

Nuria Beatriz Peña Ahumada  
Rafael Posada Velázquez  
Oscar Cuauhtémoc Aguilar Rascón

# DIFERENCIA entre las ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE LATINOAMÉRICA

**TOMO I**



**Mc  
Graw  
Hill**

**DIFERENCIA** entre las **ESTRATEGIAS**  
**DE GESTIÓN EN**  
**DIRECTORES**  
**Y DIRECTORAS**  
**DE LA MYPE DE LATINOAMÉRICA**

**TOMO I**



# DIFERENCIA entre las ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE LATINOAMÉRICA

**TOMO I**

## **Coordinadores**

Nuria B. Peña Ahumada  
Rafael Posada Velázquez  
Oscar C. Aguilar Rascón



Ciudad de México Bangkok Beijing Bogotá Chicago Columbus Dubai Dubuque  
Hong Kong Kuala Lumpur Londres Los Ángeles Madrid Milán Nueva Delhi  
Nueva York Seúl Shangai Sídney Singapur Taipei Toronto



Para citar este libro o la base de datos de la investigación, usar el siguiente formato: Peña, N. B., Posada, R., y Aguilar, 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.). *Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Latinoamérica. Tomo I* (pp. 1–9). Ciudad de México: McGraw Hill.

**DIFERENCIA entre las ESTRATEGIAS  
DE GESTIÓN EN  
DIRECTORES  
Y DIRECTORAS  
DE LA MYPE DE LATINOAMÉRICA**  
**TOMO I**

Este libro, resultado de trabajos de investigación de la Red Estudios Latinoamericanos de Administración y Negocios, fue dictaminado por investigadores nacionales y extranjeros pertenecientes a la Universidad Autónoma de Querétaro, México, la Universidad Iberoamericana León, México y la Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.

*Esta publicación no puede ser reproducida ni en todo ni en parte, ni registrada en/o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotocopiado, electrónico, ni magnético, electroóptico o cualquier otro tipo, sin el permiso previo y por escrito de la editorial.*



Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Latinoamérica. Tomo I

DERECHOS RESERVADOS © 2023 respecto a la primera edición por McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Edificio Punta Santa Fe, Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A, Piso 16, Col. Desarrollo Santa Fe, Alcaldía Álvaro Obregón, CP 01376, Ciudad de México.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736.

**ISBN OBRA COMPLETA:** 978-607-15-1915-3

**ISBN TOMO I:** 978-607-15-1916-0

**ISBN TOMO II:** 978-607-15-1917-7

**Director general de Latinoamérica:** Martín Chueco Sterneiz

**Director editorial:** Hans Serrano

**Desarrollador de contenido Sr.:** Yanith Betsabé Torres Ruiz

**Gerente de arte e integración de servicios digitales:** José Palacios Hernández

**Supervisor de arte e integración de servicios digitales:** Juan Silverio Amandí Zárate

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

XXX

28 27 26 25 24 23

Impreso en México

Printed in Mexico

# AGRADECIMIENTOS

## TOMO I

Universidad	Rector	Logo
Universidad Tecnológica de Aguascalientes	Dr. Jesús Armando López Velarde Campa	
Universidad Tecnológica de Calvillo	Lic. Javier Valdivia Díaz	
Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes	Mtra. María Angélica Martínez Díaz	
Universidad Autónoma de Baja California	Dr. Daniel Octavio Valdez Delgadillo	
Universidad Tecnológica de la Selva	Dr. Eduardo Raymundo Garrido Ramírez	
Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Chihuahua	Mtra. Elizabeth Siqueiros Loera	  INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CHIHUAHUA
Universidad Tecnológica de Paquimé	Mtro. Luis Iván Ortega Ornelas	
Universidad Tecnológica de Chihuahua	Dr. Kamel Wadih David Athie Flores	

## TOMO I

Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez Lic. Carlos Ortiz Villegas



Universidad Juárez del Estado de Durango Mtro. Rubén Solís Ríos



Universidad Politécnica de Gómez Palacio Dr. Luis de Villa Barrera



Universidad Tecnológica de Durango /  
Tecnológico Superior de la Región de los  
Llanos Lic. Óscar Alejandro Sánchez Von Bertrab /  
Lic. Guillermo Rosales Pérez



Tecnológico de Estudios Superiores del  
Oriente del Estado de México Mtro. Juan Demetrio Sánchez Granados



Universidad Tecnológica del Valle de Toluca Mtro. Jorge E. Bernaldez García



Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl Lic. Gerardo Dorantes Mora



Universidad Tecnológica de Tecámac Mtro. Rafael Adolfo Núñez González



Universidad Autónoma del Estado de México Dr. Carlos Eduardo Barrera Díaz



## TOMO I

Universidad Politécnica de Juventino Rosas Mtro. Carlos Romero Villegas



Universidad Tecnológica del Suroeste de Guanajuato Mtro. Alejandro Sánchez García



Universidad Tecnológica de Acapulco Mtro. Moisés Carmona Serrano



Universidad Tecnológica de la Costa Grande de Guerrero Mtro. Francisco Javier Elisea De La Cruz



Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo Mtro. Justo Juan Manuel Martínez Licona



Universidad Politécnica de Francisco I. Madero Mtro. Sergio Cortez Gamboa



Universidad Tecnológica de la Huasteca Hidalguense L.C.F. Joel Hernández Mendoza



Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital Mtro. Salvador Franco Cravioto



Universidad Politécnica de Tulancingo L.D. Oswaldo Del Villar Furiati



## TOMO I

Instituto Tecnológico Superior del Occidente  
del Estado de Hidalgo

Lic. Tito Dorantes Castillo



Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo /  
Universidad Autónoma del Estado de México

Dr. Octavio Castillo Acosta /  
Dr. Carlos Eduardo Barrera Díaz



Universidad Tecnológica de Tula-Tepexi

Dra. Irasema E. Linares Medina



Universidad Tecnológica de la Sierra  
Hidalguesa

Mtro. Miguel Ángel Téllez Jardínez



Centro Universitario de la Costa Sur.  
Universidad de Guadalajara

Mtra. Ana María de la O Castellanos Pinzon



Universidad Tecnológica de Jalisco

Dr. Héctor Pulido González



Centro Universitario de la Costa de la  
Universidad de Guadalajara

Dr. Jorge Téllez López



Universidad de Guadalajara Centro  
Universitario de Ciencias Económico  
Administrativas

Mtro. Gustavo Padilla Montes



Tecnológico Nacional de México /  
Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro

CP. J. Jesús Vega Covarrubias



Universidad Tecnológica Emiliano Zapata del  
Estado de Morelos

Mtra. Sandra Lucero Robles Espinoza



## TOMO I

Universidad Politécnica del Estado de Morelos Dr. Arturo Mazari Espín



Universidad Tecnológica de Bahía de Banderas Mtra. Carmina Yadira Regalado Mardueño



Universidad Autónoma de Nayarit Dra. Norma Liliana Galvan Meza



Universidad Tecnológica de la Costa Ing. Hermilo Said López Velarde



Universidad Tecnológica de Nayarit Ing. Raymundo Arvizu López



Universidad Tecnológica de los Valles Centrales de Oaxaca Mtra. Nydia Delhi Mata Sánchez



Universidad Tecnológica de Tehuacán Dra. Nadia Vianney Hernández Carreón



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla / Instituto Tecnológico Superior de Atlixco Mtro. Leopoldo González Rosas (ITSA) / Dra. María Lilia Cedillo Ramírez (BUAP)



Universidad Tecnológica de Puebla Dr. Miguel Angel Celis Flores



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla Dr. José Aurelio Cruz de los Ángeles



**TOMO I**

Tecnológico Nacional de México /  
Instituto Tecnológico de Tehuacán

Mtra. Yeyetzin Sandoval González



Instituto Tecnológico Superior de San Martín  
Texmelucan

Mtro. Mauricio Escobar Martínez



Universidad Politécnica Metropolitana de  
Puebla

Mtra. Sagrario Juárez Pérez



Instituto Tecnológico Superior de Zacapoaxtla

Mtro. Gustavo Urbano Juárez



Universidad Politécnica de Querétaro

Lic. Carlos Antonio Contreras López



Tecnológico Nacional de México/Instituto  
Tecnológico de San Juan del Río

Ing. José Pedro Fuentes González



Tecnológico Nacional de México /  
Instituto Tecnológico de Cancún

Lic. Socorro Xóchitl Carmona Bareño



Tecnológico Nacional de México, Campus  
Chetumal

Mtro. Mario Vicente González Robles



## TOMO I

Universidad Tecnológica de Chetumal

Lic. Octavio Chávez Gabadón



Universidad Tecnológica de San Luis Potosí

Mtro. Gerardo Javier Vilet Espinosa



Universidad Politécnica de Sinaloa /  
Universidad Autónoma de Occidente

Mtro. Héctor Daniel Brito Rojas / Dra. Sylvia  
Paz Díaz Camacho



**UAdeO**  
UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE  
OCCIDENTE

Universidad Estatal de Sonora

Dr. Armando Moreno Soto



Universidad Tecnológica del Sur de Sonora

Dr. Ovidio Alejandro Villaseñor López



Universidad Tecnológica de Hermosillo

Dr. Abel Leyva Castellanos



Universidad de Sonora

Dra. María Rita Plancarte Martínez



Universidad Tecnológica de Nogales

Mtro. Cuauhtémoc Martínez Siraitare




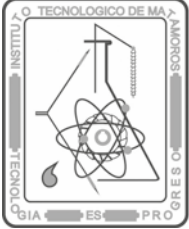










Tecnológico Nacional de México Campus  
de los Ríos

Dr. Iván Arturo Perez Martínez



## TOMO I

Universidad Politécnica del Golfo de México	Mtro. Francisco Javier de Jesús Mollinedo Mollinedo	 UNIVERSIDAD <b>POLITÉCNICA</b> DEL GOLF DE MÉXICO
Universidad Politécnica de la Región Ribereña	Dr. Alejandro González Lozano	 UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE LA REGIÓN RIBERENA   <b>BIS</b> UNIVERSITIES
Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Matamoros	Dr. Mara Grassiel Acosta González	 TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO®   INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MATAMOROS®
Universidad Tecnológica de Nuevo Laredo	Lic. Alfonso Aramis Salas Pérez	 UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE NUEVO LAREDO   <b>BIS</b> UNIVERSITIES
Universidad Tecnológica de Tamaulipas Norte	Mtro. Edgar Garza Hernández	 UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE TAMAULIPAS NORTE   <b>BIS</b> UNIVERSITIES
Universidad Politécnica de Victoria	Mtra. Abril Alejandra Ramírez Erazo	 UNIVERSIDAD POLITÉCNICA de VICTORIA "Construyendo Conciencia"
Universidad Politécnica de Tlaxcala	Mtro. Enrique Padilla Sánchez	 <b>UPT</b> UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TLAXCALA
Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz	Dr. Marco Antonio Salgado Cervantes	 TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO® 
Universidad Veracruzana	Dr. Martín Gerardo Aguilar Sánchez	 Universidad Veracruzana
Instituto Tecnológico Superior de Valladolid	Mtro. Wilbert de Jesús Ortegón López	 INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE VALLADOLID®

---

**TOMO I**

---

Corporación Escuela Tecnológica del Oriente Mtro. Orlando Celis Salazar



Corporación Universitaria Minuto de Dios Dr. Jefferson Enrique Arias Gómez



Universidad de La Salle, Bogotá /  
Universidad Uniagustiniana

Dr. Niky Alexander Murcia Suárez /  
Dr. Fray Enrique Arenas Molina OAR,



Universidad Técnica de Babahoyo

Dr. Marcos David Oviedo Rodríguez



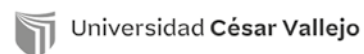
Universidad San Gregorio de Portoviejo

Dr. Ximena Sayonara Guillén Vivas



Universidad César Vallejo

Dra. Jeannette Tantaleán Rodríguez





## **DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE LATINOAMÉRICA**

### **CAPÍTULO 1**

Método y resultados generales del estudio de las diferencias entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Latinoamérica

1

### **CAPÍTULO 2**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Aguascalientes, Aguascalientes, México

9

### **CAPÍTULO 3**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Calvillo, Aguascalientes, México

17

### **CAPÍTULO 4**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Jesús María, Aguascalientes, México

25

### **CAPÍTULO 5**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Rincón de Romos, Pabellón de Arteaga, Asientos, Tepezalá y Cosío, Aguascalientes, México

33

### **CAPÍTULO 6**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de San Francisco de los Romo, Aguascalientes, México

41

### **CAPÍTULO 7**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Mexicali, Baja California, México

49

### **CAPÍTULO 8**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Ocosingo, Chiapas, México

57

### **CAPÍTULO 9**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Aldama, Chihuahua, México

65

### **CAPÍTULO 10**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Casas Grandes y Nuevo Casas Grandes, Chihuahua, México

73

### **CAPÍTULO 11**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Chihuahua, Chihuahua, México

81

### **CAPÍTULO 12**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Juárez, Chihuahua, México

89

### **CAPÍTULO 13**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Durango, Durango, México

97

### **CAPÍTULO 14**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Gómez Palacio, Durango, México

105

### **CAPÍTULO 15**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Guadalupe Victoria, Durango, México

113

### **CAPÍTULO 16**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de La Paz, Estado de México, México

121

### **CAPÍTULO 17**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Lerma, Estado de México, México

129

### **CAPÍTULO 18**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Nezahualcóyotl, Estado de México, México

137

### **CAPÍTULO 19**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Tecámac, Estado de México, México

145



**CAPÍTULO 20**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Toluca y Ecatepec de Morelos, Estado de México, México 153

**CAPÍTULO 21**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Santa Cruz de Juventino Rosas, Guanajuato, México 161

**CAPÍTULO 22**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Valle de Santiago, Guanajuato, México 169

**CAPÍTULO 23**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Acapulco de Juárez, Guerrero, México 177

**CAPÍTULO 24**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Petatlán, Guerrero, México 185

**CAPÍTULO 25**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Zihuatanejo de Azueta, Guerrero, México 193

**CAPÍTULO 26**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Apan, Almoloya, Emiliano Zapata, Tepeapulco y Tlanalapa, Hidalgo, México 201

**CAPÍTULO 27**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Francisco I. Madero y Actopan, Hidalgo, México 209

**CAPÍTULO 28**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Huautla y Yahualica, Hidalgo, México 217

**CAPÍTULO 29**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Huejutla de Reyes, Hidalgo, México 225

**CAPÍTULO 30**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Ixmiquilpan, Hidalgo, México 233

**CAPÍTULO 31**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Jaltocán y San Felipe Orizatlán, Hidalgo, México 241

**CAPÍTULO 32**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Mineral de la Reforma, Hidalgo, México 249

**CAPÍTULO 33**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Mixquiahuala de Juárez y Progreso de Obregón, Hidalgo, México 257

**CAPÍTULO 34**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Santiago Tulantepec y Cuauhtepic de Hinojosa, Hidalgo, México 265

**CAPÍTULO 35**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Tenango de Doria y Agua Blanca de Iturbide, Hidalgo, México 273

**CAPÍTULO 36**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Tlaxcoapan, Hidalgo, México 281

**CAPÍTULO 37**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Tula de Allende, Hidalgo, México 289

**CAPÍTULO 38**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Tulancingo de Bravo, Hidalgo, México 297

**CAPÍTULO 39**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Zacualtipán de Ángeles, Hidalgo, México 305

**CAPÍTULO 40**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Autlán de Navarro, Jalisco, México 313

**CAPÍTULO 41**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Guadalajara, Jalisco, México 321

**CAPÍTULO 42**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Puerto Vallarta, Jalisco, México 329

**CAPÍTULO 43**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Teocaltiche, Jalisco, México 337

**CAPÍTULO 44**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Tonalá, Jalisco, México 345

**CAPÍTULO 45**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Pátzcuaro, Michoacán, México 353

**CAPÍTULO 46**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Cuernavaca, Morelos, México 361

**CAPÍTULO 47**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Jiutepec, Morelos, México 369

**CAPÍTULO 48**

Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Bahía de Banderas, Nayarit, México 377



# INTRODUCCIÓN

Es indudable la relevancia de las micro y pequeñas empresas (mypes) tanto en la economía de la región como en el tejido social de los países estudiados. Tan sólo en México, el INEGI tiene a la fecha registradas 5.4 millones de empresas que cumplen con las características estudiadas en este libro (Denué, 2022), lo que representa 98.9% del total de las empresas que tienen registradas. Considerando las familias de los dueños y las de sus empleados esto representa más de 31.4% de la población nacional. Solo este dato nos habla del profundo impacto que tienen en la sociedad y hace que sea relevante su estudio desde una perspectiva multidisciplinaria y no solamente económica o meramente estadística.

La importancia de esta investigación colaborativa radica en esa premisa, ya que permite construir un marco de referencia para orientar las políticas públicas de los países estudiados que maximicen la productividad de la mype y ayuden a enfatizar el apoyo a organizaciones de alto valor agregado. Los resultados que se presentan en “Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Latinoamérica”, permiten hacer comparaciones entre las regiones abordadas y permiten entender las diferencias en las estrategias de gestión entre los directores y las directoras de las zonas estudiadas. Entender las diferencias por sexo de los directores ayuda a evaluar cómo la participación de cada sexo aporta al tejido socioeconómico.

El libro presenta en el primer capítulo un análisis global de las diferencias encontradas entre las estrategias de gestión de los directores y las directoras de mypes con una perspectiva sistémica y posteriormente, en el resto de los capítulos se va abordando el análisis de cada una de las zonas, haciendo énfasis en el componente cultural de esas diferencias. El modo en el que se recolectó la información para hacer estos aportes fue mediante la participación de investigadores pertenecientes a 95 de los grupos de investigación y cuerpos académicos que conforman la Red de Estudios Latinoamericanos de Administración y Negocios (RELAYN), quienes examinaron sendas regiones cubriendo un total de 119 municipios de México y 16 municipios ubicados en Colombia, Perú y Ecuador.

Nuria B. Peña Ahumada  
Rafael Posada Velázquez  
Oscar C. Aguilar Rascón



# 1

## MÉTODO Y RESULTADOS GENERALES DEL ESTUDIO DE LAS DIFERENCIAS ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE LATINOAMÉRICA

Nuria B. Peña Ahumada  
Rafael Posada Velázquez  
Oscar C. Aguilar Rascón

### Resumen

Se presenta la metodología y los resultados generales del estudio anual de la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN). Se comparan las estrategias de gestión de 19 209 micro y pequeñas empresas (mypes) dirigidas por mujeres y 23 937 mypes dirigidas por hombres, ponderadas mediante el análisis sistémico propuesto por la red. Probamos que tanto el sexo de los participantes como la zona en la que viven tiene un efecto en sus estrategias de gestión, por lo que se hacen relevantes los análisis *post hoc* de los siguientes capítulos. También se discuten las diferencias encontradas a nivel general, enfatizando la dicotomía masculino/femenino respecto a las variables que intervienen en la administración de una empresa, específicamente respecto al núcleo conceptual que dirige las acciones, ya sea que la administración adopte como eje a las personas y gire en torno a estas o, en cambio, que adopte a las cosas como eje y funcione a partir de tal visión.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias por sexo, gestión de la mype.

### Introducción

En este capítulo presentamos los resultados generales de la investigación anual de la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN), en la que realizamos un comparativo entre las estrategias de gestión de los directores de mypes de sexo masculino y las estrategias de las directoras de mypes de sexo femenino; el estudio se llevó a cabo en 95 regiones de México, Colombia, Perú y Ecuador. Al referirnos a una mype hablamos de una organización con fines de lucro en la que se gestionan diversas clases de recursos, y en la que participan diversos actores como clientes y proveedores con al menos un empleado; el director es la persona que toma la mayoría de las decisiones en la organización.



Esta definición brota por la necesidad de distinguir las empresas del autoempleo y otras figuras económicas simples. Se especifican de manera concreta tres elementos:

- El lucro, pues las empresas, a diferencia de otros tipos de organizaciones, tienen como objetivo generar dinero para sus propietarios.
- La gestión de diversas clases de recursos, como son los recursos financieros, bienes tangibles e intangibles, mercancías, maquinaria, e incluso el talento o el aprendizaje de la empresa.
- La participación de diversos actores, como los clientes y proveedores, ante quienes se tiene suficiente autoridad para decidir su inclusión o exclusión en el negocio.

El capítulo aborda dos elementos principales, primero la metodología de la investigación, en la que se plantea el protocolo para el levantamiento con mayor detalle respecto al formato presentado en los capítulos, se contextualiza el estudio y se presentan las definiciones conceptuales y operativas de las variables. En segunda instancia se muestran los resultados generales de la comparación de las estrategias de gestión de cada sexo, terminando con la discusión de algunas conclusiones e implicaciones del estudio.

## Metodología

El objetivo de la investigación anual de la RELAYN es comparar mediante el análisis sistémico las estrategias de gestión de los directores y directoras de las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se realizó un estudio cuantitativo, no experimental, transversal, en el que realizamos las comparaciones mencionadas en directores de mypes de 95 regiones de México, Colombia, Perú y Ecuador.

A nivel general, a través del presente estudio queremos probar si el sexo del director tiene un efecto en las estrategias de gestión, y si estas tienen también un componente cultural relacionado con la zona, lo cual haga valioso el que estas diferencias sean evaluadas en cada región abordada. La hipótesis de trabajo es la siguiente:

*H1: Existen diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres que dirigen micro y pequeñas empresas en Latinoamérica, a su vez, estas diferencias cambian en las distintas zonas estudiadas.*

## Descripción de los directores de las mypes de Latinoamérica

El estudio fue realizado en cuatro países de Latinoamérica con características heterogéneas cuya población total asciende a 230 millones 431 mil habitantes (World Bank, 2022). En la tabla 1.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región, y en los siguientes capítulos se describirán brevemente sus características particulares.

**Tabla 1.1** Características de los empresarios

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	19 209	23 937
Edad promedio	39.4 años	41.3 años
Educación promedio	11.5 años	11.9 años
Estado civil	47.5% casadas	60.2% casados
Hijos	74.9% tiene hijos	76.3% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	74.2% fundó la empresa	69.1% fundó la empresa

En el estudio se identificó el número de horas que cada director destinó a tres actividades de manera cotidiana: el tiempo que dedicó a trabajar en su mype, el tiempo que dedicó a trabajar para otra empresa —de forma que identificáramos a quienes tienen la mype como un trabajo secundario o complementario—, y el tiempo que dedicó a labores del hogar —para identificar las diferencias en la doble jornada entre sexos—. Para mantener la información concisa, en la tabla 1.2 se muestran los extremos de horas dedicadas a estas actividades y no los tiempos centrales, de forma que se puede observar el porcentaje de mujeres que dedicó más de ocho horas y el porcentaje que dedicó menos de tres. Encontramos de manera predecible que las mujeres tienden a destinarle más tiempo que los hombres a las labores del hogar, en contrapartida, los hombres tienden a dedicar más tiempo a la empresa. Se puede observar también que uno de cada cuatro directores de mypes dedican al menos medio tiempo a trabajar en otras empresas.

**Tabla 1.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	13.5%	11.9%	62.6%	67.9%
Dedicadas a otra empresa	76.7%	73.8%	10.7%	12.3%
Dedicadas a labores del hogar	62.2%	72.4%	14.8%	9.9%

## Protocolo de levantamiento e instrumento de medición

El levantamiento de información se realizó en el marco de la investigación anual de la RELAYN, en la que 95 grupos de investigadores se vincularon para aplicar el mismo cuestionario a directores de mypes, cada uno en su zona de influencia.

Se llevó a cabo una capacitación a los grupos de investigadores por parte de los coordinadores generales de la red, por su parte, los grupos de investigación se encargaron de hacer equipos de encuestadores compuestos de alumnos universitarios y capacitarlos. Se establecieron dos modos para aplicar el cuestionario: de manera presencial, rellenando una versión impresa del cuestionario, y de manera remota, ya sea vía telefónica o vía videoconferencia, en la que se llenaba una versión en Excel; de este modo se tenía garantizada la fluidez de la entrevista, previniendo que una falla del internet no causara la pérdida de información. Finalmente, los encuestadores capturaron los datos en un formulario de Google, creado ex profeso para cada una de las zonas de forma independiente (Posada et al., 2020).

El instrumento utilizado para la recopilación de la información fue el cuestionario anual de la RELAYN 2022, del que se seleccionaron 114 preguntas que tenían formato tipo Likert de cinco niveles para realizar el análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 1.3. El cuestionario fue diseñado para ser contestado por el director de la empresa, además, se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlo y rellenarlo en Excel o en papel.

**Tabla 1.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.867)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 1.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.827)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.749)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.779)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.827)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.911)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio postventa.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.898)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.839)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.798)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.634)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.777)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.788)	Pondera el ámbito territorial en el que la empresa tiene influencia y la importancia de las ventas al Gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.84)	Pondera el grado en que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.842)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios; es decir, economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el Gobierno, etcétera.

## Resultados

Para realizar las comparaciones ya mencionadas, dividimos la muestra en dos grupos: uno de mypes dirigidas por mujeres (19 209 unidades económicas) y otro de mypes dirigidas por hombres (23 937 unidades económicas).

En la tabla 1.4 se presentan la media y la desviación estándar de las variables del análisis sistémico para cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia

de medias independientes que corrobora la hipótesis de que las medias observadas en hombres y mujeres son diferentes.

Se observa que las mypes de Latinoamérica que son dirigidas por mujeres tienen una media significativamente superior en proveedores; mientras que son inferiores en los aspectos: recursos humanos, dirección, finanzas, gestión de ventas, innovación, mercadotecnia, satisfacción con la empresa, ventaja competitiva, ámbito de ventas y en los asuntos de la responsabilidad social corporativa.

**Tabla 1.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Latinoamérica.

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba t de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	t	GL	p
Recursos humanos	4.16	0.655	4.21	0.596	7.26	37921.1	<.001
Análisis de mercado	4.00	0.654	4.01	0.648	1.75	39805.7	0.08
Proveedores	4.22	0.616	4.20	0.628	-2.82	40800.8	0.005
Dirección	3.96	0.718	4.01	0.677	7.66	39088.3	<.001
Finanzas	3.85	0.846	3.91	0.807	6.94	39696.6	<.001
Gestión de ventas	4.27	0.630	4.32	0.602	8.40	38638.7	<.001
Innovación	3.68	0.900	3.73	0.884	6.27	39826.0	<.001
Mercadotecnia	3.93	0.682	3.97	0.677	6.04	39615.6	<.001
Producción-operación	4.40	0.588	4.40	0.594	-0.19	40876.7	0.852
Satisfacción con la empresa	3.91	0.669	3.98	0.647	9.76	40043.8	<.001
Ventaja competitiva	4.22	0.603	4.23	0.596	2.06	40355.4	0.04
Ámbito de ventas	3.71	0.855	3.79	0.837	9.64	39734.9	<.001
Asuntos RSC	4.15	0.745	4.18	0.732	4.12	39457.8	<.001
Valoración del entorno	4.25	0.589	4.26	0.596	0.09	39548.4	0.928

En la tabla 1.5 podemos ver el análisis de varianza, donde se corrobora que tanto el sexo como la región donde se realiza el estudio aportan una parte de la explicación de la variabilidad observada en las estrategias de gestión detectada mediante el análisis sistémico de la mype. El presente libro en su conjunto servirá de análisis *post hoc* para valorar en qué variables hay diferencias por sexo en cada zona.

**Tabla 1.5** Análisis de varianza del efecto del sexo y la zona de estudio en los factores del análisis sistémico.

Variable	GL	Pillai	F aprox	Num GL	Den GL	Valor p
Sexo	1	0.00941	19.7282	14	29074	<.001***
Zona de estudio	82	0.34248	8.8951	1148	407218	<.001***
Residuos	29087					

Códigos de significancia: 0 \*\*\*\* 0.001 \*\*\* 0.01 \*\* 0.05 \* 0.1 ' ' 1

Cuando se tienen muestras muy grandes, es común que al realizar pruebas de hipótesis se encuentre que las diferencias son significativas, incluso cuando el efecto de las variables independientes en las dependientes sea pequeño. Por eso, se realizaron adicionalmente varias pruebas para ponderar el tamaño de los efectos y se encontró que en términos generales los efectos son pequeños.

## Discusión

De acuerdo con la literatura encontrada (Chapman, 1975; Ngun, 2011; Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021), podemos ver en la tabla 1.5 que existen diferencias significativas entre hombres y mujeres respecto a las estrategias de gestión, es decir, que los hombres no ponderan del mismo modo que las mujeres la importancia de llevar a cabo ciertas acciones en la empresa. Del mismo modo podemos ver que las zonas de estudio también son una consideración relevante, haciendo pertinente el análisis *post hoc* que se presenta en los siguientes capítulos.

Los hallazgos generales del estudio muestran qué variables del análisis sistémico marcan las diferencias, coinciden con lo esperado en algunos aspectos, pero contrastan respecto a otros al tomar como punto de partida una dicotomía, en la cual se propone que las mujeres tienden a darle mayor importancia a las personas, mientras que los hombres tienden a darle más importancia a las cosas (Lippa, 2010). En este sentido coincide con lo que podría esperarse de los hombres, es decir, que dan más importancia a las acciones directivas, a las finanzas, a la gestión de las ventas, a la innovación y la mercadotecnia, ya que estas adoptan un significado más cercano al de cosa que al de persona; en contrapartida, parece evidente que las mujeres califican mejor a sus proveedores, pues tal variable podría considerarse como parte del conjunto que abarca a las personas más que a las cosas, sin embargo, al extender este mismo razonamiento, esperaríamos que las mujeres dieran más importancia a los recursos humanos, pero en esta variable obtienen un puntaje significativamente inferior. Haciendo una revisión de los ítems de esta variable, encontramos que la dicotomía personas/cosas se observa en el tipo de ítem respondido, encontrando diferencias marcadas respecto a cómo los hombres son más proclives a evaluar el desempeño, establecer reglas y enfocarse en la productividad, y, en contraste, diferencias menos pronunciadas en la caracterización de los empleados como leales, capaces y amables.

Una explicación alternativa, que podría derivar del hecho de que en la mayoría de las variables los hombres ponderan mejor que las mujeres, debería considerar que, en general, las mujeres dan menos importancia a la empresa como una “cosa”, por lo tanto, su involucramiento en la empresa emula o extiende su compromiso con otros componentes de su vida, conduciéndolas a evitar evaluar los ítems con las alternativas extremas (muy de acuerdo o muy en desacuerdo).

## Referencias

- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Kimbu, A. N., De Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lippa, R. A.** (2010). Gender Differences in Personality and Interests: When, Where, and Why? *Social and Personality Psychology Compass*, 4(11), 1098-1110. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00320.x>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>

- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeñas empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeñas empresas en América Latina*. McGraw-Hill. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- World Bank.** (2022). *Total population*. Data for Colombia, Mexico, Peru, Ecuador [Archivo de datos]. <https://data.worldbank.org/?locations=CO-MX-PE-EC>





# 2

## DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE AGUASCALIENTES, AGUASCALIENTES, MÉXICO

Roberto Ezequiel Franco Zesati  
Guillermo González Esparza  
Olaya Andrea Hernández Mata  
Abril Areli Llamas Martínez

Universidad Tecnológica de Aguascalientes

### Resumen

La relación entre hombres y mujeres ha generado muchas inquietudes en la sociedad respecto a indagar si existen diferencias de género entre ambos sexos. Partiendo de esto, el presente estudio pretende mostrar si existen diferencias en las estrategias de gestión en mypes conducidas por hombres respecto a las que son dirigidas por mujeres, focalizando el análisis al municipio de Aguascalientes, Aguascalientes, tomando una muestra de 170 mujeres empresarias y 304 hombres empresarios. Se realizó un estudio transversal no exploratorio, el cual, aunque la diferencia de tamaño de la muestra entre ambos géneros es grande, se encontró que los parámetros de las dos poblaciones son similares en cuanto a sus resultados, reflejado en las medias aritméticas que se obtuvieron de los 114 ítems seleccionados. Comparando los resultados de Aguascalientes con Latinoamérica, inferimos que las diferencias entre hombres y mujeres en una misma población no difieren de forma significativa, pero sí cuando se compara de forma internacional, debido probablemente a las diferencias culturales de cada región en donde se realizó el levantamiento de encuestas. Este estudio resalta la influencia cultural con respecto a la gestión de empresas de cada género; corresponderá en un estudio posterior determinar qué rasgos culturales son los que más inciden.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Aguascalientes con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivos de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, en el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y, consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo –digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales–; el segundo aspecto abarca los procesos de

planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo –los para qué de lo que la empresa lleva a cabo–. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que estas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salida o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 2.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Aguascalientes, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivos de micro y pequeñas empresas de Aguascalientes son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Aguascalientes

Aguascalientes es un municipio que cuenta con un total de 948 990 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 45 416 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 2.1 se mencionan algunas características socio-demográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 2.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	170	304
Edad promedio	42.1 años	41.6 años
Educación promedio	11 años	11.4 años
Estado civil	65.9% casadas	70.1% casados
Hijos	82.4% tiene hijos	79.9% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	75.3% fundó la empresa	64.1% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 2.2.

**Tabla 2.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	10.6%	18.4%	65.9%	62.5%
Dedicadas a otra empresa	74.1%	62.8%	10.6%	16.8%
Dedicadas a labores del hogar	57.6%	70.4%	17.6%	12.2%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 2.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Aguascalientes (Posada et al., 2020).

**Tabla 2.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.818)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 2.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.836)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.766)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.778)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.834)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.905)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio postventa.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.903)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.859)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.809)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.648)	Dada la relevancia del director dentro de una MYPE, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.757)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.821)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al Gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.83)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.855)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios; es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el Gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (170 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (304 unidades económicas). En la tabla 2.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 2.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Aguascalientes

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba <i>t</i> de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	<i>t</i>	GL	<i>p</i>
Recursos humanos	4.44	0.501	4.45	0.541	0.13	360.1	0.895
Análisis de mercado	4.19	0.632	4.25	0.643	0.84	335.4	0.403
Proveedores	4.38	0.624	4.41	0.595	0.38	325.6	0.702
Dirección	4.16	0.709	4.15	0.734	-0.18	343.7	0.858
Finanzas	3.98	0.856	4.07	0.879	1.09	353.7	0.277
Gestión de ventas	4.48	0.600	4.58	0.498	1.80	284.5	0.073
Innovación	3.85	0.926	3.86	1.008	0.05	353.7	0.964
Mercadotecnia	4.08	0.733	4.14	0.746	0.74	338.1	0.458
Producción-operación	4.58	0.550	4.58	0.570	-0.13	353.5	0.894
Satisfacción con la empresa	4.03	0.678	4.21	0.628	2.86	327.6	0.004
Ventaja competitiva	4.43	0.555	4.40	0.583	-0.58	348.2	0.564
Ámbito de ventas	3.73	0.958	3.77	1.031	0.38	351.4	0.702
Asuntos RSC	4.35	0.707	4.30	0.807	-0.71	360.8	0.477
Valoración del entorno	4.35	0.653	4.37	0.623	0.33	313.8	0.742

Se observa que las mypes de Aguascalientes que son dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en ninguno de los aspectos; mientras que son inferiores en satisfacción con la empresa.

## Discusión

El análisis de confiabilidad de las escalas de medidas arrojó valores superiores a 0.70 para el coeficiente alfa de Cronbach consideradas como fiables (Nunnally y Bernstein, 1994), a excepción de la variable satisfacción con la empresa (0.648).

Nuestros resultados presentan una diferencia entre el tamaño de la muestra de hombres: 64.13%, y de mujeres: 35.87%. Sin embargo, la edad promedio, la educación y el estado civil prácticamente son iguales, mientras que la proporción de tener hijos es mayor en las mujeres: 2.5%, y en el cuestionamiento sobre cómo llegó a ser dueño de la empresa destaca que las mujeres superan un 11.2% a los hombres como fundadoras de la empresa.

Podemos observar que un 3.4% de las mujeres dedica ocho horas o más a las mypes respecto a lo que le dedican los hombres, sin embargo, los hombres las superan en un 6.2% en tiempo dedicado a otras empresas, así como las mujeres superan en 5.4% en las horas que dedican a las labores del hogar.

Para el municipio de Aguascalientes no encontramos diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype de acuerdo al valor *p* del estadístico de prueba, únicamente

en la visión de la satisfacción con la empresa, que muestra una media ligeramente menor, con un valor  $p$  de 0.004, y la siguiente más cercana corresponde a la gestión de ventas con 0.073.

Por su parte, en el comparativo con los resultados latinoamericanos, encontramos una valoración diferente, dado que sólo los aspectos de producción-operación y valoración del entorno son similares al estudio local, mostrando que no hay diferencias entre las medias de los hombres y las mujeres, y que en la mayoría de los aspectos restantes sí existe diferencia significativa.

Podemos concluir que los resultados locales entre directoras y directores, en una misma población, posiblemente por sus mismas características, no difieren de forma significativa, pero que a nivel internacional y global, debido a las diferencias culturales de cada región, sí existen diferencias significativas en las estrategias de gestión. Consideramos que es posible un estudio posterior para determinar los rasgos culturales que inciden en las diferencias entre ambos géneros.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Nunnally, J., y Bernstein, I.** (1994). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill.
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>



- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeñas empresas en América Latina*. McGraw-Hill. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# 3

## DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE CALVILLO, AGUASCALIENTES, MÉXICO

María del Carmen Ruiz Calvillo  
Francisco Manuel Cardona González  
Ana Karina Gutiérrez Reyes  
Pedro Moreno Vázquez

Universidad Tecnológica de Calvillo

### Resumen

En el presente capítulo se muestran los resultados de la investigación: “Diferencia en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas” aplicada en el municipio de Calvillo, en el estado de Aguascalientes. El proceso de investigación inicia con el levantamiento de encuestas a micro y pequeños empresarios de diversos giros, predominantemente servicios y comercio, por la naturaleza económica del municipio, el cual tiene la categoría de Pueblo Mágico, recibe una cantidad importante de remesas por migrantes emplazados en USA, esta dinámica socioeconómica permitió obtener información relevante para el objetivo de la presente investigación. La metodología se sustenta en un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que se comparan las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Calvillo y, a su vez, se compara con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el estudio internacional. El análisis de los resultados da a conocer las diferencias de estilos de liderazgo y cómo están determinadas por una cuestión de género, entendiéndolo por ello la construcción cultural que atañe a cada uno de ellos. Además, se establece una comparación del presente análisis con un estudio más general de países latinoamericanos, lo cual brinda información relevante que demuestra la inexistencia de una diferencia significativa entre las estrategias generadas por los empresarios de Calvillo y Latinoamérica. Llegando a la conclusión de que los hombres y mujeres de Calvillo directores de mypes generan estrategias que fomentan una cultura más equitativa entre géneros, favoreciendo el desarrollo sociocultural del municipio.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015), así como a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Calvillo, con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y, consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo –digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales–; el segundo aspecto abarca los procesos de planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo –los para qué de lo que la empresa lleva a cabo–. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo

cual se analiza conjuntamente el modo en el que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que estas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 3.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Calvillo, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Calvillo son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Calvillo

Calvillo es un municipio que cuenta con un total de 58 250 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 2 236 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 3.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 3.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	191	228
Edad promedio	44.6 años	42.8 años
Educación promedio	9.6 años	9.6 años
Estado civil	58.6% casadas	68.9% casados
Hijos	77.5% tiene hijos	75.9% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	75.9% fundó la empresa	71.1% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 3.2.

**Tabla 3.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	18.3%	8.8%	57.6%	68.9%
Dedicadas a otra empresa	83.2%	77.6%	6.3%	13.2%
Dedicadas a labores del hogar	46.1%	72.4%	25.7%	NA

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 3.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Calvillo (Posada et al., 2020).

**Tabla 3.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.842)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 3.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.753)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.704)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.742)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.838)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.905)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio postventa.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.872)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.802)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.784)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.595)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.691)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.779)	Pondera el ámbito territorial en que la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.782)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.853)	Pondera el grado en el que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios; es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (191 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (228 unidades económicas). En la tabla 3.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 3.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Calvillo

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba <i>t</i> de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	<i>t</i>	GL	<i>p</i>
Recursos humanos	4.17	0.664	4.21	0.511	0.78	347.3	0.433
Análisis de mercado	3.93	0.536	3.95	0.605	0.40	403.5	0.686
Proveedores	4.17	0.504	4.13	0.650	-0.63	412.0	0.530
Dirección	3.75	0.681	3.87	0.671	1.74	399.1	0.082
Finanzas	3.65	0.893	3.79	0.843	1.66	391.3	0.099
Gestión de ventas	4.11	0.609	4.31	0.572	3.30	384.5	0.001
Innovación	3.48	0.842	3.66	0.785	2.26	392.9	0.024
Mercadotecnia	3.74	0.660	3.84	0.625	1.60	383.9	0.110
Producción-operación	4.32	0.600	4.40	0.555	1.36	389.3	0.174
Satisfacción con la empresa	3.83	0.654	3.94	0.572	1.84	378.4	0.067
Ventaja competitiva	4.05	0.570	4.12	0.555	1.17	399.8	0.245
Ámbito de ventas	3.77	0.836	3.81	0.763	0.49	383.2	0.623
Asuntos RSC	4.00	0.641	4.06	0.682	0.91	407.3	0.362
Valoración del entorno	4.15	0.578	4.22	0.615	1.26	403.8	0.207

Se observa que las mypes de Calvillo dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en ninguno de los aspectos; mientras que son inferiores en los aspectos: gestión de ventas e innovación.

## Discusión

El presente estudio en las mypes del municipio de Calvillo, permite observar las diferentes estrategias de gestión de hombres y mujeres, al mismo tiempo, permite establecer una comparación con un estudio internacional.

De las 419 mypes que forman la muestra estudiada, 45.58% están dirigidas por mujeres y 54.42% restante por hombres, 76% de los directores de estos establecimientos son emprendedores, ya que estos fundaron la empresa. Al ser fundadores, no todos tienen la preparación para poder dirigir una mype, y algunos de ellos tienen este establecimiento como un complemento a sus actividades laborales cotidianas.

En el análisis comparativo respecto a las diferencias en las estrategias de gestión de mypes en Calvillo y las mypes de Latinoamérica, se observa en los resultados de un análisis Anova que la razón *F* es igual a 1.43299 en las empresas dirigidas por mujeres, mientras que las empresas dirigidas por hombres arrojan una razón *F* igual a 0.554. Puesto que el valor *p* de la razón *F* es mayor o igual que 0.05, no existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medias de las dos

variables con un nivel de 5% de significación. Esto nos indica que pueden existir diferencias moderadas, pero no significativas en la forma en que una mujer o un hombre dirigen una empresa en el municipio de Calvillo, Aguascalientes, y las empresas del resto de Latinoamérica. Con lo anterior, se rechaza la hipótesis planteada, la cual nos dice que las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Calvillo son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.

Se confirma que la gestión de las mypes se realiza de manera similar, con algunas diferencias no significativas entre las muestras. Las principales diferencias no significativas existentes entre los directivos hombres y mujeres de Calvillo y los de Latinoamérica obedecen a los siguientes rubros: estrategias de dirección y procedimientos financieros para administrar la empresa. Esto es un reflejo del alto número de emprendedores en Calvillo que inician sus mypes sin asesoría alguna. Por ello, se recomienda desarrollar un trabajo colaborativo entre el gobierno y las mypes para promover programas de orientación y profesionalización de las empresas, con el fin de tener un crecimiento controlado en las mismas.

Complementando el análisis para las estrategias de gestión en la selección de proveedores, las mujeres cuentan con mayor desarrollo que los hombres, debido a las formas de comportamiento tendientes a la cortesía y amabilidad aprendidas culturalmente, caso contrario en los aspectos de innovación, gestión de ventas y finanzas. La generación de mypes surgen del emprendimiento estereotipado en el que se conserva el rol femenino de las responsabilidades socialmente aceptadas como ama de casa, por ello, buscan compatibilidad entre su negocio y un horario flexible menor a ocho horas diarias. Esto explica por qué sus negocios suelen estar cerca de su domicilio y escuelas de sus hijos, lo cual permite concluir que culturalmente existe una diferencia en la manera de dirigir y operar un negocio entre hombres y mujeres.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI] (2020).** Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI].** (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>



- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# 4

## **DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE JESÚS MARÍA, AGUASCALIENTES, MÉXICO**

Marco Antonio Avelar Saldívar  
Judith Esperanza Ramírez Rodríguez  
Ma. Antonieta Hernández de Lira  
Teresa Cruz Cordero

Universidad Tecnológica de Aguascalientes

### **Resumen**

El municipio de Jesús María, Aguascalientes, originalmente fue conocido como Xonacatique, palabra náhuatl que significa: “lugar donde crecen las cebollas”, en los años comprendidos entre 1500 y 1702.

Las principales actividades económicas del municipio son la ganadería, la agricultura —principalmente de lechuguilla— y la explotación forestal. El clima de la zona oscila entre templado y frío.

Se aplicaron 505 encuestas válidas en los meses de febrero y marzo del año en curso a hombres y mujeres directivos de micro y pequeñas empresas, para analizar la diferencia en las estrategias de gestión que se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo, también se analizaron los procesos de planteamiento y ejecución de una planeación estratégica capaz de conducir a la empresa al cumplimiento de su misión, así como a su desarrollo.

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico.

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que se compararon las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Jesús María, Aguascalientes, y se compararon con las diferencias observadas entre hombres y mujeres que registró el estudio internacional.

El instrumento se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlo y rellenarlo en Excel o en papel. Finalmente, se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diversas diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales se discuten a continuación. La gestión de las empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Jesús María con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de las personas que conforman la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y, consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo –digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales–; el segundo aspecto abarca los procesos de

planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo –los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, varios autores consideran que estos elementos no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivarse de que las mujeres que emprenden, con más frecuencia lo hacen buscando un equilibrio entre la vida laboral y personal, mediante el control sobre los horarios de trabajo propios del ser dueño de la empresa, mientras que es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y una serie de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 4.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Jesús María, Aguascalientes, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivos de micro y pequeñas empresas de Jesús María, Aguascalientes, son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Jesús María, Aguascalientes

Jesús María, Aguascalientes, es un municipio que cuenta con un total de 129 929 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 4 697 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 4.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 4.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	209	264
Edad promedio	39.7 años	42 años
Educación promedio	11.4 años	11.6 años
Estado civil	54.5% casadas	70.8% casados
Hijos	70.3% tiene hijos	78.8% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	62.2% fundó la empresa	65.2% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 4.2.

**Tabla 4.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	13.9%	15.5%	60.8%	69.7%
Dedicadas a otra empresa	77%	64.8%	8.6%	16.3%
Dedicadas a labores del hogar	64.6%	67%	12.9%	13.6%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 4.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Jesús María, Aguascalientes (Posada et al., 2020).

**Tabla 4.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.881)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 4.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.84)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.745)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.806)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.811)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.903)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio postventa.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.897)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.847)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.814)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.708)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.751)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.805)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.805)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.835)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios; es decir, economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (209 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (264 unidades económicas). En la tabla 4.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala

y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 4.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Jesús María, Aguascalientes

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba <i>t</i> de dos muestras independientes		
	Media	Desv. Estándar	Media	Desv. Estándar	<i>t</i>	GL	<i>p</i>
Recursos Humanos	4.32	0.616	4.31	0.638	-0.14	431.4	0.887
Análisis de mercado	4.09	0.680	4.16	0.636	1.14	421.4	0.254
Proveedores	4.36	0.629	4.39	0.516	0.60	385.8	0.546
Dirección	4.11	0.745	4.18	0.659	1.09	410.6	0.276
Finanzas	4.00	0.843	4.11	0.754	1.49	415.1	0.138
Gestión de ventas	4.36	0.600	4.41	0.553	0.82	399.3	0.415
Innovación	3.93	0.889	3.96	0.834	0.30	420.3	0.768
Mercadotecnia	4.05	0.694	4.18	0.641	2.07	414.5	0.039
Producción-operación	4.47	0.586	4.46	0.563	-0.22	432.1	0.827
Satisfacción con la empresa	4.09	0.756	4.17	0.639	1.20	400.9	0.229
Ventaja competitiva	4.34	0.557	4.34	0.532	-0.09	430.6	0.925
Ámbito de ventas	3.91	0.887	3.97	0.853	0.71	427.1	0.480
Asuntos RSC	4.28	0.692	4.32	0.635	0.76	406.7	0.449
Valoración del entorno	4.38	0.522	4.41	0.509	0.53	426.7	0.595

Se observa que las mypes de Jesús María, Aguascalientes, que son dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en ninguno de los aspectos; mientras que son inferiores en mercadotecnia.

## Discusión

En relación con los resultados es interesante señalar que no existe una diferenciación marcada en la edad ni en el nivel educativo entre hombres y mujeres empresarios del municipio de Jesús María, Aguascalientes. No obstante, sí se observa una diferencia en lo que respecta al estado civil.

Como se aprecia en los resultados, se identifica un porcentaje mayor de ocho horas de ocupación en las actividades relacionadas con la mype, tanto en hombres como en mujeres, y es de destacar que en el caso de los hombres hay un mayor porcentaje de horas destinadas a las labores del hogar. Por otra parte, la dedicación de menos de tres horas al día en relación con actividades de la mype muestra que el porcentaje de mujeres es menor al de hombres dentro de tal rubro.

Se puede concluir que las mypes de Jesús María, Aguascalientes, dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en relación con las dirigidas por hombres, siendo solo el aspecto de la media inferior en el de mercadotecnia.

Es de destacar que el sexo de los directivos empresarios en la mypes en el municipio de Jesús María, Aguascalientes, no es un aspecto diferenciador marcado.

Respecto a las estrategias de gestión de los microempresarios hombres y mujeres en el municipio de Jesús María, Aguascalientes, se aprecia que, aunque existen algunas diferencias estas no son significativas. Solo llama la atención el aspecto relacionado con la mercadotecnia.

En el ámbito de las estrategias de gestión de los microempresarios hombres y mujeres en el municipio de Jesús María, Aguascalientes, al compararse con el resultado del bloque latinoamericano, se aprecian diferencias marcadas en todos los aspectos, mostrando mejores resultados en la media obtenida para este municipio. Resulta interesante señalar la diferencia porcentual en el caso de la innovación.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México (2016).** Recuperado de: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM01aguascalientes/municipios/01005a.html>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>



- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# 5

## **DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE RINCÓN DE ROMOS, PABELLÓN DE ARTEAGA, ASIENTOS, TEPEZALÁ Y COSÍO, AGUASCALIENTES, MÉXICO**

Felipe Espinoza Aguilar  
Zaida Raquel Guerrero Contreras  
Felipe Fernando González Medina  
Christian Flores Gutiérrez

Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes

### **Resumen**

Dentro de este capítulo se expresan las diferencias de las estrategias de gestión entre hombres y mujeres, haciendo énfasis en el desarrollo y desenvolvimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas en Rincón de Romos, Pabellón de Arteaga, Asientos, Tepezalá y Cosío.

La perspectiva y la evolución que toma la empresa de acuerdo con los directivos —encargados de la mayor parte de la toma de decisiones— se plasma a través de la notoriedad, destreza y elecciones con respecto al tipo de giro en que se desenvuelve, lo cual se hace plausible al concretar diversos puntos, como es el caso de la gestión de personal, en el cual las mujeres directivas se involucran en aspectos más sociales, es decir, tienen un ámbito más consciente; el diseño de las operaciones y la acción empresarial concuerdan en que la personalidad tiene un alto índice de influencia en la gestión y la planeación estratégica, más allá de las diferencias culturales, religiosas y sociales. Asimismo, los hombres respecto a ello tienden a tomar más riesgos, a diferencia de las mujeres, lo cual representa para las mypes un alto grado de pérdida.

Por estas razones se dan a conocer los diferenciales de rendimiento entre hombres y mujeres que dirigen mypes en Rincón de Romos, Pabellón de Arteaga, Asientos, Tepezalá y Cosío, ante la puesta en duda y los desafíos que enfrentan las mujeres directivas en las regiones, permitiendo hacer las comparativas de acuerdo a las medidas de acción y desarrollo que pueden mostrar cambios representativos, ya sean positivos o negativos en las micro, pequeñas y medianas empresas analizadas.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Rincón de Romos, Pabellón de Arteaga, Asientos, Tepezalá y Cosío, con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y, consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo –digamos que son

los cómo y los qué de las actividades empresariales–; el segundo aspecto abarca los procesos de planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo –los para qué de lo que la empresa lleva a cabo–. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que estas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 5.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Rincón de Romos, Pabellón de Arteaga, Asientos, Tepezalá y Cosío, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Rincón de Romos, Pabellón de Arteaga, Asientos, Tepezalá y Cosío, son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Rincón de Romos, Pabellón de Arteaga, Asientos, Tepezalá y Cosío

Rincón de Romos, Pabellon de Arteaga, Asientos, Tepezalá y Cosío son cuatro municipios que en conjunto cuentan con un total de 57369 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 2187 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 5.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 5.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	180	190
Edad promedio	38.8 años	39.5 años
Educación promedio	11.9 años	11.2 años
Estado civil	50.6% casadas	56.3% casados
Hijos	74.4% tiene hijos	70% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	72.8% fundó la empresa	68.9% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 5.2.

**Tabla 5.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	14.4%	7.9%	61.7%	71.1%
Dedicadas a otra empresa	78.3%	74.7%	9.4%	13.7%
Dedicadas a labores del hogar	57.8%	73.7%	16.1%	NA

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 5.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Rincón de Romos, Pabellón de Arteaga, Asientos, Tepezalá y Cosío (Posada et al., 2020).

**Tabla 5.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.889)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.787)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.72)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.73)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.807)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.913)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.872)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.83)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.765)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.597)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.762)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.781)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.802)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.833)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios; es decir, economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (180 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (190 unidades económicas). En la tabla 5.4 se presentan la media y

la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 5.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Rincón de Romos, Pabellón de Arteaga, Asientos, Tepezalá y Cosío

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba <i>t</i> de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	<i>t</i>	GL	<i>p</i>
Recursos humanos	4.19	0.719	4.19	0.606	-0.03	347.1	0.978
Análisis de mercado	4.05	0.608	3.99	0.635	-0.91	359.6	0.365
Proveedores	4.24	0.616	4.23	0.594	-0.06	360.2	0.954
Dirección	4.12	0.615	4.04	0.615	-1.19	360.1	0.236
Finanzas	3.90	0.863	3.87	0.762	-0.37	351.3	0.709
Gestión de ventas	4.30	0.632	4.29	0.627	-0.17	361.4	0.863
Innovación	3.78	0.831	3.68	0.846	-1.14	361.0	0.254
Mercadotecnia	3.98	0.668	3.96	0.656	-0.34	363.4	0.732
Producción-operación	4.52	0.538	4.49	0.515	-0.54	361.9	0.591
Satisfacción con la empresa	4.02	0.608	4.05	0.596	0.54	360.6	0.591
Ventaja competitiva	4.31	0.527	4.30	0.560	-0.18	366.9	0.856
Ámbito de ventas	3.92	0.797	3.92	0.756	-0.02	361.8	0.981
Asuntos RSC	4.26	0.660	4.24	0.649	-0.24	358.6	0.811
Valoración del entorno	4.34	0.511	4.22	0.597	-2.01	359.8	0.045

Se observa que las mypes de Rincón de Romos, Pabellón de Arteaga, Asientos, Tepezalá y Cosío que son dirigidas por mujeres tienen una media significativamente superior en valoración del entorno; mientras que no son inferiores en ninguno de los demás aspectos.

## Discusión

Los resultados obtenidos son muy interesantes, permitiéndonos enfatizar lo siguiente:

Como se puede observar en la tabla 5.1, el porcentaje entre mujeres y hombres es muy similar, con una diferencia poco significativa, de apenas 1.947% en cuanto a número de empresarios por sexo, en el mismo sentido, los datos demográficos varían muy poco, por lo que concluimos que hay alta paridad en la gestión entre ambos sexos en la región del norte de Aguascalientes.

Respecto a la tabla 5.2, ésta nos indica que la mayor parte de los microempresarios destina más de ocho horas a sus empresas, un trabajo de tiempo completo y demandante, teniendo una distinción de apenas 9.4% más entre los hombres con respecto a las mujeres.

En la tabla 5.3 podemos observar que el grado de consistencia entre las preguntas del instrumento es alto, pues de las 14 variables consideradas todas tienen un alfa mayor a 0.5, donde la variable más alta es la gestión de ventas, con un alfa de 0.913, lo cual es muy coherente, por ser un aspecto fundamental en la supervivencia diaria de la mype, debido a que los dueños y directivos están involucrados en todos los procesos, desde prospectar hasta el servicio postventa. Por otro lado, la variable con menor alfa es la satisfacción con la empresa, que arroja un 0.597, lo cual refleja que los resultados no son los deseados.

En la tabla 5.4 se puede observar que la media de la diferencia entre las estrategias de gestión de directoras y directores de la mype es muy similar, teniendo un valor aproximado de 4, donde tanto hombres como mujeres alcanzaron valores de la media muy similares.

Con base al número de encuestas realizadas, tanto hombres como mujeres tienen alta paridad en la gestión de sus empresas a partir de los diferentes criterios considerados en el instrumento para evaluar a las mypes.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI] (2020).** Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI].** (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denue). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>



- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# 6

## **DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE SAN FRANCISCO DE LOS ROMO, AGUASCALIENTES, MÉXICO**

Claudia Verónica Muñoz Esparza  
Francisco Javier Torres Rojas  
María Cecilia Moreno Nungaray  
María Guadalupe Rodríguez Palomino

Universidad Tecnológica de Aguascalientes

### **Resumen**

San Francisco de los Romo es uno de los municipios de reciente creación en el estado de Aguascalientes. Fue en el año de 1991 cuando alcanzó su autonomía, a partir de la década de los 60 se le dio gran fama gastronómica por la venta de alimentos preparados, derivados de la carne de cerdo (carnitas), ofreciendo a los visitantes servicios de consumo dentro del establecimiento y para llevar. Su cercanía con la capital del estado ha generado un flujo importante de personas, que favorecen la creación de micro y pequeñas empresas en la región. El sector industrial es quien más población económicamente activa tiene, debido a los parques industriales que existen en el municipio, seguido del comercio y la agricultura, respectivamente. Actualmente la población es de 61 997 habitantes, de los cuales, 30 688 son hombres y 31 309 son mujeres, siendo 53.41% del total personas económicamente activas. En este contexto, el estilo de gestión empresarial en las micro y pequeñas empresas puede variar en función de la dinámica social, y en relación con las características propias del director. Estas variables influyen en el desempeño de sus trabajadores, en ese sentido, el presente trabajo analiza tres componentes de la gestión empresarial: la forma de operar el negocio (diseño de operaciones), la forma de administrar el personal (gestión de personal) y la acción empresarial propiamente dicha (gestión de recursos y toma de decisiones). Por lo que es relevante identificar diferencias, si es que existen, en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres que dirigen las micro y pequeñas empresas de este municipio.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en San Francisco de los Romo con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y, consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo –digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales–; el segundo aspecto abarca los procesos de

planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo –los para qué de lo que la empresa lleva a cabo–. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 6.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de San Francisco de los Romo, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de San Francisco de los Romo son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de San Francisco de los Romo

San Francisco de los Romo es un municipio que cuenta con un total de 61 997 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 1 454 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 6.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 6.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	172	218
Edad promedio	36.4 años	40.9 años
Educación promedio	10.8 años	11.7 años
Estado civil	44.8% casadas	69.3% casados
Hijos	72.1% tiene hijos	78% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	68% fundó la empresa	57.3% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 6.2.

**Tabla 6.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	17.4%	12.8%	52.9%	61.5%
Dedicadas a otra empresa	76.2%	57.8%	11%	14.7%
Dedicadas a labores del hogar	65.1%	71.6%	NA	14.2%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 6.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de San Francisco de los Romo (Posada et al., 2020).

**Tabla 6.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.856)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 6.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.842)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.771)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.822)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.832)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.916)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.919)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.882)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.827)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.739)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.808)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.828)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.867)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.852)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios; es decir, economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (172 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (218 unidades económicas). En la tabla 6.4 se presentan la media y

la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 6.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en San Francisco de los Romo

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba <i>t</i> de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	<i>t</i>	GL	<i>p</i>
Recursos humanos	4.35	0.539	4.41	0.532	1.0	358.0	0.320
Análisis de mercado	4.18	0.641	4.22	0.588	0.59	339.0	0.553
Proveedores	4.40	0.566	4.41	0.570	0.03	360.1	0.977
Dirección	4.14	0.702	4.21	0.700	1.00	357.1	0.317
Finanzas	4.07	0.827	4.13	0.761	0.80	341.7	0.426
Gestión de ventas	4.40	0.545	4.41	0.550	0.13	348.9	0.894
Innovación	3.91	0.922	3.99	0.910	0.83	356.2	0.406
Mercadotecnia	4.20	0.682	4.15	0.702	-0.71	358.4	0.477
Producción-operación	4.49	0.558	4.45	0.586	-0.71	369.4	0.480
Satisfacción con la empresa	4.12	0.696	4.20	0.661	1.03	352.0	0.303
Ventaja competitiva	4.35	0.561	4.39	0.563	0.63	362.4	0.527
Ámbito de ventas	3.99	0.797	4.04	0.866	0.56	366.1	0.577
Asuntos RSC	4.18	0.839	4.28	0.737	1.15	328.5	0.252
Valoración del entorno	4.40	0.525	4.38	0.546	-0.41	363.4	0.680

Se observa que las mypes de San Francisco de los Romo que son dirigidas por mujeres no son significativamente diferentes a las dirigidas por hombres, y que la variable con una diferencia mayor es la de asuntos RSC.

## Discusión

Al analizar los resultados obtenidos de la muestra se observó que la cantidad de hombres directivos fue 26.74% mayor que el número de mujeres en el mismo cargo, asimismo, la edad promedio de los hombres es 4.5 años mayor que la reflejada por las mujeres. El nivel de educación promedio no tiene diferencias significativas, pero en lo que respecta al estado civil el porcentaje de hombres casados es mayor, lo mismo sucede con el porcentaje de empresarios que tienen hijos. El caso contrario ocurre con el porcentaje de directivos que llegaron a ser dueños, al ser fundadores de la empresa, donde el porcentaje de mujeres es mayor al de los hombres.

En los resultados del tiempo que dedican los directores y directoras a diversas labores, se observa que de los que dedican tres horas o menos a la mype u otra empresa el porcentaje de mujeres es mayor, mientras que en el rubro de labores del hogar, es mayor el porcentaje de hombres que dedican tres horas o menos a esta actividad. Al observar a los que dedican ocho horas o más a diversas labores, en las horas dedicadas a la mype u otra empresa, en ambos casos son mayores los porcentajes de hombres que de mujeres.

En lo que respecta a la información sobre las estrategias de gestión entre directores y directoras de las mype en el municipio de San Francisco de los Romo, Aguascalientes, no hay diferencias significativas entre las medias obtenidas para mujeres y hombres, el aspecto que muestra mayor diferencia en las medias es el de mercadotecnia.

En el caso de las estrategias de gestión entre directores y directoras de las mype en el municipio de San Francisco de los Romo, Aguascalientes, en comparación con los datos obtenidos para América Latina, en lo referente a las medias obtenidas, se aprecia que las medias para mujeres en todos los rubros son mayores para el caso San Francisco de los Romo, Aguascalientes, aunque las diferencias no son significativas. En el caso de los hombres, tampoco hay diferencias significativas, aunque en 10 de los 14 rubros, la media de los hombres para San Francisco de los Romo es menor que las medias para América Latina.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denue). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>



- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# 7

## DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE MEXICALI, BAJA CALIFORNIA, MÉXICO

Sósima Carrillo  
Zulema Córdova Ruiz  
Sergio Bernardino López  
Francisco Meza Hernández

Universidad Autónoma de Baja California

### Resumen

Este trabajo de investigación tiene como objetivo determinar las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas (mypes) de Mexicali, Baja California, México. El método aplicado fue de tipo cuantitativo, transversal y no exploratorio. El instrumento de medición fue un cuestionario, el cual fue aplicado a una muestra de 588 empresas. Los principales resultados muestran que las mypes de Mexicali que son dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en ninguno de los aspectos evaluados; mientras que son inferiores en los aspectos de recursos humanos y gestión de ventas, donde los hombres se caracterizan por tener un contacto más directo con sus clientes, manejan flexibilidad de horarios para los cierres de negociaciones, teniendo una mayor disposición para innovar o realizar cambios a sus productos. Asimismo, los resultados evidenciaron que a nivel Latinoamérica sí existen diferencias en las mypes que son dirigidas por mujeres, con una media ligeramente inferior respecto a los hombres en la mayoría de los aspectos, excepto en valoración del entorno y proveedores, donde no se registró ninguna diferencia. Dichas variaciones ponen de manifiesto un mayor involucramiento de la mujer en actividades económicas y educación por parte de las empresarias en Mexicali, demostrando que son eficientes en el desarrollo y manejo de su negocio respecto a los hombres, por lo que se encuentran en el mismo nivel de capacidades. Además, el nivel de educación promedio de la mujer en Mexicali está por arriba del promedio que a nivel Latinoamérica.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Mexicali con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su

misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 7.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Mexicali, que, a su vez, fueron examinadas en relación a las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Mexicali son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Mexicali

Mexicali es un municipio que cuenta con un total de 1 049 792 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 34 230 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 7.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 7.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	248	340
Edad promedio	38.5 años	42.7 años
Educación promedio	12.2 años	13 años
Estado civil	45.2% casadas	56.8% casados
Hijos	70.6% tiene hijos	73.8% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	73% fundó la empresa	73.2% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 7.2.

**Tabla 7.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	18.5%	10%	54.8%	63.8%
Dedicadas a otra empresa	80.6%	80.3%	NA	NA
Dedicadas a labores del hogar	66.1%	74.1%	16.5%	8.8%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 7.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Mexicali (Posada et al., 2020).

**Tabla 7.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.895)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 7.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.845)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.806)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.774)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.806)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.896)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.895)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.844)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.817)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.678)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.767)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.798)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.83)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.87)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (248 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (340 unidades económicas). En la tabla 7.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 7.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Mexicali

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba <i>t</i> de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	<i>t</i>	GL	<i>p</i>
Recursos humanos	4.10	0.656	4.24	0.614	2.66	509.1	0.008
Análisis de mercado	4.12	0.600	4.11	0.639	-0.23	545.6	0.820
Proveedores	4.15	0.685	4.24	0.656	1.63	519.1	0.104
Dirección	4.04	0.659	4.11	0.651	1.20	522.2	0.230
Finanzas	4.02	0.727	4.06	0.782	0.72	548.1	0.472
Gestión de ventas	4.25	0.556	4.35	0.563	2.19	531.7	0.029
Innovación	3.83	0.810	3.89	0.819	1.01	535.6	0.315
Mercadotecnia	4.04	0.637	4.10	0.639	1.01	526.5	0.312
Producción-operación	4.49	0.555	4.45	0.583	-0.68	542.6	0.495
Satisfacción con la empresa	4.03	0.671	4.07	0.678	0.77	529.1	0.439
Ventaja competitiva	4.26	0.540	4.28	0.578	0.55	551.1	0.582
Ámbito de ventas	3.78	0.798	3.90	0.860	1.60	547.1	0.109
Asuntos RSC	4.19	0.685	4.27	0.703	1.25	526.9	0.213
Valoración del entorno	4.24	0.572	4.29	0.638	0.96	554.7	0.337

Se observa que las mypes de Mexicali dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en ninguno de los aspectos; mientras que son inferiores en los aspectos: recursos humanos y gestión de ventas.

## Discusión

Los resultados obtenidos en la ciudad de Mexicali indican que no existen diferenciaciones de gestión entre hombres y mujeres en la mayoría de los aspectos medidos en el instrumento, identificando una diferencia a favor de los hombres en recursos humanos y gestión de ventas.

El resultado en gestión de ventas concuerda con lo señalado por Faccio et al. (2016), quienes señalan que los varones establecen mayores estrategias agresivas para aumentar su rentabilidad, en contraste con las mujeres, quienes asumen menos riesgos (Zalata et al., 2019). En ese sentido, los hombres se caracterizan por tener un contacto más directo con sus clientes, manejan flexibilidad de horarios para sus cierres de negociaciones, teniendo una mayor disposición para innovar o realizar cambios a sus productos.

En relación al aspecto de recursos humanos se esperaría que las mujeres desarrollen un estilo de dirección más participativo y democrático, ya que la incorporación de la mujer a puestos directivos ha originado un nuevo estilo de liderazgo, caracterizado por su promoción del trabajo en equipo, el refuerzo de la afiliación y el establecimiento de relaciones de poder horizontales, sin embargo, los hombres muestran una media levemente superior a las mujeres, lo cual significa que han logrado conseguir y consolidar un buen equipo de trabajo.

De acuerdo a los resultados mostrados en la tabla 1.5, ubicada en el capítulo 1 de este libro, a nivel Latinoamérica existen diferencias en las mypes que son dirigidas por mujeres con una media ligeramente inferior respecto a los hombres en la mayoría de los aspectos, excepto valoración del entorno y proveedores, donde no se registró ninguna diferencia. Lo que abre áreas de oportunidad en la región para la acción de políticas de apoyo diferenciadas. Sin embargo, en Mexicali no se presentan diferencias significativas en las estrategias de gestión entre directoras y directores de las empresas analizadas, excepto en las áreas de recursos humanos y la gestión de ventas.

Uno de los factores que podrían incidir en las diferencias encontradas son los niveles de escolaridad promedio en Latinoamérica, que aun cuando se tienen décadas trabajando por la igualdad de acceso a la educación, se sigue registrando una ligera diferencia entre hombres y mujeres. El nivel de escolaridad promedio en Latinoamérica es de 7.7 para las mujeres, en comparación con 8.0 para los hombres. En Mexicali existe una tasa similar de educación, con un promedio de 9.6 en las mujeres, mientras que puntúa 9.81 en hombres (INEGI, 2020).

Es evidente que las ciudades fronterizas del norte de México se caracterizan por un dinamismo y desarrollo económico superior con respecto a otras ciudades del país y Latinoamérica. En lo particular, Mexicali manifiesta mayor involucramiento de la mujer en actividades económicas y educativas; las empresarias en Mexicali demuestran que son eficientes en el desarrollo y manejo de su negocio respecto a los hombres, por lo que se encuentran en el mismo nivel de capacidades. Esta equidad puede ser interpretada como algo positivo, ya que han existido programas que buscan la equidad de género, donde las mujeres habían tenido desventajas.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- **[INEGI]**, (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>



- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://ww07-w.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# 8

## DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE OCOISINGO, CHIAPAS, MÉXICO

Beatriz Marlene Cancino Molina  
Giovanni Orantes Morales  
Lillian Gutiérrez Berríos  
Liliana del Carmen Nájera Caceros

Universidad Tecnológica de la Selva

### Resumen

Se piensa que el término “estrategia” es empleado únicamente por grandes corporaciones, por tener estas los recursos para lograr un crecimiento y una adaptación rápida hacia el entorno, sin embargo, esto no es exclusivo de aquellas. En las mype los directores y directoras desarrollan e implementan continuamente estrategias de gestión, utilizando al máximo los recursos con los que cuentan, buscando permanecer vigentes y generando recursos que permitan su trascendencia. La teoría menciona que muchas veces las diferencias en estrategias de gestión se deben al género, a la clase social y cultural, de igual forma, el estilo de liderazgo es diferente entre hombres y mujeres.

Este estudio identifica las diferencias y similitudes en la toma de decisiones entre hombres y mujeres desde la figura del análisis sistémico, directores y directoras de micro y pequeñas empresas del municipio de Ocosingo, Chiapas.

Las mujeres que dirigen mypes en Ocosingo no tienen diferencias superiores en su forma de gestión respecto a los hombres, las principales diferencias se encuentran en la toma de decisiones sobre: análisis del mercado, dirección de la organización, finanzas, gestión de ventas, innovación, mercadotecnia, producción-operación, satisfacción con la empresa, ventaja competitiva, ámbito de ventas y asuntos de responsabilidad social corporativa. En algunos rubros, los directores y directoras de las mypes de Ocosingo ostentan diferencias significativas con la forma de gestión respecto a sus pares de Latinoamérica, a saber: recursos humanos, análisis de mercado y ventaja competitiva.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La gestión empresarial implica el establecimiento de estrategias de crecimiento, de modo que las organizaciones puedan crecer exponencialmente en un lapso considerable de tiempo, en las mypes los directivos tienen que buscar el crecimiento de pequeña a mediana, o incluso proyectarse a la escala de una empresa grande. El panorama sociodemográfico de Chiapas (INEGI, 2021) menciona que en el municipio de Ocosingo existen 234 661 habitantes, dentro de los cuales subsiste una proporción de 97 hombres por cada 100 mujeres, la población económicamente activa es de 64.1%, de esta el 37.8% son mujeres y 62.2% hombres, la población que no es económicamente activa se dedica en 55.6% a las labores del hogar.

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Ocosingo con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

## Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 8.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Ocosingo, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Ocosingo son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Ocosingo

Ocosingo es un municipio que cuenta con un total de 234 661 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 5 808 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 8.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 8.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	350	410
Edad promedio	37.1 años	37.2 años
Educación promedio	10.3 años	11.8 años
Estado civil	39.4% casadas	51.7% casados
Hijos	75.4% tiene hijos	72.2% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	78.9% fundó la empresa	82% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 8.2.

**Tabla 8.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	5.1%	13.7%	74.3%	66.8%
Dedicadas a otra empresa	85.1%	80%	9.7%	NA
Dedicadas a labores del hogar	55.4%	68.3%	16%	11.7%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 8.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Ocosingo (Posada et al., 2020).

**Tabla 8.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.873)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.81)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.812)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.801)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.809)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.878)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.892)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.809)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.771)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.591)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.805)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.774)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.781)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.848)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (350 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (410 unidades económicas). En la tabla 8.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 8.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Ocosingo

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba <i>t</i> de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	<i>t</i>	GL	<i>p</i>
Recursos humanos	4.00	0.566	4.05	0.641	1.05	738.7	0.296
Análisis de mercado	3.83	0.648	4.01	0.560	3.99	670.7	<.001
Proveedores	4.21	0.619	4.25	0.618	1.05	728.2	0.294
Dirección	3.76	0.688	3.96	0.621	4.01	694.6	<.001
Finanzas	3.54	0.772	3.85	0.691	5.83	702.6	<.001
Gestión de ventas	4.05	0.577	4.24	0.518	4.77	697.0	<.001
Innovación	3.43	0.844	3.63	0.782	3.43	715.0	<.001
Mercadotecnia	3.70	0.581	3.92	0.570	5.43	725.6	<.001
Producción-operación	4.28	0.591	4.42	0.523	3.51	695.6	<.001
Satisfacción con la empresa	3.73	0.576	3.89	0.605	3.52	746.0	<.001
Ventaja competitiva	4.04	0.626	4.20	0.565	3.67	705.7	<.001
Ámbito de ventas	3.62	0.742	3.75	0.669	2.48	702.1	0.013
Asuntos RSC	3.93	0.663	4.05	0.647	2.43	714.6	0.015
Valoración del entorno	4.04	0.576	4.09	0.603	1.06	742.0	0.289

Se observa que las mypes de Ocosingo dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en ninguno de los aspectos; mientras que son inferiores en los aspectos: análisis de mercado, dirección, finanzas, gestión de ventas, innovación, mercadotecnia, producción-operación, satisfacción con la empresa, ventaja competitiva, ámbito de ventas y asuntos de responsabilidad social corporativa.

## Discusión

En el municipio de Ocosingo, Chiapas, la mayoría de los propietarios de las mype son hombres, la edad promedio de las mujeres y hombres directivos es de 37 años, el nivel de educación promedio para ambos es de nivel medio superior inconcluso, un 73% de la población estudiada tiene hijos.

Los resultados demuestran que existen diferencias reales en las estrategias de gestión entre directoras y directores de Ocosingo, plasmadas en los siguientes componentes del sistema mype: análisis de mercado, dirección, finanzas, gestión de ventas, innovación, mercadotecnia, producción-operación, satisfacción con la empresa, ventaja competitiva, ámbito de ventas y asuntos de responsabilidad social corporativa. En la media de las mujeres, aunque la diferencia no es significativa en ninguno de los componentes evaluados, está por debajo de los hombres; en comparación con Latinoamérica —ver tablas 1.5. y 8.4—. No existen diferencias significativas en las estrategias de gestión desarrolladas por los directores y directoras de Ocosingo.

Referente al tiempo dedicado a la mype (tabla 8.2), se observa que la mayoría de las mujeres le dedican más de ocho horas a la empresa, superando a los hombres, las directoras también dedican más tiempo a las labores del hogar que los hombres. La mayoría de los hombres se dedican exclusivamente a su empresa, mientras que las mujeres le dedican tiempo adicional a otras empresas.

La hipótesis del estudio manifiesta una divergencia en la gestión empresarial de Ocosingo con respecto a los resultados del estudio internacional, misma que se valida a través de los resultados del estudio (tabla 8.4) en los siguientes ámbitos: recursos humanos, análisis de mercado y ventaja competitiva. En el componente recursos humanos, existen diferencias para el municipio de Ocosingo ( $p$ -valor: 0.296), mientras que a nivel Latinoamérica las diferencias observadas son reales ( $p$ -valor:  $<0.001$ ). En los aspectos análisis de mercado, ventaja competitiva y producción-operación, las diferencias observadas en Ocosingo son reales ( $p$ -valor:  $<0.001$ ) y, a nivel Latinoamérica no son reales ( $p$ -valor: 0.033, 0.018 y 0.594 respectivamente). En el aspecto de producción-operación, se considera que las diferencias observadas a nivel Latinoamérica no son reales, porque la media es de 4.40 para mujeres y 4.41 para hombres, lo cual muestra una diferencia mínima.

Finalmente, aunque se observa el mismo comportamiento en Latinoamérica que en Ocosingo, la media de las mujeres está por debajo de la de los hombres en todos los componentes del sistema estudiado, a excepción de proveedores; esto puede deberse a la inversión de tiempo que realizan las mujeres en diferentes actividades, a diferencia de lo que ocurre con los hombres.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]** (2021). Panorama Sociodemográfico de Chiapas. Aguascalientes, México. Consultado en: [https://inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_es-truc/702825197780.pdf](https://inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_es-truc/702825197780.pdf)



- , [INEGI]. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denue). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# 9

## DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE ALDAMA, CHIHUAHUA, MÉXICO

Gloria Guadalupe Polanco Martínez  
Ileana González Holguín  
Juan Aguilar Vázquez  
Nelly Joyce Pérez Quiñonez

Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Chihuahua

### Resumen

En este capítulo, se compararon las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de las micro y pequeñas empresas (mypes), observadas en Aldama, Chihuahua, México; con respecto a los resultados obtenidos en el estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que se compararon las diferencias observadas entre hombres y mujeres directores de mypes de Aldama, en lo concerniente a las estrategias de gestión empleadas, los resultados fueron comparados con las diferencias observadas entre los directores del estudio internacional. La muestra total se divide en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (167 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (245 unidades económicas). Se observa que las mypes de Aldama dirigidas por mujeres tienen una media significativamente superior en gestión de ventas; mientras que son inferiores en recursos humanos.

Por lo tanto, la hipótesis del estudio es aceptada, es decir, que las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Aldama son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

### Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera

particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Aldama con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 9.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Aldama, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Aldama son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Aldama

Aldama es un municipio que cuenta con un total de 26 047 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 806 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 9.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 9.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	167	245
Edad promedio	44.2 años	45.9 años
Educación promedio	11.1 años	11.2 años
Estado civil	60.5% casadas	71.8% casados
Hijos	90.4% tiene hijos	91% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	77.2% fundó la empresa	66.1% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 9.2.

**Tabla 9.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	4.2%	4.5%	80.8%	NA
Dedicadas a otra empresa	91%	88.2%	NA	NA
Dedicadas a labores del hogar	64.7%	81.6%	NA	NA

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 9.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Aldama (Posada et al., 2020).

**Tabla 9.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.903)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 9.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.781)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.761)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.704)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.869)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.885)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.901)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.794)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.763)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.47)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.727)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.758)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.867)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.782)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (167 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (245 unidades económicas). En la tabla 9.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 9.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Aldama

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba t de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	t	GL	p
Recursos humanos	3.94	0.688	4.09	0.614	2.28	327.6	0.023
Análisis de mercado	3.87	0.595	3.86	0.635	-0.14	360.2	0.886
Proveedores	4.23	0.635	4.18	0.622	-0.72	352.2	0.472
Dirección	3.77	0.666	3.88	0.627	1.69	340.6	0.093
Finanzas	3.41	0.995	3.58	0.927	1.73	335.8	0.085
Gestión de ventas	4.28	0.491	4.17	0.595	-2.02	390.3	0.044
Innovación	3.19	0.934	3.24	0.891	0.49	338.5	0.627
Mercadotecnia	3.63	0.659	3.66	0.668	0.37	346.4	0.709
Producción-operación	4.32	0.568	4.32	0.573	-0.16	356.3	0.875
Satisfacción con la empresa	3.77	0.560	3.86	0.586	1.62	364.7	0.105
Ventaja competitiva	4.14	0.509	4.12	0.583	-0.37	385.1	0.713
Ámbito de ventas	3.45	0.773	3.59	0.770	1.86	353.9	0.064
Asuntos RSC	4.03	0.822	4.15	0.687	1.44	305.6	0.150
Valoración del entorno	4.22	0.553	4.22	0.502	0.07	332.1	0.946

Se observa que las mypes de Aldama dirigidas por mujeres tienen una media significativamente superior en gestión de ventas; mientras que son inferiores en recursos humanos.

## Discusión

Como se puede observar, los resultados arrojados de la investigación sobre las características socio-demográficas de las y los empresarios de las mypes del municipio de Aldama, Chihuahua, indican que 40.5% son mujeres y 59.5% son hombres, también se muestra que la mayoría de estos tienen estudios máximos de bachillerato, y que 77.2% de mujeres fundaron su empresa, con respecto a 66.1% de los hombres. Por otra parte, cabe mencionar que 80.8% de las mujeres empresarias le dedican ocho horas o más a las micro y pequeñas empresas.

Con respecto a la diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de las mypes del municipio de Aldama, se percibe que las mujeres empresarias tienen una media significativamente superior en gestión de ventas respecto a lo que muestra el estudio en las mypes de Latinoamérica, sin embargo, en el aspecto de recursos humanos son inferiores a las mypes de Latinoamérica, así como al segmento de los hombres con quienes comparten ubicación, en cambio, los hombres tienen una mayor percepción sobre la importancia del personal de su empresa con respecto a las mujeres.

Se puede concluir que en la mayoría de los aspectos englobados por las estrategias de gestión entre directoras y directores de las mypes, tanto en Latinoamérica como en el municipio de Aldama son cercanos en sus medias, siendo los más relevantes: recursos humanos en hombres y gestión de ventas en mujeres, esto significa que las mujeres tienen mayores habilidades para desplazar el producto en el mercado, mientras que los hombres le dan más sentido al aspecto del personal. Sin embargo se puede trabajar en las demás características para lograr la permanencia de las mypes en el municipio de Aldama.

Por último, la hipótesis del estudio se corrobora, al constatar que los datos sostienen que las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Aldama son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in the Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- **[INEGI]**. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña*



*empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>

- Saleem, H.** (2015). *The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# 10

## DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE CASAS GRANDES Y NUEVO CASAS GRANDES, CHIHUAHUA, MÉXICO

Raymundo Otoniel Gutiérrez Chávez  
Neftaly Yoali Tena Hernández  
Carlos Noé Ortega Gutiérrez  
Leonardo Contreras Clemente

Universidad Tecnológica de Paquimé

### Resumen

Derivado del estudio de la diferencia en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Casas Grandes y Nuevo Casas Grandes, Chihuahua, México, a la luz de un análisis sistémico, se logra identificar que los datos estadísticos de las empresas dirigidas por los hombres difieren poco de aquellas que son conducidas por mujeres, excepto en el área de recursos humanos, donde las lideradas por varones suelen tener una media constante, lo anterior comprobado por un proceso de prueba de hipótesis estadística. Se compararon las diferencias entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión, en su rol como directores de mypes adscritas a los municipios de estudio, para lo cual se usó un instrumento de investigación cuantitativa, transversal no exploratoria, lo que permite observar algunas diferencias más moderadas o pronunciadas en la zona de influencia. Dentro de las características más significativas que se encontraron en los directivos entrevistados destaca la edad promedio, la cual ronda entre los 38 y 41 años para hombres y mujeres, el nivel de estudios oscila entre los 11.3 y 11.9 años, esto indica que su formación académica llegó a nivel bachillerato o técnico. Desafortunadamente, no se cumplió con la muestra requerida, sin embargo, fue de 243 directores y directoras de micro y pequeñas empresas, lo anterior suscitado por diversos factores, entre los que se enlistan: la contingencia sanitaria del Covid-19, malas condiciones climatológicas y baja participación del sector productivo. Los directores argumentaban no disponer del tiempo necesario para responder una encuesta tan extensa, lo cual afectó directamente la aplicación de los instrumentos.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Casas Grandes y Nuevo Casas Grandes con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su

misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 10.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Casas Grandes y Nuevo Casas Grandes, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Casas Grandes y Nuevo Casas Grandes son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Casas Grandes y Nuevo Casas Grandes

Casas Grandes y Nuevo Casas Grandes son municipios que cuentan con un total de 77568 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 3346 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 10.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 10.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	100	143
Edad promedio	38.9 años	41.3 años
Educación promedio	11.3 años	11.9 años
Estado civil	55% casadas	62.9% casados
Hijos	82% tiene hijos	81.1% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	78% fundó la empresa	69.2% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 10.2.

**Tabla 10.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	34%	10.5%	NA	74.8%
Dedicadas a otra empresa	71%	76.9%	NA	NA
Dedicadas a labores del hogar	72%	74.1%	NA	NA

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 10.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Casas Grandes y Nuevo Casas Grandes (Posada et al., 2020).

**Tabla 10.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.874)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 10.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.811)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.761)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.788)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.79)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.897)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.894)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.802)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.723)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.629)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.716)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.772)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.821)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.827)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (100 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (143 unidades económicas). Por el tamaño de la muestra, es pertinente tomar los valores con cierta prudencia, ya que pueden adolecer de significancia estadística. En la tabla 10.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adi-

cionalmente se incluye la prueba  $t$  para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 10.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Casas Grandes y Nuevo Casas Grandes

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba $t$ de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	$t$	GL	$p$
Recursos humanos	3.94	0.709	4.21	0.553	3.18	174.1	0.002
Análisis de mercado	3.99	0.632	3.97	0.601	-0.20	200.0	0.845
Proveedores	4.08	0.751	4.18	0.567	1.05	175.2	0.296
Dirección	3.87	0.703	3.93	0.657	0.69	203.3	0.490
Finanzas	3.82	0.715	3.91	0.770	0.91	220.3	0.365
Gestión de ventas	4.33	0.564	4.35	0.569	0.16	212.3	0.871
Innovación	3.59	0.810	3.68	0.797	0.81	207.0	0.421
Mercadotecnia	3.93	0.570	3.86	0.615	-0.88	216.2	0.380
Producción-operación	4.34	0.571	4.39	0.553	0.67	206.9	0.504
Satisfacción con la empresa	3.83	0.618	3.88	0.701	0.61	228.5	0.544
Ventaja competitiva	4.12	0.532	4.18	0.558	0.81	219.2	0.419
Ámbito de ventas	3.78	0.732	3.86	0.808	0.82	224.8	0.413
Asuntos RSC	4.07	0.659	4.08	0.754	0.09	224.8	0.932
Valoración del entorno	4.37	0.562	4.34	0.519	-0.37	194.9	0.710

Se observa que las mypes de Casas Grandes y Nuevo Casas Grandes dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en ninguno de los aspectos; mientras que son inferiores en recursos humanos.

## Discusión

En el estudio realizado, las variables sociodemográficas muestran que en los municipios de Casas Grandes y Nuevo Casas Grandes, Chihuahua, México, los hombres a cargo de la dirección de empresas suelen tener una edad más alta que las mujeres. Se puede observar una tendencia en las mujeres hacia el emprendimiento, ya que aproximadamente tres de cada cuatro fundaron su empresa, lo cual deriva en cierto porcentaje de la condición de su estado civil y social. Por otra parte, respecto al porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores, se determina que los hombres dedican más tiempo a las actividades laborales propias de la empresa que dirigen y menos tiempo a las del hogar.

Respecto a las definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype, se observa que entre las variables analizadas de insumos del sistema y procesos del sistema sí existe una con-

sistencia, ya que los ítems de análisis de mercado, proveedores, dirección y finanzas tienen cierta proximidad. En cambio, los ítems de recursos humanos y gestión de ventas e innovación tienen mayor fiabilidad, por aproximarse más al alfa deseado.

En cuanto a las estrategias de gestión de los directores y directoras de la región noroeste del estado de Chihuahua, en comparación de sus homónimos de Latinoamérica, no se encuentran diferencias significativas en ninguno de los aspectos analizados, exceptuando dos casos: las mujeres presentan una más baja en recursos humanos, siendo este el aspecto más acentuado de los 14 evaluados, ya que los otros 13 se mantienen en consonancia con el promedio en Latinoamérica, en cambio, los hombres no muestran diferencias significativas, los datos únicamente muestran una discrepancia destacada en la satisfacción de la empresa.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- [INEGI]. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>



- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom:. How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE CHIHUAHUA, CHIHUAHUA, MÉXICO

Guadalupe Anchondo Chavarría  
María Rebeca Martínez Aranda  
Brenda Prieto García  
María Elena Andrew Sotelo

Universidad Tecnológica de Chihuahua

## Resumen

Las estrategias de liderazgo implementadas por hombres y mujeres en la micro y pequeña empresa son aplicadas de diferente manera, esto debido a varios factores, como estilo de vida, la cultura, forma de pensamiento, estilo de liderazgo, patrones de comportamiento, etc., lo cual promueve que el crecimiento y desarrollo de estas empresas sean muy distintos.

El objetivo de esta investigación es describir las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Chihuahua. Lo anterior con el propósito de identificar las diferencias por sexo en las estrategias aplicadas en las mypes, con lo que se podrá examinar en qué medida el género influye en la aplicación de estrategias de gestión y de liderazgo.

Este estudio es cuantitativo, transversal no exploratorio, se aplicó un cuestionario estructurado a una muestra de 224 micro y pequeñas empresas del municipio de Chihuahua, cuyos resultados fueron comparados con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en la investigación latinoamericana. Se presentaron diversos problemas para alcanzar el tamaño de la muestra, los alumnos no pudieron realizar el levantamiento físicamente debido a la pandemia de Covid-19, el cuestionario fue enviado a diferentes empresas, obteniendo una respuesta negativa por parte de los empresarios, quienes comentaron que responder al cuestionario llevaba mucho tiempo, entorpeciendo sus funciones y actividades, por lo cual dejaban sin contestar algunas preguntas o el cuestionario completo.

Identificar las estrategias que se implementan por género permitirá formular acciones para mejorar la cultura organizacional y desarrollar oportunidades.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad, han propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Chihuahua con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de

planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que estas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión, utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 11.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Chihuahua, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Chihuahua son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Chihuahua

Chihuahua es un municipio que cuenta con un total de 937 674 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 36 910 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 11.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 11.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	95	128
Edad promedio	39.4 años	40.8 años
Educación promedio	13.4 años	12.9 años
Estado civil	52.6% casadas	69.5% casados
Hijos	70.5% tiene hijos	73.4% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	80% fundó la empresa	77.3% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 11.2.

**Tabla 11.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	16.8%	18.8%	63.2%	61.7%
Dedicadas a otra empresa	67.4%	67.2%	11.6%	18.8%
Dedicadas a labores del hogar	55.8%	78.9%	NA	NA

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 11.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Chihuahua (Posada et al., 2020).

**Tabla 11.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.866)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 11.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.832)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.679)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa. Poca confiabilidad.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.765)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.838)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.914)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.892)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.807)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.755)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.536)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.752)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.791)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.828)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.818)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (95 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (128 unidades económicas). Por el tamaño de la muestra, es pertinente tomar los valores con cierta prudencia, ya que pueden adolecer de significancia estadística. En la tabla 11.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adi-

cionalmente se incluye la prueba  $t$  para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 11.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Chihuahua

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba $t$ de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	$t$	GL	$p$
Recursos humanos	4.31	0.624	4.17	0.646	-1.48	189.1	0.141
Análisis de mercado	4.07	0.685	3.93	0.717	-1.51	202.4	0.132
Proveedores	4.20	0.573	4.02	0.651	-2.16	209.6	0.032
Dirección	4.01	0.799	3.89	0.713	-1.12	178.4	0.264
Finanzas	4.03	0.785	3.75	0.973	-2.40	214.7	0.017
Gestión de ventas	4.43	0.706	4.51	0.467	0.96	143.6	0.341
Innovación	3.80	0.959	3.52	0.956	-2.08	199.7	0.039
Mercadotecnia	3.93	0.716	3.86	0.680	-0.73	184.2	0.467
Producción-operación	4.58	0.462	4.42	0.643	-2.14	215.8	0.033
Satisfacción con la empresa	3.86	0.720	3.90	0.612	0.34	171.8	0.735
Ventaja competitiva	4.27	0.616	4.10	0.664	-1.90	203.9	0.059
Ámbito de ventas	3.61	0.978	3.41	0.926	-1.52	192.5	0.130
Asuntos RSC	4.36	0.758	4.16	0.755	-1.91	189.4	0.058
Valoración del entorno	4.44	0.549	4.25	0.615	-2.38	202.1	0.018*

\*Es es poco probable encontrar esas diferencias por obra del azar, es decir, que esos son los valores en donde podemos decir que las diferencias observadas son "reales".

Se observa que las mypes de Chihuahua dirigidas por mujeres tienen una media significativamente superior en los aspectos: proveedores, finanzas, innovación, producción-operación y valoración del entorno; mientras que no son inferiores en ninguno de los aspectos.

## Discusión

Los resultados obtenidos en la presente investigación, en relación con el análisis de la media entre directoras y directores de la ciudad de Chihuahua, muestran valiosa información referente a la gestión de estrategias.

En primer lugar, respecto al aspecto de los proveedores, los resultados muestran que los criterios de selección son más importantes para las directoras en comparación con los directores. Los datos muestran una media de 4.20 en las directoras, en comparación con un 4.02 de los directores.

Respecto a las finanzas, los resultados revelan que para las directoras de las mypes, el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa es mayor en comparación con los directores. La media de las directoras es de 4.03, en tanto que los directores arrojan una media de 3.75.

En el aspecto de innovación, las directoras tienen una media de 3.80 en comparación con el puntaje de los directores que es de 3.52. Este elemento considera las acciones e inversiones para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.

La producción-operación es otro aspecto que muestra una diferencia entre directoras y directores de las empresas en este municipio. Este punto mide las acciones operativas de la empresa para generar satisfactores que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar. Los datos revelan una media mayor en las directoras, con un 4.58, que en el caso de los directores puntúa 4.42.

Respecto a la valoración del entorno, resulta interesante ver cómo en las directoras es mayor el grado en que se perciben las amenazas por parte del ambiente que rodea a la empresa, tales como economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etc. Los datos duros presentan una media en las directoras de 4.4 y para en los directores de 4.25.

Este estudio permitió conocer que la media de las directoras en la ciudad de Chihuahua es superior a la media de las directoras en Latinoamérica en los rubros antes indicados. A diferencia de las directoras, la media de los directores en los mismos aspectos evaluados es menor a la media en Latinoamérica.

Se ha mencionado en la parte de introducción y marco teórico que las diferencias entre hombres y mujeres para dirigir una empresa están relacionadas con la cultura, la genética y las hormonas. También es importante mencionar que las mujeres tienen un porcentaje más alto en organización y cautela, de acuerdo al comparativo en proveedores, finanzas, producción-operación y valoración del entorno, donde el porcentaje fue más alto que el de los hombres, e igual en Latinoamérica. Se puede comprobar en este estudio que las directoras tienen un alto grado de organización y cautela.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>



- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE JUÁREZ, CHIHUAHUA, MÉXICO

María de los Ángeles López Martínez  
Brenda Marcela Salcido Trillo  
María de la Luz Rojas Nevares  
Lorena Mendoza Giner

Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez

## Resumen

La finalidad de esta investigación fue analizar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión y las habilidades directivas en las mypes ubicadas en Juárez, en comparación con la realidad empresarial de Latinoamérica. Las variables del análisis sistémico fueron calificadas en la escala de Likert con cinco niveles, en tres secciones: gestión del personal, diseño de las operaciones y acción empresarial, en un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio. El instrumento fue aplicado a 339 mypes, donde 159 son dirigidas por mujeres y 180 por hombres, el resultado nos permitió comparar con la investigación internacional, obteniendo datos significativos. Las mypes de Ciudad Juárez, Chihuahua, tienen diferencias reales en las estrategias de gestión, (innovación, mercadotecnia, satisfacción con la empresa y asuntos RSC), resaltando que las empresas dirigidas por mujeres tienen una media superior en innovación, lo cual es un rasgo cultural de la región (Aycan, 2004), pues las mujeres en esta situación geográfica fronteriza históricamente se han obligado a innovar, afrontando desafíos para contribuir al ingreso familiar, involucrándose en los negocios. En el caso de empresas dirigidas por hombres se detecta un mejor rendimiento en la variable de satisfacción con la empresa, donde estos tienen experiencia, le dedican tiempo y asumen riesgos (Faccio et al., 2016), llevándolos a buscar de forma agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018). Por lo tanto, se aprueba la hipótesis comparando las diferencias en la gestión de las mypes de Ciudad Juárez, Chihuahua, con el resto de las mypes en Latinoamérica.

**Palabras clave:** Micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Juárez con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de

planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que estas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 12.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Juárez, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Juárez son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Juárez

Juárez es un municipio que cuenta con un total de 1 512 450 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 41 707 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 12.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 12.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	159	180
Edad promedio	32.4 años	35.6 años
Educación promedio	11.7 años	11.7 años
Estado civil	28.9% casadas	50.6% casados
Hijos	50.3% tiene hijos	58.9% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	64.2% fundó la empresa	64.4% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 12.2.

**Tabla 12.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	27%	22.8%	49.7%	54.4%
Dedicadas a otra empresa	62.3%	58.3%	20.8%	15.6%
Dedicadas a labores del hogar	45.3%	55%	27%	19.4%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 12.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Juárez (Posada et al., 2020).

**Tabla 12.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.908)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 12.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.878)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.818)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.796)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.818)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.91)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.889)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.88)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.799)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.718)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.766)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.858)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.928)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.864)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (159 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (180 unidades económicas). En la tabla 12.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 12.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Juárez

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba <i>t</i> de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	<i>t</i>	GL	<i>P</i>
Recursos humanos	4.29	0.809	4.28	0.578	-0.03	259.7	0.980
Análisis de mercado	4.20	0.733	4.17	0.623	-0.37	296.2	0.713
Proveedores	4.31	0.641	4.22	0.696	-1.30	328.3	0.193
Dirección	4.12	0.735	4.12	0.670	0.00	313.7	0.998
Finanzas	4.07	0.807	4.07	0.767	0.00	324.2	0.997
Gestión de ventas	4.45	0.597	4.44	0.555	-0.17	299.0	0.866
Innovación	4.07	0.844	3.82	0.934	-2.58	324.1	0.010
Mercadotecnia	4.20	0.731	4.05	0.741	-1.84	312.0	0.067
Producción-operación	4.50	0.612	4.39	0.578	-1.71	320.4	0.087
Satisfacción con la empresa	4.09	0.737	4.24	0.660	2.02	307.5	0.044
Ventaja competitiva	4.34	0.601	4.32	0.528	-0.32	314.6	0.750
Ámbito de ventas	3.94	1.022	3.87	0.961	-0.70	318.4	0.482
Asuntos RSC	4.20	0.997	3.97	1.176	-1.93	321.5	0.055
Valoración del entorno	4.49	0.587	4.38	0.535	-1.73	302.9	0.085

Se observa que las mypes de Juárez dirigidas por mujeres tienen una media significativamente superior en innovación; mientras que son inferiores en satisfacción con la empresa.

## Discusión

De acuerdo con lo mencionado en este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype emplazada en Juárez con los resultados del estudio general, mismos que pueden consultarse en la tabla 1.5, ubicada en el primer capítulo de este libro. A partir de este cruce de datos se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

Se analizó el rubro de gestión del personal a partir de lo que diversos estudios han sostenido: el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021).

Al efectuar la comparativa entre Juárez y Latinoamérica se observan diferencias en los siguientes rubros: innovación, mercadotecnia, satisfacción con la empresa y asuntos RSC. Identificando el valor de *p* menor a 0.05 (es decir 5%). En la variable innovación es mayor la media en las mujeres (4.07) que en los hombres (3.82), al igual que en la variable mercadotecnia: mujeres (4.20), hombres (4.05) y la variable asuntos RSC: mujeres (4.20), hombres (3.97), detectando una inversa en la comparación de la variable satisfacción con la empresa: mujeres (4.09), y hombres (4.24).

No obstante, podemos decir que la H1: las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Juárez son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional, por lo tanto, se acepta.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>





# 13

## DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE DURANGO, DURANGO, MÉXICO

Ernesto Geovani Figueroa González  
Miguel García Alvarado  
Jesús Guillermo Sotelo Asef  
José Alberto Bustamante Curiel

Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED)

### Resumen

El estudio busca comparar las diferencias que pueden existir al aplicar estrategias de gestión de empresas de acuerdo con el género de los directores de mypes del municipio de Durango, Dgo., México, y también la comparación con los resultados del estudio internacional realizado por RELAYN. Se abordan los tres componentes principales en la gestión de empresas, que en este caso son: la gestión del personal, el diseño de las operaciones y la acción empresarial desde un enfoque sistémico, propuesto en el análisis sistémico de las mypes formulado en el estudio del 2020 por RELAYN (Posada, et al, 2020).

La validación de los resultados obtenidos se realizó a través de un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, que permitió comparar las diferencias observadas de acuerdo con el género de los directores de mypes de Durango y con los directores del estudio internacional, lo que ayudó a valorar el componente cultural de dichas diferencias.

Se realiza una descripción de los directores de las micro y pequeñas empresas de Durango, se describe el instrumento de medición y se verifica su consistencia estructural o consistencia interna, antes de expresar los resultados arrojados por el estudio y el contraste de la hipótesis planteada, se concluye con una discusión sobre estos resultados.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

### Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera

particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Durango con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que estas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 13.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Durango, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Durango son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Durango

Durango es un municipio que cuenta con un total de 688 697 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 29 433 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 13.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 13.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	172	221
Edad promedio	39 años	41.7 años
Educación promedio	12.8 años	13 años
Estado civil	51.2% casadas	64.3% casados
Hijos	72.1% tiene hijos	76% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	71.5% fundó la empresa	58.4% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 13.2.

**Tabla 13.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	38.4%	11.8%	NA	68.3%
Dedicadas a otra empresa	76.2%	77.4%	NA	8.1%
Dedicadas a labores del hogar	62.2%	78.7%	14.5%	NA

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 13.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Durango (Posada et al., 2020).

**Tabla 13.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.846)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 13.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.808)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.792)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.782)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.82)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.908)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.891)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.835)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.757)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.606)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.799)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.801)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.852)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.851)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (172 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (221 unidades económicas). En la tabla 13.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 13.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Durango

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba t de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	t	GL	p
Recursos humanos	4.16	0.597	4.15	0.543	-0.21	349.3	0.835
Análisis de mercado	3.93	0.584	3.93	0.610	-0.03	369.6	0.974
Proveedores	4.21	0.547	4.09	0.714	-1.81	386.8	0.071
Dirección	4.00	0.679	3.98	0.655	-0.29	360.8	0.773
Finanzas	3.90	0.769	3.88	0.753	-0.25	357.8	0.801
Gestión de ventas	4.31	0.561	4.31	0.570	0.01	363.7	0.990
Innovación	3.77	0.737	3.79	0.806	0.23	378.8	0.817
Mercadotecnia	3.96	0.618	3.97	0.630	0.17	366.0	0.864
Producción-operación	4.33	0.548	4.32	0.555	-0.15	367.0	0.880
Satisfacción con la empresa	3.94	0.609	3.94	0.624	-0.01	367.2	0.990
Ventaja competitiva	4.17	0.607	4.15	0.589	-0.31	360.4	0.757
Ámbito de ventas	3.82	0.716	3.84	0.816	0.27	382.3	0.787
Asuntos RSC	4.21	0.657	4.14	0.718	-1.08	378.6	0.283
Valoración del entorno	4.22	0.543	4.15	0.612	-1.19	381.2	0.233

Se observa que las mypes de Durango dirigidas por mujeres no son significativamente diferentes a las dirigidas por hombres, y que la variable con mayor diferencia son los proveedores.

## Discusión

De acuerdo con los resultados de las variables sociodemográficas de los empresarios del municipio de Durango, Dgo., México, se puede concluir que las mujeres son fundadoras de las empresas en casi tres cuartos del total, a diferencia de lo que ocurre con los hombres, donde casi dos tercios de ellos se adjudican como fundadores. Existe una proporción mayor de empresarios casados que de mujeres en el mismo estado civil. En promedio, los empresarios cuyo género es mujer son más jóvenes que los hombres en casi tres años, ambos géneros fluctúan en lo que se considera una etapa de madurez de una persona (40 años).

En cuanto a la dedicación de horas al día a diversas actividades, solo los hombres dedican ocho o más horas a la mype, de hecho, 68.3% de los directores hombres lo hace. Ambos géneros dedican su tiempo a labores del hogar en una gran proporción: 76.7% mujeres y 78.7% hombres, siendo 14.5% de las mujeres quienes dedican al hogar más de ocho horas, no hay datos que indiquen que también lo hacen los hombres.

Con respecto a las 14 variables del instrumento de medición y sus respectivas definiciones operacionales, denominados ítems, 13 variables lograron una buena consistencia interna, al tener

valores por encima de 0.7 (los valores del alfa de Cronbach fluctúan de 0.757 a 0.908), solo una variable: “satisfacción con la empresa”, obtuvo un valor para el alfa de Cronbach por debajo de 0.7 (0.606). En general, se puede concluir que el instrumento tiene buena consistencia interna de sus variables.

Como resultado para la diferencia entre directores hombres y mujeres con respecto a su gestión a través de las estrategias, se concluye que no hay diferencias significativas en los directores del municipio de Durango, por lo que la cultura local no incide o modifica las estrategias en cuestión entre directores hombres o mujeres.

La hipótesis establecida sobre las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de mypes de Durango son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional, “no se rechaza” en la gran mayoría de las variables, puesto que los resultados sostienen que sí hay diferencia en 11 de 14 variables, con excepción de las variables: proveedores, producción-operación y valoración del entorno, mismas que coinciden en el estudio local y en el internacional.

De acuerdo con los resultados de la hipótesis, sería recomendable realizar un análisis a profundidad sobre las distintas incidencias de las culturas locales de cada estudio, e indagar por qué hay diferencias significativas en el comportamiento de los directores de mypes según su género en distintas regiones de Latinoamérica y México.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denue). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>



- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE GÓMEZ PALACIO, DURANGO, MÉXICO

Rebeca Sandoval Chávez  
Diana Maricela Rubio Espino  
Aroldo Dimitri Camargo Ramírez  
Alejandra Marín Alcalá

Universidad Politécnica de Gómez Palacio

## Resumen

Las micro y pequeñas empresas representan una gran parte del tejido económico de Gómez Palacio, e incluso de nuestro país, generan una gran cantidad de empleos y un dinamismo en la economía local, nacional e internacional, aunque, por otro lado, su productividad es muy baja respecto a las grandes empresas.

Es por esta diferencia que las estrategias de gestión y su aplicación para el manejo y funcionamiento de cualquier empresa, sin importar su tamaño o giro, ocupan un lugar protagonista al hablar de micro y pequeñas empresas, ya que son éstas las que pueden llevar al éxito o al fracaso del negocio.

El panorama social y económico a nivel internacional ha estado en constante cambio durante los últimos dos años, como resultado de la crisis sanitaria, generando nuevas necesidades, cambios en la manera de consumir los productos y/o servicios, y, en general, cambios en el mercado, este contexto exige nuevas estrategias que permitan a las empresas adaptarse a estos cambios y afrontar los nuevos retos de gestión y operación.

En el presente artículo se analizará el género como una variable que puede tener un impacto en la forma de operar y gestionar las empresas y, consecuentemente, en sus resultados.

Este análisis se llevará a cabo tomando en cuenta las condiciones que la empresa requiere para operar, como lo son: los recursos humanos, proveedores y conocimiento del mercado; los procesos propios del negocio, como dirección, finanzas, gestión de ventas, innovación, mercadotecnia y producción y operación; y los aspectos que indican los resultados de la operación como satisfacción con la empresa, ventaja competitiva, ámbito de ventas, asuntos de ISO 26000 y valoración del entorno.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La Comarca Lagunera es una de las zonas metropolitanas más importantes de México, es la décima zona más poblada del país, está formada por municipios de los estados de Coahuila y Durango, siendo los más importantes: Torreón, por el lado de Coahuila, y Gómez Palacio por el lado de Durango. La Comarca Lagunera ocupa el primer lugar a nivel nacional en la producción de leche, carne de ave y forrajes, además de contar con una de las zonas industriales más importantes, así como empresas protagonistas en el panorama económico del país, como Lala, Peñoles y Simsa.

Gómez Palacio es una ciudad al noreste del estado mexicano de Durango, situada en la Comarca Lagunera, rodeada por las ciudades de Lerdo y Torreón, Coahuila. Es cabecera del municipio de Gómez Palacio. Es la segunda ciudad con mayor importancia en el estado de Durango, ya que cuenta con una de las zonas industriales más grandes e importantes del país, próximamente entrará en funcionamiento una aduana interior en el complejo de la zona de conectividad internacional de Gómez Palacio.

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diversas diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de las empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Gómez Palacio con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión

(sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

## Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que estas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 14.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Gómez Palacio, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivos de micro y pequeñas empresas de Gómez Palacio son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Gómez Palacio

Gómez Palacio es un municipio que cuenta con un total de 372 750 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 12 228 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 14.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 14.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	222	214
Edad promedio	38.5 años	40.4 años
Educación promedio	11.8 años	12.6 años
Estado civil	50% casadas	69.2% casados
Hijos	71.6% tiene hijos	80.4% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	81.1% fundó la empresa	74.3% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 14.2.

**Tabla 14.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	18%	18.2%	53.2%	61.7%
Dedicadas a otra empresa	80.2%	76.2%	7.2%	11.2%
Dedicadas a labores del hogar	58.6%	75.7%	17.6%	7%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 14.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Gómez Palacio (Posada et al., 2020).

**Tabla 14.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.869)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.794)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.694)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.688)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.8)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.906)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.874)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.795)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.783)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.525)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.69)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.753)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.867)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.826)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (222 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (214 unidades económicas). En la tabla 14.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 14.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Gómez Palacio

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba <i>t</i> de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	<i>t</i>	GL	<i>p</i>
Recursos humanos	4.14	0.710	4.27	0.580	2.00	413.0	0.047
Análisis de mercado	4.03	0.591	4.05	0.606	0.40	423.1	0.690
Proveedores	4.22	0.550	4.23	0.580	0.33	424.5	0.745
Dirección	4.08	0.592	4.07	0.603	-0.03	421.5	0.979
Finanzas	3.88	0.782	3.88	0.832	-0.06	422.6	0.950
Gestión de ventas	4.48	0.585	4.52	0.527	0.83	411.6	0.406
Innovación	3.59	0.876	3.68	0.843	1.06	428.0	0.288
Mercadotecnia	3.89	0.623	3.89	0.691	0.04	399.4	0.966
Producción-operación	4.48	0.579	4.45	0.588	-0.57	428.8	0.570
Satisfacción con la empresa	3.93	0.575	3.96	0.590	0.52	426.0	0.601
Ventaja competitiva	4.22	0.546	4.22	0.563	-0.07	424.5	0.942
Ámbito de ventas	3.45	0.890	3.58	0.849	1.54	424.0	0.124
Asuntos RSC	4.04	0.901	4.20	0.732	2.07	407.9	0.039
Valoración del entorno	4.31	0.574	4.34	0.577	0.55	417.6	0.585

Se observa que las mypes de Gómez Palacio dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en ninguno de los aspectos; mientras que son inferiores en los aspectos: recursos humanos y asuntos RSC.

## Discusión

En la tabla 14.1, que describe las características del empresario en Gómez Palacio, podemos observar que la proporción entre hombres y mujeres es prácticamente la misma, en el caso de las mujeres, tienen una media de edad dos años menor a los hombres, además, se observa que las mujeres tienen una mayor tendencia al emprendimiento.

Un aspecto importante que se puede observar en los empresarios del municipio es su nivel educativo, ya que el promedio de educación cubre los niveles básico y medio superior, siendo 12 años de educación, sin diferencia relevante entre hombres y mujeres, por lo que podemos decir que el empresario en Gómez Palacio es una persona formada, pero carente de preparación profesional, por lo que sería un área de oportunidad para el desarrollo empresarial del municipio.

Más del 70% de las mujeres tienen hijos y en el caso de los hombres este número aumenta al 80%, aunado a esto, 50% de los encuestados dedican ocho horas o más a la mype, por lo que se puede concluir que sus negocios son la principal fuente de sustento para sus familias. Un dato que arrojó la encuesta y que es importante resaltar es que más del 76% de los encuestados dedican tres horas o menos de su tiempo a otra empresa, por lo que podemos concluir que el ingreso de su principal negocio no es suficiente para el sostén de sus familias. Sumado a esto, 17.6% de las mujeres, además de dedicarse al emprendimiento, y probablemente a otra empresa, también dedican ocho horas o más a las labores del hogar.

La tabla 14.4 nos muestra el análisis de la diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Gómez Palacio. Podemos ver que en la mayoría de los aspectos no hay diferencia estadística en la gestión de “hombres y mujeres”, solamente en los aspectos de recursos humanos y asuntos de responsabilidad social corporativa, en los que la media de los hombres es más alta que la de las mujeres.

Estos resultados nos permiten concluir que la mujer empresaria se preocupa y ocupa más por aspectos que tienen que ver con la producción, control y dirección de la empresa, por lo que una gran área de oportunidad en el desarrollo de mujeres empresarias recaería en la gestión de los recursos humanos, así como asuntos de responsabilidad social corporativa.

Es importante resaltar que no hubo grandes diferencias estadísticas en los resultados de los aspectos evaluados en la gestión entre “hombres y mujeres” en el municipio de Gómez Palacio, en comparación con las diferencias registradas a nivel Latinoamérica, en donde se observó que hubo diferencias en 11 de los 14 aspectos.

Además de que el municipio presenta muy pocas diferencias en la gestión entre hombres y mujeres, el estudio mostró una igualdad en la cantidad de hombres y mujeres empresarios, por lo que Gómez Palacio es un municipio en el que, por lo menos en el aspecto empresarial, existe igualdad de género, ya que en la zona existen las mismas oportunidades para hombres y mujeres.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>



- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI].** (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE GUADALUPE VICTORIA, DURANGO, MÉXICO

Karla María Ortega Valdez  
Paloma Ruiz Valles  
María Fernanda Rivera Herrera  
Gemma Vanessa Cuevas Faudoa

Universidad Tecnológica de Durango/  
Instituto Tecnológico Superior de la Región de los Llanos

## Resumen

El presente capítulo abordará el estudio de la diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de mypes en el municipio de Guadalupe Victoria, Durango, México. Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que se compararon las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión, de modo que pudieran contrastarse con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el estudio llevado a cabo en Latinoamérica. En el análisis de las características de los empresarios no se encontraron diferencias significativas respecto de la edad, educación e hijos, en relación con el estado civil, se encontró una mayor proporción de hombres casados, y los valores demuestran que, en cuanto a la fundación de la empresa, las mujeres representan un porcentaje mayor. Respecto al tiempo que dedican a la mype, las mujeres dedican tres horas o menos, repartiendo las horas restantes de su tiempo a otra empresa y a labores del hogar, mientras que los hombres dedican ocho horas o más a la gestión de la mype en una mayor proporción. Los resultados muestran, además, que no existen diferencias significativas en los aspectos de gestión evaluados, excepto innovación, rubro que muestra un valor mayor, el cual contempla aspectos como asistir a ferias, cursos o congresos relacionados con el negocio, sin que exista una diferencia realmente significativa.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Guadalupe Victoria con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de

planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 15.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Guadalupe Victoria, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Guadalupe Victoria son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Guadalupe Victoria

Guadalupe Victoria es un municipio que cuenta con un total de 36 695 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 1 888 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 15.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 15.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	232	247
Edad promedio	40.8 años	42.1 años
Educación promedio	11 años	11.7 años
Estado civil	52.6% casadas	65.2% casados
Hijos	79.7% tiene hijos	78.1% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	69% fundó la empresa	66.8% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 15.2.

**Tabla 15.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	11.6%	7.3%	59.9%	65.6%
Dedicadas a otra empresa	83.6%	78.5%	NA	NA
Dedicadas a labores del hogar	64.7%	85%	17.2%	5.7%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 15.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Guadalupe Victoria (Posada et al., 2020).

**Tabla 15.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.776)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 15.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.739)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.666)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.648)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.805)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.871)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.84)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.74)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.76)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.586)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.663)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.689)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.816)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.769)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (232 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (247 unidades económicas). En la tabla 15.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para

la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 15.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Guadalupe Victoria

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba <i>t</i> de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	<i>t</i>	GL	<i>p</i>
Recursos humanos	4.23	0.520	4.19	0.488	-0.71	463.5	0.479
Análisis de mercado	4.05	0.564	4.03	0.537	-0.37	468.2	0.715
Proveedores	4.21	0.526	4.19	0.574	-0.41	475.8	0.684
Dirección	4.04	0.595	4.04	0.556	-0.05	467.5	0.958
Finanzas	3.91	0.847	3.96	0.738	0.73	458.7	0.465
Gestión de ventas	4.37	0.537	4.41	0.482	0.96	463.3	0.338
Innovación	3.73	0.748	3.62	0.777	-1.56	474.5	0.120
Mercadotecnia	4.03	0.536	4.00	0.547	-0.53	472.5	0.596
Producción-operación	4.48	0.503	4.46	0.546	-0.27	471.9	0.784
Satisfacción con la empresa	4.00	0.643	3.96	0.584	-0.74	460.5	0.458
Ventaja competitiva	4.20	0.508	4.24	0.525	0.69	474.8	0.489
Ámbito de ventas	3.84	0.690	3.85	0.721	0.20	475.7	0.840
Asuntos RSC	4.23	0.690	4.19	0.646	-0.64	468.9	0.520
Valoración del entorno	4.24	0.492	4.24	0.538	0.09	474.9	0.925

Se observa que las mypes de Guadalupe Victoria dirigidas por mujeres no son significativamente diferentes a las dirigidas por hombres, y que la variable con una mayor diferencia es innovación.

## Discusión

Las características sociodemográficas de los propietarios de las mypes del municipio de Guadalupe Victoria, de acuerdo con la muestra analizada, guardan un equilibrio en relación con las variables de sexo, edad, educación e hijos. En relación con el estado civil, se observa una diferencia de 12.6 puntos porcentuales, siendo los hombres quienes tienden más al matrimonio. A pesar de que el porcentaje de mujeres casadas es menor, la proporción de mujeres que fundaron la empresa en relación con los hombres está por encima en dos puntos porcentuales.

En relación con el tiempo dedicado a la mype, los hombres dedican ocho horas o más, por el contrario, se observa que las mujeres presentan porcentajes más altos en dedicar tres horas o menos a la mype, pero dividen su tiempo en otra empresa y en labores del hogar. En este último

parámetro, las mujeres suelen dedicar ocho horas o más, con una diferencia de 11.5 puntos porcentuales por encima de los hombres.

De acuerdo con la tabla 15.4, en cuanto a las diferencias en las estrategias de gestión entre directoras y directores de mypes en Guadalupe Victoria, resalta la variable de innovación, la cual presenta un valor menor de  $p$ , no obstante, no representa una diferencia significativa. Comparando los valores de dicha tabla con la tabla 1.5, se encuentran diferencias significativas en las variables de: recursos humanos, análisis de mercado, dirección, finanzas, gestión de ventas, innovación, mercadotecnia, satisfacción con la empresa, ventaja competitiva, ámbito de ventas y asuntos RSC, los cuales presentan valores de  $p$  debajo de 0.05. En el caso de mypes dirigidas por hombres las medias presentan valores más altos. Por el contrario, el comportamiento observado en la tabla 15.4, respecto al análisis realizado en el municipio de Guadalupe Victoria no muestra diferencias significativas entre las mypes dirigidas por mujeres y hombres. Contrastando los aspectos de proveedores, producción-operación y valoración del entorno, en las cuales no existe diferencia significativa, los valores presentados en la tabla 15.4 se asemejan con los valores encontrados en Latinoamérica.

Podemos concluir que al comparar los valores del municipio de Guadalupe Victoria con Latinoamérica; —tabla 15.4 en relación con la tabla 1.5—, se observa que en la muestra de mypes ubicadas en Guadalupe Victoria dirigidas por mujeres no son significativamente diferentes a las dirigidas por hombres en los aspectos contemplados en la investigación, pese a que las mujeres dedican tiempo a la gestión de otra empresa y las labores del hogar, lo cual es un aspecto positivo, ya que permite visualizar la necesidad de desarrollar mayores estudios para proponer estrategias de apoyo a la mujer que le permitan gestionar exitosamente su empresa.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denu). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denu/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>



- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

## DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE LA PAZ, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO

Juan Manuel Ortega Camacho  
Juan Demetrio Sánchez Granados  
Abdiel Carmona Morales  
Ismael Montero Osornio

Tecnológico de Estudios Superiores del Oriente del Estado de México

### Resumen

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos sobre las diferencias observadas entre hombres y mujeres respecto a las estrategias de gestión implementadas en las mypes del municipio de La Paz, estableciendo una comparación con y los datos registrados entre directoras y directores del estudio internacional. Se examinó una muestra de 408 empresas agrupadas de dos maneras: mypes dirigidas por mujeres (164 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (244 unidades económicas); del instrumento diseñado para esta investigación se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles, el cual analizó tres ámbitos empresariales: insumos del sistema, procesos del sistema y resultados del sistema.

Se encontró que no hay diferencias en la mayoría de las estrategias de gestión implementadas entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de La Paz, así mismo, tampoco se detectaron diferencias de gestión entre hombres y mujeres directivas de las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica.

Se descubrió que, en el ámbito municipal, las empresas que son dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en ninguno de los aspectos. Sin embargo, respecto a la diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores en el municipio sí existe una diferencia significativa en la mayoría de los aspectos, sobresaliendo los factores: análisis de mercado y finanzas.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en La Paz con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de

planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 16.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de La Paz, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de La Paz son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de La Paz

La Paz es un municipio que cuenta con un total de 304 088 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 13 622 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 16.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 16.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	164	244
Edad promedio	41 años	40 años
Educación promedio	10.6 años	11.3 años
Estado civil	41.5% casadas	45.5% casados
Hijos	79.3% tiene hijos	76.6% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	70.1% fundó la empresa	70.9% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 16.2.

**Tabla 16.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	9.1%	9%	70.7%	70.5%
Dedicadas a otra empresa	81.1%	74.2%	NA	13.9%
Dedicadas a labores del hogar	62.8%	78.7%	7.9%	8.6%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 16.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de La Paz (Posada et al., 2020).

**Tabla 16.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.841)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 16.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.786)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.711)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.725)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.784)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.874)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.868)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.81)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.745)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.604)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.756)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.762)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.77)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.833)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (164 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (244 unidades económicas). En la tabla 16.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para

la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 16.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en La Paz

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba t de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	t	GL	p
Recursos humanos	4.03	0.543	4.08	0.646	0.79	362.8	0.431
Análisis de mercado	3.82	0.618	4.01	0.606	2.94	334.2	0.003
Proveedores	4.08	0.589	4.24	0.546	2.64	326.1	0.009
Dirección	3.71	0.628	3.96	0.628	3.81	343.7	<.001
Finanzas	3.67	0.761	3.86	0.757	2.45	336.8	0.015
Gestión de ventas	4.13	0.579	4.30	0.512	2.97	309.9	0.003
Innovación	3.49	0.774	3.58	0.812	1.14	358.7	0.254
Mercadotecnia	3.72	0.622	3.87	0.630	2.31	342.7	0.022
Producción-operación	4.27	0.580	4.38	0.525	1.93	318.9	0.055
Satisfacción con la empresa	3.75	0.609	3.87	0.643	1.99	357.6	0.048
Ventaja competitiva	4.13	0.580	4.20	0.547	1.26	333.5	0.21
Ámbito de ventas	3.53	0.716	3.63	0.759	1.37	354.2	0.171
Asuntos RSC	3.96	0.614	4.09	0.686	1.98	356.4	0.048
Valoración del entorno	4.09	0.586	4.13	0.608	0.77	340.1	0.441

Se observa que las mypes de La Paz dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en ninguno de los aspectos; mientras que son inferiores en los aspectos: análisis de mercado, proveedores, dirección, finanzas, gestión de ventas, mercadotecnia, satisfacción con la empresa y asuntos RSC.

## Discusión

Se puede observar que las diferencias registradas entre hombres y mujeres directivas respecto a las estrategias de gestión implementadas en las mypes del municipio de La Paz, Estado de México, al compararse con las diferencias observadas entre directoras y directores en Latinoamérica no son distintas. De lo anterior encontramos evidencia al comparar los resultados de la tabla 1.5 –ubicada en el capítulo 1 de este libro– con la tabla 16.4 del presente capítulo, donde se observa que las mypes de La Paz *versus* las mypes latinoamericanas no muestran diferencias en la mayoría de los aspectos considerados en esta investigación, solo se encontró diferencia en los siguientes aspectos: recursos humanos, proveedores, innovación, ventaja competitiva y ámbito de ventas.

Si bien no hay diferencias en la mayoría de las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de La Paz con respecto a sus homólogos en el ámbito de Latinoamérica, es importante mencionar que la diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Latinoamérica muestra una diferencia significativa, como se puede observar en la columna del  $p$ -valor, en los siguientes aspectos: proveedores, producción–operación y valoración del entorno.

Respecto a las diferencias en las estrategias de gestión entre directoras y directores de las mype en el municipio de La Paz, como se puede observar en la tabla 16.4, existe una diferencia significativa entre hombres y mujeres directivas en la mayoría de los aspectos, excepto en: recursos humanos, innovación, ventaja competitiva, ámbito de ventas y valoración del entorno. Donde existe una diferencia en las estrategias de gestión se detecta una diferencia entre sus medias, entre las que sobresalen dos factores: análisis de mercado (que considera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como lo implementado por la competencia) y finanzas (que considera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa).

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>



- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE LERMA, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO

Edwin Flores Ortiz  
Edgar Olvera Espinosa  
Dania Elba Villaseñor Padilla  
Fernando Pedroni Lara

Universidad Tecnológica del Valle de Toluca

## Resumen

Cada vez es más igualitaria la participación de hombres y mujeres en las actividades directivas en Lerma, lo cual nos lleva a cuestionarnos la existencia de diferencias entre hombres y mujeres respecto a la implementación de estrategias de gestión directiva. El presente apartado de investigación pretende indagar si existen tales diferencias, así como discutir la hipótesis de que: las diferencias entre las estrategias de gestión basadas en el sexo de los directores de las mypes de Lerma son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres a escala internacional. Mediante un estudio cuantitativo, transversal y no exploratorio, con un enfoque sistémico, que contempla las estrategias directivas ejecutadas por hombres y mujeres relacionadas con la gestión del personal, el diseño de las operaciones y la acción empresarial en las mypes de Lerma, a partir de la implementación de un cuestionario con 114 ítems en escala Likert de cinco niveles, aplicado a 209 directoras y 316 directores de mypes, se buscó determinar las características sociodemográficas de los directivos, el tiempo destinado a la gestión directiva de las organizaciones y, en general, analizar las diferencias de estrategias de gestión entre hombres y mujeres en las mypes de Lerma. El resultado indica que no existe una diferencia significativa entre las estrategias implementadas por hombres o mujeres en las mypes locales, no obstante, sí destaca una diferencia en la variable innovación, mientras que a nivel Latinoamérica las diferencias en la gestión entre hombres y mujeres es más evidente.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera

particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Lerma con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 17.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Lerma, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Lerma son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Lerma

Lerma es un municipio que cuenta con un total de 170 327 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 7 010 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 17.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 17.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	209	316
Edad promedio	39.7 años	41.4 años
Educación promedio	11.2 años	11.8 años
Estado civil	56.9% casadas	65.8% casados
Hijos	77.5% tiene hijos	78.2% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	73.2% fundó la empresa	64.9% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 17.2.

**Tabla 17.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	31.6%	11.1%	NA	72.2%
Dedicadas a otra empresa	76.1%	68%	NA	17.1%
Dedicadas a labores del hogar	56%	70.6%	21.5%	11.7%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 17.1. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Lerma (Posada et al., 2020).

**Tabla 17.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.856)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 17.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.837)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.764)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.795)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.807)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.882)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.87)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.838)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.825)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.721)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.803)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.807)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.836)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.862)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (209 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (316 unidades económicas). En la tabla 17.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala

y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 17.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Lerma

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba <i>t</i> de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	<i>t</i>	GL	<i>p</i>
Recursos humanos	4.15	0.596	4.11	0.636	-0.66	440.2	0.509
Análisis de mercado	3.99	0.598	3.99	0.680	-0.02	466.9	0.988
Proveedores	4.25	0.598	4.25	0.643	-0.02	458.2	0.983
Dirección	3.96	0.643	3.98	0.678	0.36	448.0	0.722
Finanzas	3.86	0.804	3.96	0.739	1.48	416.1	0.141
Gestión de ventas	4.29	0.536	4.26	0.550	-0.55	429.1	0.583
Innovación	3.70	0.773	3.83	0.779	1.82	431.5	0.070
Mercadotecnia	4.00	0.582	3.98	0.667	-0.36	466.8	0.716
Producción-operación	4.40	0.528	4.36	0.660	-0.83	499.9	0.408
Satisfacción con la empresa	3.95	0.642	3.99	0.743	0.51	476.1	0.608
Ventaja competitiva	4.24	0.566	4.21	0.640	-0.59	472.0	0.555
Ámbito de ventas	3.73	0.723	3.79	0.856	0.78	482.1	0.438
Asuntos RSC	4.16	0.640	4.08	0.780	-1.29	479.5	0.199
Valoración del entorno	4.22	0.580	4.24	0.635	0.28	445.0	0.781

Se observa que las mypes de Lerma dirigidas por mujeres no son significativamente diferentes a las dirigidas por hombres y que la variable que tiene una mayor diferencia es innovación.

## Discusión

Dentro de los resultados de la presente investigación se acepta la hipótesis establecida, ya que, de acuerdo con la estadística, se logra identificar que son distintas las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Lerma respecto a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional. Mientras a nivel Latinoamérica el estudio muestra diferencias significativas en varios aspectos de las estrategias de gestión entre directoras y directores de las mypes, en el caso de Lerma pareciera que no existen diferencias relevantes entre las estrategias de gestión de directores y directoras, la variable que tiene una mayor diferencia es la innovación, es decir, que los directores tienden a innovar en mayor medida, quedando algunas interrogantes para nuevos estudios, ya que surge la interrogante de por qué los directores innovan más que las mujeres, lo cual podría ser a causa de cuestiones hormonales, tal vez porque cuentan con un mayor nivel académico, o bien, por otras variables.

También surgen algunas otras interrogantes referentes a por qué en el municipio de Lerma no aparecen diferencias marcadas entre las estrategias de gestión que establecen los hombres y las mujeres, mientras que a nivel internacional sí ocurre, hipotéticamente, podría influir el estado civil de los directivos, ya que la participación de la familia en el negocio es una práctica usual, ahora bien, a partir de esta suposición surge la siguiente interrogante: ¿qué tanto influye el cónyuge en el establecimiento de estrategias de gestión en la empresa?

Otros de los aspectos donde podrían identificarse diferencias mínimas entre la gestión de hombres y mujeres es lo referente a aspectos de finanzas y asuntos de RSC, siendo los hombres quienes adjudican mayor importancia al ámbito de finanzas, siendo el caso contrario lo que refiere a asuntos de RSC, donde las mujeres ponen mayor atención que los hombres, lo cual coincide con Zalata et al. (2019), quienes indican que en empresas grandes las mujeres tienden a ser más sensibles a la ética y a establecer acciones de responsabilidad social.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**, (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña*



*empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>

**Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>

**Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>

**Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>

**Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE NEZAHUALCÓYOTL, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO

Patricia Cruz Ramírez  
Paz Verónica Hernández Calva  
Salomé Pilar Montoya Gómez  
María de la Luz Macías Vázquez

Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl

## Resumen

La presente investigación se desarrolló en el municipio de Nezahualcóyotl, ubicado en el Estado de México, el cual ocupa 0.28% de la superficie del estado, con siete localidades.

El objetivo de la presente investigación fue comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de las mypes ubicadas en Nezahualcóyotl con los datos proporcionados por el rendimiento a nivel Latinoamérica. Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, aplicando un instrumento de 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles a los directores y directoras de las mypes, a partir de lo cual se realizó un análisis sistémico. Se validó la confiabilidad de los ítems con la prueba de alpha de Cronbach, reflejando una consistencia interna en el instrumento con resultados fiables. La muestra fue de 405 unidades económicas, conformándose en dos grupos: 136 mypes dirigidas por mujeres y 269 dirigidas por hombres; con una edad promedio de 40 a 42 años y un grado de escolaridad de bachillerato trunco.

Los resultados permitieron analizar que la cultura local del municipio de Nezahualcóyotl modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres solo en una de las 14 variables, la de recursos humanos, a comparación de lo sucedido en el estudio internacional, donde existen diferencias en 11 variables, que son: recursos humanos, análisis de mercado, dirección, finanzas, gestión de ventas, innovación, mercadotecnia, satisfacción con la empresa, ventaja competitiva, ventas, asuntos RSC. Por lo tanto, se concluye que fue aceptada la hipótesis alterna H1 de esta investigación.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype, estrategias de la mype, Nezahualcóyotl.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Nezahualcóyotl con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de

planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 18.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Nezahualcóyotl, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Nezahualcóyotl son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Nezahualcóyotl

Nezahualcóyotl es un municipio que cuenta con un total de 1 077 208 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 50 457 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 18.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 18.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	136	269
Edad promedio	40.5 años	42 años
Educación promedio	10.6 años	11.4 años
Estado civil	39% casadas	56.9% casados
Hijos	83.8% tiene hijos	75.1% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	64% fundó la empresa	61.7% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 18.2.

**Tabla 18.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	13.2%	8.9%	63.2%	74.7%
Dedicadas a otra empresa	71.3%	72.1%	NA	14.9%
Dedicadas a labores del hogar	62.5%	67.3%	NA	14.9%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 18.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Nezahualcóyotl (Posada et al., 2020).

**Tabla 18.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.846)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 18.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.794)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.733)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.747)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.779)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.888)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.89)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.839)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.806)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.684)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.766)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.789)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.8)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.825)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (136 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (269 unidades económicas). En la tabla 18.4 se presentaron la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluyó la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 18.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Nezahualcóyotl

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba t de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	t	GL	p
Recursos humanos	3.98	0.692	4.12	0.557	1.96	208.8	0.052
Análisis de mercado	3.93	0.512	3.90	0.627	-0.57	303.4	0.571
Proveedores	4.24	0.656	4.13	0.596	-1.65	244.4	0.101
Dirección	3.92	0.650	3.89	0.648	-0.55	261.7	0.581
Finanzas	3.74	0.750	3.79	0.717	0.67	254.3	0.505
Gestión de ventas	4.18	0.595	4.20	0.592	0.29	251.1	0.774
Innovación	3.50	0.844	3.61	0.809	1.18	254.8	0.240
Mercadotecnia	3.87	0.599	3.85	0.669	-0.40	284.7	0.688
Producción-operación	4.24	0.651	4.23	0.683	-0.11	277.7	0.915
Satisfacción con la empresa	3.89	0.728	3.99	0.690	1.22	254.9	0.224
Ventaja competitiva	4.17	0.661	4.20	0.581	0.47	237.5	0.639
Ámbito de ventas	3.64	0.783	3.77	0.788	1.57	261.9	0.117
Asuntos RSC	3.93	0.714	4.02	0.700	1.16	250.5	0.246
Valoración del entorno	4.21	0.578	4.17	0.585	-0.59	267.7	0.556

Se observó que las mypes de Nezahualcóyotl dirigidas por mujeres no fueron significativamente diferentes a las dirigidas por hombres, y que la variable que tiene una mayor diferencia son los recursos humanos.

## Discusión

Las características de la muestra fueron las siguientes: 269 hombres y 136 mujeres; edad promedio de 40.5 años en mujeres y 42 en hombres; escolaridad de 10.6 años en mujeres (primer grado de bachillerato), 11.4 años en hombres (segundo grado de bachillerato), coincidiendo con el grado promedio de escolaridad del Estado de México, que es de 10.1 años (INEGI, 2020). Están casados 56.9% de las mujeres y 56.9% de los hombres, 83.8% de las mujeres y 75.1% de los hombres tiene hijos, 64% de las mujeres y 61% de los hombres fundaron la empresa.

En cuanto al porcentaje de empresarios que dedican tres horas o menos a la mype, es de 13.2% en mujeres y en hombres 8.9%; de esta muestra se observa que 71.3% de mujeres y 72.1% de hombres dedican tiempo a otra empresa; el 62.5% de las mujeres y 67.3% de los hombres dedican tiempo a labores del hogar.

El porcentaje de las mujeres que se dedican a la mype entre ocho horas o más, es de 63.2%, mientras que 74.7% de los hombres corresponde a tal indicador, del porcentaje de hombres recién enunciado, 14.9% destina tiempo a actividades en otra empresa y en labores del hogar, en el caso de las mujeres se identificó que ellas no aplican para esas actividades.

Se identificó que existe una confiabilidad aceptable en la consistencia de los ítems de la variable de recursos humanos (0.846), gestión de ventas (0.888), innovación (0.890), mercadotecnia (0.839), producción y operación (0.806), asuntos de ISO 26000 (0.8) y valoración del entorno. Se observa una consistencia regular para el caso de las variables de análisis del mercado (0.794), proveedores (0.733), dirección (0.747), finanzas (0.779), satisfacción con la empresa (0.684), ventaja competitiva (0.766) y ámbito de ventas (0.789). Se concluye que el instrumento tiene consistencia interna, por lo que los resultados son fiables, considerando que un instrumento de investigación es estable con resultados de 0.80 a 0.95.

Al analizar las diferencias en las estrategias de gestión entre directoras y directores del municipio, solo la variable recursos humanos tiene diferencia significativa, el valor de  $p$  es igual a 0.05 (0.052), y la media es más alta en los hombres. Las variables con valores mayores de 0.05 son: análisis de mercado (0.571), proveedores (0.101), dirección (0.581), finanzas (0.505), gestión de ventas (0.774), innovación (0.240), mercadotecnia (0.688), producción-operación (0.915), satisfacción con la empresa (0.224), ventaja competitiva (0.639), ámbito de ventas (0.117), asuntos RSC (0.246), y valoración del entorno (0.556), por lo que no hay diferencia significativa.

Al realizar el comparativo con los resultados de la tabla 1.5, ubicada en el capítulo 1 de este libro, las variables que son distintas en el municipio y el estudio internacional, además de recursos humanos, son: análisis de mercado, dirección, finanzas, gestión de ventas, innovación, mercadotecnia, satisfacción con la empresa, ventaja competitiva, ámbito ventas, asuntos RSC. Lo anterior muestra que sí existen diferencias significativas en las variables de las otras localidades estudiadas, pero no así en el municipio de Nezahualcóyotl, por lo que se acepta la H1.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , [INEGI]. (2022a). *Directorio estadístico de unidades económicas (Denue)*. Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- , [INEGI]. (2022b). *Cuéntame México Población*. Recuperado de: <https://cuentame.inegi.org.mx/>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>



- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE TECÁMAC, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO

María Cruz Martínez Rosales  
Paula Cadena Arenas  
María Eustolia Llanillo Flores  
Rocio Cruz Osorio

Universidad Tecnológica de Tecámac

## Resumen

Identificar las estrategias de gestión directiva que desarrollan las micro y pequeñas empresas en el municipio de Tecámac, ubicado al noroeste del Estado de México, lo cual nos conduce a realizar un análisis comparativo entre la dirección que realizan hombres y mujeres al frente de estas unidades económicas. Solamente se validó una muestra de 268 entrevistas de las 387 aplicadas, la diferencia no se considera para el presente estudio, debido a la falta de respuestas confiables que proporcionaron algunos directores. La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico, investigación cualitativa, propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020).

El análisis realizado nos proporcionó información sobre las estrategias de gestión entre directoras y directores de mypes en Tecámac, considerando que 74.1% corresponde a fundadoras dueñas de las empresas que, además, desempeñan actividades del hogar, y 68.4% son hombres que dedican 76.3% a las actividades de la empresa, los aspectos considerados para la evaluación arrojan que la media obtenida es muy similar entre hombres y mujeres, sin embargo, la media en el caso de mujeres no es significativa en relación con los aspectos de dirección y ámbito de ventas, mismos que se encuentran por debajo del promedio, mientras que los hombres se encuentran cerca de la media local, y, tal como muestran los datos obtenidos de las mypes en Latinoamérica, como se puede observar en la tabla 1.5, ubicada en el capítulo 1 de este libro.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Tecámac con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de

planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que estas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 19.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Tecámac, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Tecámac son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Tecámac

Tecámac es un municipio que cuenta con un total de 547 503 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 17 555 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 19.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 19.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	116	152
Edad promedio	40.6 años	41.3 años
Educación promedio	12 años	12.2 años
Estado civil	33.6% casadas	48% casados
Hijos	72.4% tiene hijos	71.7% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	74.1% fundó la empresa	68.4% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 19.2.

**Tabla 19.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	27.6%	9.2%	NA	76.3%
Dedicadas a otra empresa	72.4%	78.3%	NA	9.2%
Dedicadas a labores del hogar	69%	80.9%	9.5%	9.9%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 19.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Tecámac (Posada et al., 2020).

**Tabla 19.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.929)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 19.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.878)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.853)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.872)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.865)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.942)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.917)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.885)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.875)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.79)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.857)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.837)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.905)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.897)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (116 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (152 unidades económicas). Por el tamaño de la muestra, es pertinente tomar los valores con cierta prudencia ya que pueden adolecer de significancia estadística. En la tabla 19.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual que prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 19.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Tecámac

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba t de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	t	GL	p
Recursos humanos	3.83	1.028	3.87	0.824	0.31	202.9	0.757
Análisis de mercado	3.78	0.837	3.83	0.757	0.53	213.0	0.600
Proveedores	4.20	0.723	4.25	0.709	0.53	234.4	0.597
Dirección	3.59	0.955	3.84	0.811	2.31	219.0	0.022
Finanzas	3.57	1.006	3.80	0.883	1.92	221.2	0.056
Gestión de ventas	4.03	0.893	4.07	0.782	0.36	211.0	0.722
Innovación	3.41	1.117	3.61	0.956	1.54	206.0	0.125
Mercadotecnia	3.69	0.886	3.90	0.765	1.95	201.0	0.052
Producción-operación	4.16	0.807	4.17	0.763	0.12	238.1	0.906
Satisfacción con la empresa	3.61	0.916	3.84	0.790	2.15	223.1	0.032
Ventaja competitiva	4.02	0.772	4.08	0.755	0.63	240.7	0.527
Ámbito de ventas	2.99	1.038	3.39	1.025	3.13	239.7	0.002
Asuntos RSC	3.86	1.064	3.95	0.917	0.71	193.4	0.481
Valoración del entorno	3.77	0.925	3.78	0.888	0.12	231.8	0.907

Se observa que las mypes de Tecámac dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en ninguno de los aspectos; mientras que son inferiores en los siguientes aspectos: dirección, satisfacción con la empresa y ámbito de ventas.

## Discusión

Se cumple la hipótesis con respecto a las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Tecámac, debido a que son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio latinoamericano.

De acuerdo con las características del empresario, la muestra correspondiente a las mypes es de Tecámac corresponde a 268, la cual muestra que no hay gran diferencia en los parámetros de edad, educación y número de hijos promedio, excepto en el ámbito de fundadores de empresa, ya que 74.1% de mujeres fundaron su empresa, a diferencia del 68.8% de los hombres.

De acuerdo con la tabla 19.2, la mujer empresaria dedica a su empresa tres horas o menos es un porcentaje mayor que la de los hombres, en cuanto a los hombres, estos dedican 8 horas o más en 76.3%.

Hombres y mujeres dedican un tiempo igual a otra empresa en relación con tres horas o menos.

Los hombres dedican al hogar un porcentaje mayor en el parámetro de tres horas o menos, y en cuanto a ocho horas o más es un porcentaje similar en ambos.

No se encontró diferencia significativa entre sexos en los parámetros generales a nivel Latinoamérica. Se observa que las mypes de Tecámac que son dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en ninguno de los aspectos; mientras que son inferiores en los siguientes parámetros: dirección, satisfacción con la empresa y ámbito de ventas, de acuerdo con la tabla 19.4.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI] (2020).** Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI].** (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>



- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

20

# DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE TOLUCA Y ECATEPEC DE MORELOS, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO

Carlos Robles Acosta  
Zugaide Escamilla Salazar  
Sarahi Guadalupe Hernández Castro  
Laura Edith Alviter Rojas

Universidad Autónoma del Estado de México

## Resumen

El análisis de la implementación de estrategias empresariales ha buscado la comprensión de posibles diferencias entre hombres y mujeres bajo la presunción de una influencia cultural, el factor genético e incluso las hormonas, en lo que respecta tanto a decisiones como en comportamientos relacionados con la gestión. En este trabajo se buscó comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de mypes ubicadas en Toluca y Ecatepec de Morelos. Se utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN). Se aplicó un instrumento de 114 preguntas tipo Likert a 271 directores de empresas, la muestra estuvo limitada por cuestiones de inseguridad en el municipio, lo que genera desconfianza en los sujetos estudiados. Los resultados indican que no hay diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres en la implementación de estrategias de gestión. Se analizaron tres variables que agrupan 14 dimensiones, las variables fueron insumos del sistema, procesos del sistema y resultados del sistema. A diferencia de los estudios precedentes, en esta investigación no se encontraron diferencias significativas entre hombres y mujeres, por lo que no se aprueba la hipótesis de unas posibles influencias externas, ya sea de índole cultural o fisiológica en la gestión de las mypes, lo que no sugiere la necesidad de un tratamiento diferenciado a partir del sexo de quienes las dirigen.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Toluca y Ecatepec con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de

planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que estas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 20.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Toluca y Ecatepec, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Toluca y Ecatepec de Morelos son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Toluca y Ecatepec de Morelos

Toluca y Ecatepec de Morelos son municipios que cuentan con un total de 2 555 960 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 129 290 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 20.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios participantes en este estudio en la región.

**Tabla 20.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	112	159
Edad promedio	40.2 años	43.5 años
Educación promedio	11.5 años	11.3 años
Estado civil	36.6% casadas	61% casados
Hijos	68.8% tiene hijos	79.9% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	76.8% fundó la empresa	77.4% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 20.2.

**Tabla 20.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	17%	10.7%	70.5%	70.4%
Dedicadas a otra empresa	81.2%	74.2%	NA	NA
Dedicadas a labores del hogar	63.4%	69.2%	NA	9.4%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 20.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Toluca y Ecatepec de Morelos (Posada et al., 2020).

**Tabla 20.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.803)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 20.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.744)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.739)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.688)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.768)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.889)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.861)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.787)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.78)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.632)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.735)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.797)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.8)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.845)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (112 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (159 unidades económicas). Por el tamaño de la muestra, es pertinente tomar los valores con cierta prudencia ya que pueden adolecer de significancia estadística. En la tabla 20.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan

de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 20.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Toluca y Ecatepec de Morelos

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba <i>t</i> de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	<i>t</i>	GL	<i>p</i>
Recursos humanos	4.10	0.572	4.19	0.538	1.15	213.8	0.250
Análisis de mercado	4.00	0.487	4.04	0.591	0.53	249.8	0.595
Proveedores	4.12	0.638	4.11	0.670	-0.19	239.6	0.852
Dirección	3.94	0.604	3.97	0.631	0.48	240.1	0.631
Finanzas	3.86	0.714	4.00	0.769	1.59	248.8	0.114
Gestión de ventas	4.27	0.532	4.33	0.583	0.86	242.0	0.392
Innovación	3.72	0.799	3.59	0.872	-1.21	239.6	0.226
Mercadotecnia	3.88	0.643	3.98	0.605	1.35	217.3	0.177
Producción-operación	4.35	0.570	4.40	0.642	0.59	248.4	0.559
Satisfacción con la empresa	3.82	0.716	3.89	0.650	0.91	219.5	0.363
Ventaja competitiva	4.10	0.578	4.26	0.561	2.17	223.9	0.031
Ámbito de ventas	3.41	0.904	3.40	0.923	-0.06	233.0	0.952
Asuntos RSC	4.10	0.608	4.10	0.784	0.03	246.9	0.976
Valoración del entorno	4.22	0.581	4.21	0.670	-0.07	244.7	0.942

Se observa que las mypes de Toluca y Ecatepec de Morelos dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en ninguno de los aspectos; mientras que son inferiores en ventaja competitiva.

## Discusión

Los resultados no permiten aceptar la hipótesis planteada, en todo caso, se acepta la hipótesis nula, lo cual indica la inexistencia de diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas en los municipios de Toluca y Ecatepec de Morelos. A pesar de que el resultado no prueba la hipótesis, esto permitió identificar los comportamientos de variables y dimensiones similares a los señalados por Blok (2020), por ejemplo, la gestión de los recursos humanos y la gestión de la producción y las operaciones, cuyos puntajes fueron de los más elevados en la percepción de los sujetos estudiados, una diferencia encontrada en este trabajo fue la relevancia del análisis de mercado que también presenta un comportamiento elevado.

A diferencia de Collins et al. (2014), Kimbu et al. (2021) y Saleem (2015), los aspectos directivos no tienen la misma relevancia que la gestión de ventas, esto indica una diferencia importante al tratarse de un aspecto operativo. En otros aspectos, de manera similar con Faccio et al. (2016), se encontró que los sujetos de sexo masculino presentan una mayor tendencia a valorar las ventajas competitivas, esto es coincidente con la asunción de riesgos en la implementación estratégica, aun cuando la diferencia estadísticamente significativa no es sólida, se aprecia una mayor presencia en los varones.

Zalata et al. (2019) encontraron una predisposición de las directoras hacia el emprendimiento de acciones de responsabilidad social, los resultados en este trabajo no permitieron confirmar la existencia de diferencias respecto a sus contrapartes varones.

Una limitación de este trabajo fue que no se lograron identificar diferencias entre hombres y mujeres, sino que se halló un equilibrio entre los aspectos laborales o empresariales y la dedicación a la familia, algo que convendría analizar, debido a su relevancia en la integración familiar y social. Se encontró una limitación importante en la zona de estudio respecto al levantamiento de datos para esta investigación; en palabras de los participantes, la inseguridad que enfrentan los negocios y sus propietarios no les permiten participar con confianza, debido a los frecuentes casos de extorsión, en particular en el municipio de Ecatepec, eso es algo a considerar en los estudios que se han efectuado no solo en el municipio mencionado sino en la zona conurbada de la Ciudad de México.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI] (2020).** Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI].** (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denue). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>



- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE SANTA CRUZ DE JUVENTINO ROSAS, GUANAJUATO, MÉXICO

Claudia González Escoto

Eliseo Cano Ramírez

María Isabel Valdez González

Fabiola María Guadalupe Banda Pérez

Universidad Politécnica Juventino Rosas

## Resumen

El objetivo de este estudio de investigación consiste en comparar las diferencias de género en las estrategias de gestión de las mypes ubicadas en Santa Cruz de Juventino Rosas, con los datos obtenidos por el estudio en Latinoamérica, por lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Santa Cruz de Juventino Rosas, comparándolas con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el estudio de Latinoamérica. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona y valorar el componente cultural de esas diferencias.

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (322 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (188 unidades económicas).

Se aplicó una prueba de hipótesis sobre los resultados, obteniendo una diferencia comprobable entre la gestión de directores y directoras de las mypes en la zona de Juventino Rosas. Se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala, obteniendo puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba  $t$  para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Santa Cruz de Juventino Rosas con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

En el municipio de Santa Cruz de Juventino Rosas, se identificó que las directoras de empresas son más jóvenes que los directores. En este grupo se encuentran mujeres casadas y madres solteras, situación que probablemente influyó para que fundaran su propia empresa como medio de sustento familiar.

La evolución del capitalismo ha provocado un cambio en el paradigma de la teoría empresarial, surgiendo nuevos roles asignados a las directoras y directores en las mypes, estableciendo diferencias en los estilos de gestión. Parte de estos cambios implican una consideración del contexto social y económico.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

## Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 21.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Santa Cruz de Juventino Rosas, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir

de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivos de micro y pequeñas empresas de Santa Cruz de Juventino Rosas son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Santa Cruz de Juventino Rosas

Santa Cruz de Juventino Rosas es un municipio que cuenta con un total de 82340 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 3657 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 21.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 21.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	322	188
Edad promedio	39.3 años	42.6 años
Educación promedio	10 años	10.4 años
Estado civil	56.8% casadas	63.8% casados
Hijos	71.1% tiene hijos	75.5% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	71.7% fundó la empresa	68.6% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 21.2.

**Tabla 21.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	11.2%	11.7%	59%	68.1%
Dedicadas a otra empresa	84.5%	88.3%	NA	NA
Dedicadas a labores del hogar	64%	77.1%	15.2%	9%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 21.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio

la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Santa Cruz de Juventino Rosas (Posada et al., 2020).

**Tabla 21.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.852)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.758)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.684)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.764)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.835)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.903)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.878)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.803)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.77)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.624)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.788)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.797)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.801)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.831)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (322 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (188 unidades económicas). En la tabla 21.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 21.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Santa Cruz de Juventino Rosas

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba <i>t</i> de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	<i>t</i>	GL	<i>p</i>
Recursos humanos	4.17	0.660	4.20	0.552	0.67	437.9	0.506
Análisis de mercado	4.07	0.582	3.95	0.564	-2.24	394.9	0.026
Proveedores	4.28	0.574	4.26	0.542	-0.36	407.9	0.720
Dirección	4.00	0.698	4.03	0.596	0.57	441.8	0.568
Finanzas	3.83	0.836	3.79	0.887	-0.47	374.0	0.637
Gestión de ventas	4.15	0.667	4.20	0.635	0.79	403.2	0.429
Innovación	3.71	0.821	3.65	0.815	-0.78	391.8	0.438
Mercadotecnia	3.89	0.679	3.91	0.567	0.34	443.5	0.735
Producción-operación	4.40	0.595	4.44	0.539	0.79	421.3	0.433
Satisfacción con la empresa	3.82	0.687	3.85	0.611	0.51	426.8	0.609
Ventaja competitiva	4.23	0.621	4.24	0.557	0.16	426.5	0.870
Ámbito de ventas	3.72	0.811	3.74	0.732	0.21	422.2	0.838
Asuntos RSC	4.25	0.634	4.26	0.679	0.13	366.4	0.893
Valoración del entorno	4.26	0.591	4.31	0.527	0.92	424.0	0.357

Se observa que las mypes de Santa Cruz de Juventino Rosas dirigidas por mujeres tienen una media significativamente superior en análisis de mercado; mientras que no son inferiores en ninguno de los demás aspectos.

## Discusión

En el estudio de investigación “Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de las mypes de Santa Cruz de Juventino Rosas”, se observa que quienes dirigen empresas en la

zona son mayormente mujeres y tienen una media significativamente superior en el aspecto análisis de mercado; el cual incluye: evaluar el precio de productos y servicios, la calidad de éstos, necesidades y preferencias del cliente, la calidad en la atención al cliente, las fortalezas y debilidades de la competencia, comparar resultados de la competencia con la organización y el seguimiento que da la empresa a las acciones tomadas por los competidores. Esta diferencia se fundamenta con una prueba de hipótesis en la que el *p-valor* es igual a 0.026, siendo este valor menor al estandarizado, que es de 0.05, además, el *p-valor* es inferior al coeficiente de alfa de Cronbach calculado para la variable. Se obtuvieron diferencias significativas en las medias de los aspectos de proveedores con 0.02, finanzas con 0.04 e innovación con 0.06.

En el estudio llevado a cabo en Latinoamérica, la variable de proveedores muestra que las directoras de mypes tuvieron un valor superior en relación con los hombres con una diferencia de 0.01, sin embargo, la diferencia de la media entre hombres y mujeres que dirigen microempresas en esta zona fue de 0.02.

En relación con los directores hombres, en la investigación de las mypes de Latinoamérica, éstos obtuvieron medias más altas en recursos humanos, dirección, análisis de mercado, gestión de ventas, innovación, mercadotecnia, producción, satisfacción, ventaja competitiva, ámbito de ventas, asuntos RSC y valoración del entorno.

En promedio, las mujeres son más jóvenes que los hombres por 3.6 años. El 71.1% de las mujeres son madres de familia, pero solo 56.8% están casadas, es decir, 14.3% son madres solteras, lo que probablemente influye en que 71.7% fundara su propia empresa como medio de sustento familiar. La diferencia entre hombres y mujeres que dedican tiempo a trabajar en otra empresa es de 3.8%, lo que no permite a los hombres dirigir su atención a 100% en el negocio, a diferencia de las mujeres, que tienen mayor oportunidad para desarrollar estrategias para la actividad empresarial.

Lo antes expuesto refleja que las mujeres de Santa Cruz de Juventino Rosas, Guanajuato, están incursionando cada vez más en el ámbito empresarial, teniendo una gestión preponderante en el ecosistema de las mypes respecto al ámbito del análisis de mercado.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>



- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DEL VALLE DE SANTIAGO, GUANAJUATO, MÉXICO

Patricia del Carmen Mendoza García  
María Guadalupe Uribe Plaza  
Sandra Ivette García Pichardo

Universidad Tecnológica del Suroeste de Guanajuato

## Resumen

La gestión de empresas asigna al director de las mypes las acciones que deben realizarse para llevar a cabo el trabajo a través de las personas en la organización; considerando las áreas de operatividad, la gestión del talento humano y la acción empresarial. En Valle de Santiago, por la importancia de las mypes en el ámbito económico, resulta fundamental conocer las diferencias entre hombres y mujeres que ocupan el puesto directivo, para saber si el sexo influye en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, ya que a través de la correcta gerencia de los negocios se podrá desarrollar mayor competitividad y sobrevivir ante las nuevas crisis del entorno.

El presente estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, con una muestra de 492 empresas, tiene como objetivo comparar las diferencias entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Valle de Santiago, contraponiendo los datos regionales con los resultados a nivel Latinoamérica, además de observar diferencias más moderadas o pronunciadas en esta zona y valorar el componente cultural de esas discrepancias.

Los resultados señalan que no hay valores relevantes entre las mypes dirigidas por mujeres y hombres con respecto a la forma de gestión de las áreas como ventas, finanzas o administración; a diferencia de lo que ocurre a nivel Latinoamérica, cuyos datos señalan una discrepancia en la gestión de ventas y satisfacción con la empresa.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

En este capítulo se presentan los resultados de las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas, de una muestra de empresarios del municipio de Valle de Santiago, del estado de Guanajuato, México. El capítulo está estructurado en tres partes, inicialmente se presentan las bases teóricas y conceptuales de la gestión del personal y diseño de las operaciones, posteriormente, la descripción de la estrategia metodológica, finalmente, los resultados y conclusiones del análisis. Cabe señalar que Valle de Santiago es un municipio que cuenta con un total de 150 054 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 5 216 empresas (INEGI, 2022).

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Valle de Santiago con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

## Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 22.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Valle de Santiago, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Valle de Santiago son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Valle de Santiago

Valle de Santiago es un municipio que cuenta con un total de 150 054 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 5 216 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 22.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 22.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	210	282
Edad promedio	42.3 años	44.6 años
Educación promedio	11 años	11 años
Estado civil	57.6% casadas	73.8% casados
Hijos	76.7% tiene hijos	84.4% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	74.8% fundó la empresa	61.3% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 22.2.

**Tabla 22.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	11.4%	11.7%	61.9%	64.2%
Dedicadas a otra empresa	70.5%	67%	16.2%	14.2%
Dedicadas a labores del hogar	57.6%	69.5%	19%	12.1%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 22.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Valle de Santiago (Posada et al., 2020).

**Tabla 22.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.864)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.823)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.783)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.758)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.83)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.907)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.918)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.859)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.804)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.705)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.796)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.8)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.819)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.848)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (210 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (282 unidades económicas). En la tabla 22.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 22.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Valle de Santiago

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba <i>t</i> de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	<i>t</i>	GL	<i>p</i>
Recursos humanos	4.28	0.632	4.37	0.538	1.67	393.8	0.096
Análisis de mercado	4.10	0.603	4.03	0.663	-1.06	450.2	0.290
Proveedores	4.33	0.592	4.31	0.660	-0.35	456.8	0.729
Dirección	4.05	0.694	4.05	0.659	0.05	424.8	0.961
Finanzas	3.88	0.888	3.96	0.811	1.05	414.1	0.295
Gestión de ventas	4.42	0.516	4.44	0.608	0.24	463.1	0.809
Innovación	3.79	0.944	3.69	1.010	-1.12	454.8	0.262
Mercadotecnia	3.97	0.723	4.01	0.722	0.64	434.8	0.522
Producción-operación	4.49	0.520	4.50	0.563	0.14	464.5	0.887
Satisfacción con la empresa	4.00	0.727	4.06	0.677	0.94	428.4	0.346
Ventaja competitiva	4.32	0.538	4.37	0.595	0.92	466.0	0.357
Ámbito de ventas	3.82	0.880	3.84	0.866	0.19	433.5	0.850
Asuntos RSC	4.25	0.676	4.28	0.680	0.43	441.0	0.665
Valoración del entorno	4.42	0.547	4.44	0.528	0.41	422.3	0.685

Se observa que las mypes de Valle de Santiago dirigidas por mujeres no son significativamente diferentes a las dirigidas por hombres, y que la variable con una mayor diferencia es recursos humanos.

## Discusión

Los patrones culturales aún restringen la participación de las mujeres en puestos directivos, sin embargo, esta brecha es cada vez menor en el caso específico de Valle de Santiago, pues en este lugar el porcentaje de hombres directivos es ligeramente mayor, asimismo, son los hombres quie-

nes dedican más de ocho horas a la empresa, a diferencia de lo que ocurre con las mujeres, que son quienes destinan más tiempo al trabajo del hogar (19%), lo cual puede dificultar su inserción laboral; destaca también el hecho de que es mayor el porcentaje de mujeres que fundaron el negocio que dirigen, esto se explica por las cuestiones del contexto en que se desenvuelve la mujer de esta región, ya que ellas se ven impulsadas a emprender con más frecuencia, tratando de buscar el equilibrio entre la vida laboral y personal, situación que pueden conseguirse si son las dueñas de la empresa.

A partir de los datos obtenidos, la hipótesis de trabajo se rechaza, ya que no existen valores significativos en las estrategias de gestión que marquen una diferencia entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Valle de Santiago, sin embargo, considerando los resultados a nivel internacional, se observa que sí hay diferencias en la forma de gestionar una empresa, lo cual se observa en todas las áreas estudiadas.

En Valle de Santiago, la variable que tiene una mayor relevancia es el área de recursos humanos, la cual mide la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa, infiriendo que el género sí impacta en la forma de dirigir el capital humano en sus organizaciones.

Los resultados estadísticos señalan que no existe una diferencia significativa con respecto a la forma de gestión de las distintas áreas de la empresa, como ventas, finanzas o administración, entre las mypes dirigidas por mujeres y las dirigidas por hombres; lo cual difiere con la evidencia que existe a nivel internacional, pues los datos indican una diferencia significativa en la gestión de ventas y satisfacción con la empresa.

De esta manera, es importante recalcar que el tema abordado deja muchas incógnitas, ya que los resultados no fueron en gran medida relevantes, se tendrían que analizar y las variables externas de cada una de las regiones que impactan en la gestión de las organizaciones, profundizando en cada una de ellas, dependiendo del género, y no solo considerar aspectos internos de liderazgo.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**, (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>



- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE ACAPULCO DE JUÁREZ, GUERRERO, MÉXICO

Aarón Romero del Campo  
Mayo Iatlayuatl Urióstegui Flores  
Rita Nicanor Nicolás  
Arturo Villanueva Cuevas

Universidad Tecnológica de Acapulco

## Resumen

La presente investigación busca comparar las diferencias por género en las estrategias de gestión de las mypes ubicadas en Acapulco de Juárez con aquellas que resultaron del estudio internacional. Existe evidencia de que hay rasgos de personalidad que influyen en la gestión de las empresas de acuerdo con el género, donde los rasgos sociales inciden en el liderazgo femenino, mientras que los varones tienden a asumir más riesgos, son más agresivos y desarrollan un espíritu empresarial. Por lo anterior puede deducirse que las mujeres que emprenden con más frecuencia lo hacen buscando un equilibrio entre la vida laboral y personal.

Los resultados obtenidos señalan que las mypes de Acapulco dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en ninguno de los aspectos considerados para este estudio; mientras que en casi todos los demás presentan medias inferiores. Dichos resultados son muy semejantes a los obtenidos en el estudio internacional. Por tal motivo, la hipótesis planteada se rechaza, dado que las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de mypes de Acapulco no son muy distintas a las diferencias encontradas entre hombres y mujeres del estudio internacional.

En la actualidad, las mujeres en Acapulco tienen mayores espacios como líderes de las mypes, sin embargo, aún no alcanzan el nivel de los varones, quizá por el estereotipo de que el hombre se ha visto histórica y culturalmente como el líder.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Acapulco de Juárez con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de

planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que estas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 23.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Acapulco de Juárez, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Acapulco de Juárez son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Acapulco de Juárez

Acapulco de Juárez es un municipio que cuenta con un total de 779 566 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 36 550 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 23.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 23.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	274	201
Edad promedio	43.8 años	40.7 años
Educación promedio	11 años	12.6 años
Estado civil	51.5% casadas	57.2% casados
Hijos	83.9% tiene hijos	69.7% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	82.1% fundó la empresa	66.7% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 23.2.

**Tabla 23.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	14.2%	8%	54%	70.1%
Dedicadas a otra empresa	88.7%	85.6%	5.5%	NA
Dedicadas a labores del hogar	64.2%	75.1%	12%	9%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 23.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Acapulco de Juárez (Posada et al., 2020).

**Tabla 23.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.837)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 23.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.815)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.731)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.761)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.839)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.892)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.9)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.85)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.757)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.66)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.782)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.818)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.84)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.82)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (274 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (201 unidades económicas). En la tabla 23.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 23.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Acapulco de Juárez

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba <i>t</i> de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	<i>t</i>	GL	<i>p</i>
Recursos humanos	4.17	0.586	4.32	0.530	2.84	447.4	0.005
Análisis de mercado	3.98	0.631	4.11	0.595	2.32	436.8	0.021
Proveedores	4.25	0.577	4.24	0.621	-0.30	408.5	0.766
Dirección	3.92	0.681	4.09	0.622	2.87	446.0	0.004
Finanzas	3.66	0.833	3.91	0.891	3.12	411.9	0.002
Gestión de ventas	4.24	0.593	4.35	0.544	2.09	441.5	0.037
Innovación	3.53	0.882	3.71	0.940	2.03	413.4	0.043
Mercadotecnia	3.82	0.698	4.02	0.704	3.00	424.6	0.003
Producción-operación	4.41	0.550	4.46	0.540	1.00	431.1	0.318
Satisfacción con la empresa	3.94	0.637	4.07	0.664	2.16	418.8	0.031
Ventaja competitiva	4.28	0.551	4.32	0.555	0.89	423.1	0.376
Ámbito de ventas	3.69	0.863	3.79	0.893	1.26	418.5	0.209
Asuntos RSC	4.12	0.744	4.28	0.732	2.33	428.4	0.021
Valoración del entorno	4.24	0.537	4.36	0.593	2.23	370.1	0.026

Se observa que las mypes de Acapulco de Juárez dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en ninguno de los aspectos; mientras que son inferiores en los aspectos: recursos humanos, análisis de mercado, dirección, finanzas, gestión de ventas, innovación, mercadotecnia, satisfacción con la empresa, asuntos RSC y valoración del entorno.

## Discusión

Considerando la importancia de las personas y la forma en cómo estas interactúan en el ámbito laboral y asumen el rol de líder empresarial, es primordial analizar el liderazgo desde ese contexto, para examinar qué diferencias existen en las estrategias de gestión entre directoras y directores en las mypes.

De acuerdo con los resultados, es posible establecer similitudes entre las diferencias en las estrategias de gestión a cargo de hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Acapulco de Juárez, distinguiendo lo que sucede en la región con los datos del estudio internacional, reflejados en la tabla 1.5, ubicada en el capítulo 1 de este libro.

En todos los aspectos con un valor significativo se puede observar que las medias de las mypes dirigidas por mujeres son menores a las medias correspondientes a los varones. En este aspecto, se puede decir que son resultados similares a las medias del estudio internacional.

Por otro lado, destaca que los aspectos de: proveedores y producción-operación no lograron un valor significativo ni en el estudio en Acapulco ni en el estudio internacional; sin embargo, puede ocurrir que la diferencia sea real y el estudio no tenga la potencia para detectarla. En ese sentido, los aspectos: ventaja competitiva y ámbito de ventas lograron un valor significativo en el estudio internacional, y no así en el estudio de Acapulco. Lo contrario sucedió con el aspecto valoración del entorno, que en el estudio internacional no tuvo un valor significativo, mientras que en el estudio de Acapulco sí lo tuvo.

La incorporación de las mujeres al mercado de trabajo ha constituido uno de los fenómenos más característicos de la actualidad, fenómeno generalizado que se verifica en los países de nuestro entorno geográfico, económico y cultural, observándose un aumento significativo y constante tanto de la participación laboral de las mujeres como de su nivel formativo. Sin embargo, esta incorporación masiva de las mujeres al mercado laboral no se ha visto aún traducida en un incremento proporcional de mujeres en posiciones de poder y puestos laborales con capacidad de decisión (Gutiérrez y Montañez, 2018). Se puede decir que, en la actualidad, las mujeres en Acapulco tienen mayores espacios como líderes de las mypes, aunque aún no alcanzan el lugar que ocupan los varones, quizá por el estereotipo de líder que ha monopolizado el hombre a través de la historia. Sin embargo, si se sigue impulsando la preparación académica, profesional y laboral de las mujeres, además de promover leyes que permitan condiciones de equidad para el desenvolvimiento del talento femenino, las mujeres podrían obtener mejores puestos directivos y estratégicos dentro de las organizaciones.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Gutiérrez, S., y Montañez, G.** (2018). Inserción de la mujer en cargos gerenciales en la industria tequilera. *Lebret*, 10(10), 73-88. <https://doi.org/10.15332/rl.v0i10.2198>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>



- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

## DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE PETATLÁN, GUERRERO, MÉXICO

Omar Lozano Tapia  
Oscar Alvarado González  
Mario Abarca Otero

Universidad Tecnológica de la Costa Grande de Guerrero

### Resumen

Se ha discutido en diversas ocasiones sobre el papel de la mujer en la administración de negocios, particularmente en las mypes, en el sentido de que las mujeres tienen una menor preferencia por ocupar cargos directivos (Nereida Carrillo, 2017).

Tomando en cuenta esta particular situación, el presente capítulo se enfoca en analizar las diversas diferencias de gestión de empresas, que, dicho sea de paso, bien puede considerarse como un modelo de gestión de negocios, ya que las diferencias entre hombres y mujeres pueden ser relevantes respecto al estilo de liderazgo y toma de decisiones, estrategias, capacidades intelectuales y toda tarea directiva.

Si bien es cierto que la genética establece diferencias notorias en los rasgos de personalidad y comportamiento entre hombres y mujeres, para la psicología social, los estereotipos de género no representan una limitante diferenciada del talento humano. Es decir, hombres y mujeres, tienen las mismas capacidades intelectuales para la toma de decisiones empresariales, favoreciendo la equidad en los procesos de gestión.

En nuestro estudio cuantitativo y transversal, buscamos conocer estas diferencias de gestión administrativa, entre hombres y mujeres del municipio de Petatlán, Guerrero, comparando los datos obtenidos con la información de un estudio internacional, y valorar dichas diferencias.

A saber, logramos conocer que estas diferencias de gestión entre hombres y mujeres no son significativas. Es decir, para el caso de nuestro municipio, se observa en la tabla 24.4 que las gestiones administrativas realizadas por mujeres no son superiores a las realizadas por los hombres; en ninguno de los aspectos estudiados. Incluso, podemos señalar que las medias obtenidas son casi iguales; aunque en el ítem dirección e innovación, la media de las mujeres es inferior a la de los hombres.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Petatlán con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de

planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 24.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Petatlán, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Petatlán son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Petatlán

Petatlán es un municipio que cuenta con un total de 44 583 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 2 320 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 24.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 24.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	250	233
Edad promedio	40.4 años	40.6 años
Educación promedio	10.6 años	11.8 años
Estado civil	52.8% casadas	63.1% casados
Hijos	78.8% tiene hijos	76.8% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	67.6% fundó la empresa	67% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 24.2.

**Tabla 24.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	17.6%	15.9%	56.4%	57.5%
Dedicadas a otra empresa	81.2%	77.7%	NA	NA
Dedicadas a labores del hogar	68.4%	70.4%	9.6%	NA

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 24.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Petatlán (Posada et al., 2020).

**Tabla 24.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.881)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 24.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.848)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.768)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.853)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.86)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.894)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.914)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.85)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.777)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.653)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.788)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.799)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.819)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.825)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (250 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (233 unidades económicas). En la tabla 24.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes la cual prueba la hipótesis de que la medias observadas son diferentes.

**Tabla 24.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Petatlán

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba t de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	t	GL	p
Recursos humanos	4.23	0.606	4.31	0.580	1.48	466.6	0.141
Análisis de mercado	4.00	0.618	4.08	0.667	1.46	451.4	0.145
Proveedores	4.34	0.569	4.32	0.553	-0.33	468.1	0.741
Dirección	3.85	0.770	4.01	0.752	2.16	469.8	0.032
Finanzas	3.84	0.781	3.96	0.861	1.54	458.9	0.125
Gestión de ventas	4.29	0.491	4.37	0.554	1.62	449.3	0.105
Innovación	3.68	0.863	3.86	0.885	2.28	464.0	0.023
Mercadotecnia	4.01	0.623	4.11	0.661	1.79	463.3	0.075
Producción-operación	4.40	0.571	4.42	0.543	0.37	476.8	0.711
Satisfacción con la empresa	4.01	0.598	4.09	0.620	1.45	475.1	0.148
Ventaja competitiva	4.28	0.571	4.26	0.576	-0.48	468.6	0.632
Ámbito de ventas	3.79	0.858	3.92	0.851	1.69	471.6	0.092
Asuntos RSC	4.13	0.701	4.22	0.670	1.34	461.0	0.181
Valoración del entorno	4.36	0.511	4.31	0.525	-1.07	464.4	0.286

Se observa que las mypes de Petatlán que son dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en ninguno de los aspectos; mientras que son inferiores en los aspectos: dirección e innovación.

## Discusión

Hemos visto cómo en la actualidad hombres y mujeres buscan emprender, o bien, heredan un negocio, de acuerdo con sus objetivos, podrán tomar decisiones y estrategias empresariales, por lo que, el tener una micro o pequeña empresa implica lograr una gestión apropiada, es un hecho que hombres y mujeres tienen las mismas capacidades, los resultados que se obtuvieron indican que en el municipio de Petatlán existe una mínima diferencia entre mujeres y hombres que dirigen una mype. Los datos recogidos muestran que hombre y mujeres muestran situaciones similares —tabla 24.1— en los siguientes rubros: educación, estado civil, hijos y si fundó la empresa.

Podemos identificar que existen muy pocas diferencias en la gestión de la mype, pudiendo encontrar que solamente en los factores de dirección e innovación las mujeres se encuentran por debajo de los hombres. Los rubros en los cuales la gestión administrativa es superior, pero en un menor nivel, son: proveedores, ventaja competitiva y el grado en el que percibe las amenazas del ambiente —tabla 24.4—.

Ahora, comparando con la gestión a nivel Latinoamérica, encontramos que los aspectos de dirección en los que el rendimiento de las mujeres es menor son los siguientes: la ponderación de las decisiones sobre los recursos financieros y las acciones respecto a la visión de la empresa e innovación, lo cual se logra al crear cambios importantes con el fin de mejorar —tabla 24.4. comparadas con la tabla 1.5.—, por lo cual podemos concluir que es un rubro cuyo rendimiento se replica en otras partes de Latinoamérica, por lo que no es exclusivo de Petatlán.

Podemos finalizar sosteniendo que, de acuerdo con la hipótesis planteada para el municipio de Petatlán, la gestión a cargo de hombres y mujeres es muy similar a la gestión que hacen hombres y mujeres a nivel internacional.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>



- Saleem, H.** (2015). *The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# 25

## DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE ZIHUATANEJO DE AZUETA, GUERRERO, MÉXICO

Eusebio Montes Pauda  
Yannet Galindo Zúñiga  
José Ángel Castro Solís  
Adán Hernández Salinas

Universidad Tecnológica de la Costa Grande de Guerrero

### Resumen

El objetivo del presente capítulo es mostrar las diferencias que existen entre hombres y mujeres respecto a la manera en cómo gestionan sus empresas, los datos aquí presentados corresponden al municipio de Zihuatanejo de Azueta.

Por otro lado, se muestra la diferencia en las estrategias de gestión que aplican las directoras y directores de las mypes en Latinoamérica en comparación con las mypes del municipio de Zihuatanejo de Azueta.

Las variables que se analizaron son: recursos humanos, análisis de mercado, proveedores, dirección, finanzas, gestión de ventas, innovación, mercadotecnia, producción-operación, satisfacción con la empresa, ventaja competitiva, ámbito de ventas, asunto de RSC (responsabilidad social corporativa) y valoración del entorno.

La muestra utilizada para el caso del municipio de Zihuatanejo de Azueta es de 426 mypes, de las cuales, 184 son administradas por mujeres y 242 por hombres.

De acuerdo con los resultados mostrados en la tabla 25.4, se puede deducir que las diferencias de gestión entre directoras y directores de las mypes de Zihuatanejo de Azueta no son significativas, y que la variable dirección es la que tiene una mayor diferencia respecto de las otras variables, en la cual los directores obtuvieron una media mínimamente mayor a las directoras.

En el caso de la comparación entre mypes del municipio de Zihuatanejo de Azueta y mypes en Latinoamérica, se identificaron diferencias mínimas, donde la variable satisfacción con la empresa es la que tiene una mayor diferencia, donde los directores obtuvieron una media superior a la alcanzada por las directoras.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas —mypes—, al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diversas diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de las empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Zihuatanejo de Azueta con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones que el director realiza para que se lleve a cabo el trabajo a través de las personas de la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso las mismas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de

planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 25.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes en Zihuatanejo de Azueta, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Zihuatanejo de Azueta son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Zihuatanejo de Azueta

Zihuatanejo de Azueta es un municipio que cuenta con un total de 126 001 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 6 892 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 25.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 25.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	184	242
Edad promedio	38 años	41.2 años
Educación promedio	11.6 años	12 años
Estado civil	45.1% casadas	68.2% casados
Hijos	73.9% tiene hijos	81% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	76.6% fundó la empresa	67.8% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 25.2.

**Tabla 25.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	8.7%	9.9%	62%	57.9%
Dedicadas a otra empresa	83.7%	78.1%	NA	NA
Dedicadas a labores del hogar	82.6%	78.1%	NA	4.5%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 25.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Zihuatanejo de Azueta (Posada et al., 2020).

**Tabla 25.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.847)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 25.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.877)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.796)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.863)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.858)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.931)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.93)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.867)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.803)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.707)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.807)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.84)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.864)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.843)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (184 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (242 unidades económicas). En la tabla 25.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 25.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Zihuatanejo de Azueta

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba <i>t</i> de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	<i>t</i>	GL	<i>p</i>
Recursos humanos	4.45	0.534	4.45	0.518	-0.03	379.3	0.975
Análisis de mercado	4.20	0.772	4.25	0.625	0.75	345.4	0.456
Proveedores	4.43	0.626	4.40	0.591	-0.37	373.5	0.711
Dirección	4.15	0.863	4.27	0.654	1.62	323.3	0.106
Finanzas	4.16	0.854	4.14	0.773	-0.22	367.9	0.825
Gestión de ventas	4.54	0.530	4.55	0.512	0.11	380.5	0.915
Innovación	4.05	0.962	4.15	0.801	1.12	343.5	0.263
Mercadotecnia	4.23	0.692	4.30	0.631	1.04	363.9	0.298
Producción-operación	4.59	0.475	4.55	0.522	-0.80	406.2	0.424
Satisfacción con la empresa	4.28	0.631	4.23	0.656	-0.73	399.2	0.463
Ventaja competitiva	4.47	0.510	4.46	0.543	-0.09	399.0	0.929
Ámbito de ventas	3.98	0.940	4.10	0.819	1.34	350.3	0.180
Asuntos RSC	4.35	0.700	4.35	0.659	0.08	370.6	0.940
Valoración del entorno	4.46	0.495	4.42	0.555	-0.58	398.8	0.560

Se observa que las mypes de Zihuatanejo de Azueta dirigidas por mujeres no son significativamente diferentes a las dirigidas por hombres, y que la variable que tiene una mayor diferencia es dirección.

## Discusión

De acuerdo con los resultados de la tabla 25.4, respecto al ámbito de gestión en cada aspecto de la empresa, no hay diferencias en las estrategias que implementan las directoras y directores de las mypes en Zihuatanejo de Azueta. En lo referente a recursos humanos, análisis de mercado, proveedores, dirección, finanzas, gestión de ventas, innovación, mercadotecnia, producción-operación, satisfacción con la empresa y ventaja competitiva, los resultados muestran una  $p > 0.05$ , por lo cual rebasan el umbral de significancia de 5%.

### Por mencionar el *p*-valor en cada uno de los aspectos

Recursos humanos tiene un *p*-valor de 0.974, análisis de mercado un *p*-valor de 0.456, proveedores un *p*-valor de 0.711, dirección un *p*-valor de 0.106, finanzas un *p*-valor de 0.825, gestión de ventas

un  $p$ -valor de 0.915, innovación un  $p$ -valor de 0.263, mercadotecnia un  $p$ -valor de 0.298, producción-operación un  $p$ -valor de 0.424, satisfacción con la empresa un  $p$ -valor de 0.463, ventaja competitiva un  $p$ -valor de 0.929, ámbito de ventas un  $p$ -valor de 0.180, asuntos de responsabilidad social corporativa un  $p$ -valor 0.940 y valoración del entorno un  $p$ -valor de 0.560.

Existen  $p$ -valores muy por arriba del umbral de significancia de 5%, lo que origina una alta probabilidad de incertidumbre o error, de modo que se complica aceptar la diferencia en los datos respecto a la gestión de estrategias, de modo que la información reflejada resulte no corresponder con la realidad del municipio de Zihuatanejo de Azueta.

De la tabla 25.4, al comparar los resultados de la gestión en estrategias implementadas por directoras y directores de mypes en Zihuatanejo de Azueta en comparación con los resultados latinoamericanos, correspondientes a la tabla 1.5 ubicada en el capítulo 1 de este libro, pueden observarse diferencias en las estrategias de gestión entre directoras y directores de las mypes en Latinoamérica.

El  $p$ -valor fue menor al umbral de significancia de 5%, siendo  $p < 0.05$  en recursos humanos, dirección, finanzas, gestión de ventas, innovación, mercadotecnia, satisfacción con la empresa, ámbito de ventas y asuntos de responsabilidad social corporativa, específicamente con un  $p = 0.01$ , respectivamente.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**. (2022). Directorio Estadístico De Unidades Económicas (Denue). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>



- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

## DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE APAN, ALMOLOYA, EMILIANO ZAPATA, TEPEAPULCO Y TLANALAPA, HIDALGO, MÉXICO

Gabriel Maldonado Gómez  
Patricia Guadalupe Espino Guevara  
Ma. Teresa Sarabia Alonso  
Enrique Moreno Vargas

Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo

### Resumen

Existen diferencias innegables entre hombres y mujeres, por ejemplo, desde el ámbito biológico, una de las diferencias más conocidas señala una diferencia en el desarrollo muscular y óseo, por lo que hacer un trabajo de investigación sobre la diferencia en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directores de mypes en alguna región, representa conocer de manera general las diferencias que podrían subsistir entre ellos, pero también abre un horizonte de oportunidad para hablar acerca de una complementariedad a nivel de especie biológica, y de colaboración en términos de organizaciones. Este trabajo de investigación realizado en los municipios de Apan, Almoloya, Emiliano Zapata, Tepeapulco y Tlanalapa, Hidalgo, permite conocer, a través de variables de gestión, tales como: ventas, innovación, mercadotecnia, producción y operación, recursos humanos, análisis de mercados, proveedores, dirección, finanzas, entre otros, algunas diferencias al gestionar la o las estrategias, hecho clave que permite empezar a comprender la brecha de la ejecución, es decir, comprender el por qué sí se ejecutan con éxito las estrategias y por qué otras estrategias no se llevan a cabo con respecto a lo planeado.

Otro aspecto clave desarrollado en este trabajo es el límite territorial, ya que se conocen elementos internos, propios de la forma en que se desarrollan y ejecutan las estrategias bajo el contexto de las realidades de los municipios señalados con anterioridad, tales como: las características de los empresarios —edad promedio, educación promedio, estado civil, entre otros—, el porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores —horas dedicadas a otras empresas—, a las labores del hogar, etcétera.

Por último, es importante resaltar que una de las principales diferencias observadas entre directoras y directivos en este segmento de estudio corresponden a las variables de satisfacción de la empresa y en innovación.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Apan, Almoloya, Emiliano Zapata, Tepeapulco y Tlanalapa, Hidalgo, con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de

planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 26.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Apan, Almoloya, Emiliano Zapata, Tepeapulco y Tlanalapa, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Apan, Almoloya, Emiliano Zapata, Tepeapulco y Tlanalapa son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Apan, Almoloya, Emiliano Zapata, Tepeapulco y Tlanalapa

Apan, Almoloya, Emiliano Zapata, Tepeapulco y Tlanalapa son municipios que cuentan con un total de 141 760 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 7 742 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 26.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 26.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	89	203
Edad promedio	37.9 años	42 años
Educación promedio	11.7 años	10.8 años
Estado civil	44.9% casadas	52.2% casados
Hijos	80.9% tiene hijos	75.4% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	69.7% fundó la empresa	50.7% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 26.2.

**Tabla 26.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	11.2%	14.3%	69.7%	67%
Dedicadas a otra empresa	71.9%	69%	NA	10.8%
Dedicadas a labores del hogar	58.4%	63.5%	NA	9.9%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 26.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Apan, Almoloya, Emiliano Zapata, Tepeapulco y Tlanalapa (Posada et al., 2020).

**Tabla 26.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.921)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.868)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.825)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.785)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.848)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.932)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.896)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.878)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.891)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.713)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.818)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.839)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.879)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.905)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (89 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (203 unidades económicas). Por el tamaño de la muestra, es pertinente tomar los valores con cierta prudencia ya que pueden adolecer de significancia estadística.

En la tabla 26.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 26.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Apan, Almoloya, Emiliano Zapata, Tepeapulco y Tlanalapa

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba <i>t</i> de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	<i>t</i>	GL	<i>p</i>
Recursos humanos	4.21	0.720	4.35	0.635	1.51	143.1	0.134
Análisis de mercado	4.21	0.529	4.18	0.585	-0.53	180.0	0.599
Proveedores	4.31	0.520	4.39	0.575	1.12	173.8	0.263
Dirección	4.18	0.598	4.14	0.602	-0.58	161.7	0.565
Finanzas	4.08	0.724	4.14	0.683	0.63	157.9	0.527
Gestión de ventas	4.40	0.561	4.37	0.543	-0.41	158.0	0.680
Innovación	3.94	0.681	4.13	0.714	2.06	170.0	0.041
Mercadotecnia	4.14	0.598	4.20	0.646	0.75	177.0	0.454
Producción-operación	4.39	0.586	4.35	0.630	-0.40	172.3	0.688
Satisfacción con la empresa	3.92	0.713	4.13	0.624	2.34	145.6	0.021
Ventaja competitiva	4.28	0.568	4.31	0.541	0.43	161.0	0.666
Ámbito de ventas	3.94	0.824	3.98	0.843	0.38	165.1	0.702
Asuntos RSC	4.26	0.665	4.34	0.619	0.94	144.4	0.348
Valoración del entorno	4.27	0.655	4.30	0.552	0.36	134.9	0.719

Se observa que las mypes de Apan, Almoloya, Emiliano Zapata, Tepeapulco y Tlanalapa dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en ninguno de los aspectos; mientras que son inferiores en los aspectos: innovación y satisfacción con la empresa.

## Discusión

De acuerdo con los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos, en la tabla 26.1 se observa que, de las 292 empresas de la muestra, 31% son dirigidas por mujeres y 69% por hombres. El rango de edad de las mujeres corresponde a 27.9 años y para los hombres es de 42 años. Respecto a la inversión en años para la educación, las mujeres cuentan con un promedio de 11.7 años y los hombres de 10.8, lo cual nos indica que han iniciado estudios de educación media superior sin concluirlos. En relación con el estado civil, 44.9% de las mujeres están casadas,

en comparación, el dato para los hombres es de 52.2%. Por otro lado, 80.9% de mujeres tienen hijos y 75.4% de los hombres se encuentran en la misma condición. Finalmente, 69.7% de las mujeres son fundadoras de la empresa, mientras que solo 50.7% de los hombres comparten esta condición.

Por otro lado, en la tabla 26.2 se observa el tiempo que destinan al día las mujeres y los hombres a diversas actividades. En el rango de tres horas o menos, se observa que 11.2% de las mujeres se dedican a la mype, 71.9% a otra empresa y el 58.4% mezclan trabajo con labores del hogar. Respecto a los hombres, 14.3% se dedican a las mypes, el 69% invierten su tiempo a otra empresa y 63.5% también se dedican a las labores del hogar. Continuando con lo anterior, pero considerando la inversión de ocho horas o más, destaca que 69.7% de las mujeres se dedican a una mype exclusivamente, a diferencia de los hombres, que en una proporción de 67% se dedican a una mype, 10.8% a otra empresa y 9.9% se decanta a las labores del hogar.

En lo que respecta a la tabla 26.3, se observa que todas las secciones del instrumento diseñado muestran un alfa de Cronbach de 0.70, lo cual indica que el instrumento se acepta, destacando la sección de gestión de ventas como la mejor evaluada, con un alfa correspondiente a 0.932.

Finalmente, en la tabla 26.4 se identifican las diferencias de gestión existentes entre mujeres y hombres, destacando una diferencia marcada en el factor de innovación, con un  $p$  valor de 0.041, sin embargo, la media correspondiente es mayor en hombres que mujeres, mientras que satisfacción con la empresa arroja un  $p$  valor de 0.021 bajo la misma premisa de comportamiento en las medias identificadas.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI] (2020).** Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI].** (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denue). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>



- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

## DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE FRANCISCO I. MADERO Y ACTOPAN, HIDALGO, MÉXICO

Diana Hernández Gómez  
Eduardo Cruz Sánchez  
Patricia Trejo Encarnación

Universidad Politécnica de Francisco I. Madero

### Resumen

Las diferencias entre hombres y mujeres influyen en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, la forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional. El objetivo de este capítulo fue comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de las mypes ubicadas en Francisco I. Madero y Actopan, Hidalgo, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes. Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Francisco I. Madero y Actopan, comparándolas con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Se observa que las mypes de Francisco I. Madero y Actopan dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en ninguno de los aspectos; mientras que son inferiores en asuntos responsabilidad social corporativa. La educación promedio está representada por 11.8 años para los hombres y 11.5 años en mujeres, por lo cual, se puede inferir que la educación no es un factor importante en el liderazgo.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Francisco I. Madero y Actopan con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su

misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 27.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes en Francisco I. Madero y Actopan, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Francisco I. Madero y Actopan son distintas a las discrepancias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Francisco I. Madero y Actopan

Francisco I. Madero y Actopan son municipios que cuentan con un total de 97 250 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 6 999 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 27.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 27.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	339	516
Edad promedio	39.2 años	41.8 años
Educación promedio	11.5 años	11.8 años
Estado civil	41.9% casadas	54.8% casados
Hijos	79.9% tiene hijos	83.3% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	70.5% fundó la empresa	64% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 27.2.

**Tabla 27.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	13.3%	12%	64%	66.9%
Dedicadas a otra empresa	76.7%	72.7%	11.2%	12.6%
Dedicadas a labores del hogar	70.2%	71.7%	13.6%	10.3%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 27.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Francisco I. Madero y Actopan (Posada et al., 2020).

**Tabla 27.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.864)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 27.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.84)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.755)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.811)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.837)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.915)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.905)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.861)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.797)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.667)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.795)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.779)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.845)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.859)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (339 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (516 unidades económicas). En la tabla 27.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 27.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Francisco I. Madero y Actopan

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba t de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	t	GL	p
Recursos humanos	4.30	0.628	4.33	0.557	0.84	631.7	0.402
Análisis de mercado	4.11	0.705	4.11	0.612	0.09	614.4	0.932
Proveedores	4.34	0.601	4.32	0.612	-0.44	723.4	0.664
Dirección	4.13	0.738	4.08	0.704	-1.02	670.8	0.308
Finanzas	4.02	0.844	4.02	0.793	-0.13	679.5	0.897
Gestión de ventas	4.30	0.663	4.37	0.571	1.64	622.2	0.102
Innovación	3.81	0.890	3.87	0.902	0.92	711.8	0.360
Mercadotecnia	4.04	0.725	4.07	0.684	0.49	662.4	0.621
Producción-operación	4.46	0.620	4.46	0.558	0.00	664.6	1.000
Satisfacción con la empresa	4.01	0.720	4.10	0.613	1.92	629.8	0.055
Ventaja competitiva	4.34	0.618	4.34	0.570	0.04	669.7	0.970
Ámbito de ventas	3.91	0.835	3.93	0.786	0.31	656.9	0.760
Asuntos RSC	4.24	0.718	4.35	0.645	2.10	641.0	0.036
Valoración del entorno	4.37	0.588	4.36	0.567	-0.30	665.3	0.768

Se observa que las mypes de Francisco I. Madero y Actopan dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en ninguno de los aspectos; mientras que son inferiores en asuntos RSC.

## Discusión

Por lo general se reconoce que la gestión entre hombres y mujeres de las mypes de los municipios de Francisco I. Madero y Actopan, Hidalgo, no resulta significativa en aspectos de: análisis de mercado, finanzas, producción-operación, ventaja competitiva, proveedores, ámbito en ventas y valoración del entorno; por otra parte, sí existe un predominio del género femenino en: dirección, mientras que los hombres cuentan con mayores habilidades en: mercadotecnia, innovación, gestión de ventas, satisfacción con la empresa y asuntos RSC.

Por otra parte, en la variable educación queda manifiesto que no es un parámetro representativo, ya que existe similitud en el nivel educativo, por el contrario, en los aspectos de dedicación a la mype sí existe una pequeña brecha en cuanto al tiempo que dedica el hombre *versus* lo que dedica la mujer a las actividades de gestión empresarial de sus unidades de negocio.

En el estudio se observa que no existe una brecha que marque la diferencia entre la dirección empresarial que realiza un hombre y una mujer, ya que los parámetros analizados no representan una diferencia que marque coyuntura, por lo tanto, las diferencias podrían llegar a ser de tipo emo-

cional, y es importante también tener en cuenta la importancia de la psicología de género, ya que ésta es una variable que podría representar algunas diferencias en el momento de la toma de decisiones y generación de estrategias, dependiendo del ambiente económico y social que se presente.

Uno de los aspectos que obstaculiza el buen desempeño y desarrollo gerencial estriba en que las mujeres tienen un doble rol, que es: amas de casa y directoras de la mype.

Como investigadores de instituciones de educación superior consideramos relevante fomentar la cultura emprendedora entre los estudiantes de nivel superior, ya que el resultado de esta investigación refleja una inserción e integración deficiente respecto a la detonación de unidades económicas, que son el motor dinamizador de la economía y la sustentabilidad.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI] (2020).** Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , [INEGI]. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>



- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom:. How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE HUAUTLA Y YAHUALICA, HIDALGO, MÉXICO

Héctor Adrián Terán Castelán  
Carlos Enrique Miranda Serna  
Víctor Hugo Mendoza Alvarado  
Jesús Albino Bautista

Universidad Tecnológica de la Huasteca Hidalguense

## Resumen

Las micro y pequeñas empresas representan uno de los principales motores de la economía, generando empleos, ingresos, y cubriendo las necesidades de consumo de la población. Debido a su importancia para la sociedad es necesario prestarle especial atención a su desarrollo, con la finalidad de que mejoren sus procesos, favoreciendo a su permanencia. En el presente estudio se busca identificar posibles áreas de oportunidad derivadas de las decisiones tomadas por sus directivos, teniendo como principal tarea verificar su probable relación con su género, y cómo éste puede influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa. Para analizar éstos aspectos se realizó un estudio cuantitativo, mediante la aplicación de un instrumento que contempla distintos rubros relativos al proceso administrativo en una mype, este instrumento fue aplicado de manera aleatoria en los municipios de Huautla y Yahualica, los cuales se encuentran ubicados en la región huasteca del estado de Hidalgo. Al aplicar las encuestas, se pudo observar que dentro de las empresas analizadas no existe una diferencia significativa entre las dirigidas por hombres y las encabezadas por mujeres, teniendo en la variable de mercadotecnia la diferencia más marcada, considerando que las empresas dirigidas por hombres prestan mayor interés en la difusión de sus productos. Otro elemento a considerar es que las empresas estudiadas presentan resultados por debajo de la media para Latinoamérica, recalcando la necesidad por parte de estos emprendedores de contar con herramientas de apoyo para incrementar las posibilidades de desarrollo de sus empresas.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Huautla y Yahualica con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de

planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 28.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Huautla y Yahualica, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Huautla y Yahualica son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Huautla y Yahualica

Huautla y Yahualica son municipios que cuentan con un total de 47 347 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 985 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 28.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 28.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	221	235
Edad promedio	41.1 años	41.4 años
Educación promedio	11.2 años	11.4 años
Estado civil	51.1% casadas	60% casados
Hijos	86.4% tiene hijos	79.1% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	81% fundó la empresa	78.7% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 28.2.

**Tabla 28.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	9%	7.2%	66.5%	68.1%
Dedicadas a otra empresa	85.1%	79.6%	NA	8.9%
Dedicadas a labores del hogar	65.2%	73.2%	12.7%	NA

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 28.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Huautla y Yahualica (Posada et al., 2020).

**Tabla 28.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.854)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.808)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.773)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.789)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.82)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.919)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.878)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.841)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.839)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.618)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.817)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.738)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.846)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.868)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (221 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (235 unidades económicas). En la tabla 28.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y

se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 28.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Huautla, Yahualica

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba <i>t</i> de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	<i>t</i>	GL	<i>p</i>
Recursos humanos	4.09	0.563	4.08	0.550	-0.12	443.2	0.908
Análisis de mercado	3.92	0.524	3.92	0.559	-0.08	452.0	0.940
Proveedores	4.17	0.533	4.09	0.618	-1.45	450.0	0.148
Dirección	3.88	0.650	3.94	0.588	1.07	438.6	0.287
Finanzas	3.77	0.747	3.83	0.688	0.78	444.9	0.437
Gestión de ventas	4.11	0.656	4.17	0.570	0.97	428.6	0.332
Innovación	3.62	0.727	3.67	0.685	0.84	444.5	0.401
Mercadotecnia	3.71	0.607	3.81	0.577	1.78	442.0	0.076
Producción-operación	4.32	0.567	4.33	0.598	0.07	450.9	0.941
Satisfacción con la empresa	3.81	0.583	3.77	0.586	-0.71	449.3	0.479
Ventaja competitiva	4.04	0.556	4.09	0.620	0.80	453.0	0.422
Ámbito de ventas	3.67	0.665	3.76	0.602	1.57	437.6	0.116
Asuntos RSC	4.13	0.594	4.07	0.650	-0.95	451.6	0.343
Valoración del entorno	4.08	0.533	4.12	0.546	0.81	446.5	0.417

Se observa que las mypes de Huautla y Yahualica dirigidas por mujeres no son significativamente diferentes a las dirigidas por hombres, y que la variable que tiene una mayor diferencia es mercadotecnia.

## Discusión

Las micro y pequeñas empresas representan uno de los principales motores de la economía nacional, generando empleos, ingresos, y cubriendo necesidades de consumo de la población. En una región como la comprendida por los municipios de Huautla y Yahualica, en la que el grado de marginación es elevado, de acuerdo con el Coneval, su función es aún más importante. El impulso de este sector se ha presentado de forma inclusiva, en la actualidad podemos ver un gran número de estas empresas lideradas por mujeres. De acuerdo con los resultados obtenidos a través del instrumento, y al comparar las medias de los municipios estudiados con las cifras internacionales sobresalen algunos rubros específicos, como es el caso de los recursos humanos, que se hallan muy

por debajo de la media; cabe señalar que en este rubro se abordaron cuestiones relativas a la capacitación, productividad y sentido de pertenencia por parte de los empleados, situación que abre un área de oportunidad a mejorar, lo que sumaría al desarrollo de las empresas.

Dentro de las fortalezas que podemos identificar encontramos que en el apartado de producción-operación se obtiene una mejor evaluación, lo cual resalta la preocupación de los empresarios por brindar un buen producto a sus clientes, o bien, por ofrecer servicios satisfactorios. Cabe destacar que esta situación repercute directamente en la formación de un sentido de lealtad hacia la empresa.

Por otro lado, y en un sentido totalmente contrario, encontramos debilidades en el apartado de innovación, lo cual muestra cierta resistencia al cambio de sus procesos y a la inversión en fuentes externas que aseguren y promuevan el mejoramiento de los mismos. Es en este apartado donde encontramos un área de oportunidad para mejorar los medios de distribución de sus productos, lo cual podría servir para ampliar la oferta de clientes.

En cuanto a las diferencias entre las decisiones de directivos hombres y mujeres encontramos que no hay variaciones significativas, el apartado en el que la variación es mayor es el de mercadotecnia, identificando que en este caso los directivos del género masculino dan una mayor importancia a la promoción de sus productos.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]** (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>



- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE HUEJUTLA DE REYES, HIDALGO, MÉXICO

Laura Leticia Herrero Vazquez  
Carmina Romero Escudero  
Abraham Espinosa Hernández  
Claudia Eunice Rivera Morales

Universidad Tecnológica de la Huasteca Hidalguense

## Resumen

Los cambios acelerados en el sector empresarial provocan escenarios cada vez más impredecibles, por lo que es importante cuidar la forma en que operan las organizaciones, el desempeño de los trabajadores y la cobertura de bienes o servicios que se demandan, es decir, una gestión empresarial. El objetivo del presente proyecto es analizar el estilo de liderazgo entre las mujeres y hombres directivos de las micro y pequeñas empresas del municipio de Huejutla de Reyes, para identificar las diferencias de su comportamiento y el grado en el que puntúan los diferentes componentes del sistema, tales como: recursos humanos, análisis de mercado, dirección, finanzas, mercadotecnia, entre otros. Como medio para recolectar la información se aplicó un cuestionario a 383 directivos, divididos en dos grupos, uno de 191 mujeres y el otro de 198 hombres. Como parte de los resultados, el aspecto sociodemográfico muestra que los directivos son fundadores de las empresas que dirigen, con una edad promedio de 40.4 años, y que, la mayor parte de ellos están casados —58%—. En cuanto a los componentes del estudio regional sobre gestión empresarial se encontró que las empresas dirigidas por hombres cuentan con valores más altos en todas las categorías, en lo que respecta al plano internacional, tanto empresas dirigidas por mujeres como por varones presentan niveles por debajo de la media latinoamericana, lo que pone de manifiesto la intervención para mejorar aquellos componentes reales por su valor de significancia.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Huejutla de Reyes con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de

planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 29.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Huejutla de Reyes, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Huejutla de Reyes son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Huejutla de Reyes

Huejutla de Reyes es un municipio que cuenta con un total de 22 846 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 5 908 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 29.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 29.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	191	198
Edad promedio	40.2 años	40.6 años
Educación promedio	11.4 años	12.5 años
Estado civil	56.5% casadas	57.6% casados
Hijos	83.2% tiene hijos	79.8% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	74.9% fundó la empresa	80.3% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 29.2.

**Tabla 29.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	28.8%	6.6%	NA	72.7%
Dedicadas a otra empresa	84.3%	82.3%	NA	10.6%
Dedicadas a labores del hogar	67.5%	79.3%	15.7%	6.6%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 29.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Huejutla de Reyes (Posada et al., 2020).

**Tabla 29.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.809)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 29.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.738)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.67)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.692)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.802)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.899)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.875)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.784)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.768)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.474)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.774)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.707)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.757)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.837)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (191 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (198 unidades económicas). En la tabla 29.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 29.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Huejutla de Reyes

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba t de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	t	GL	P
Recursos humanos	4.15	0.545	4.17	0.510	0.36	372.5	0.720
Análisis de mercado	3.88	0.550	3.90	0.515	0.45	371.9	0.656
Proveedores	4.19	0.513	4.22	0.510	0.59	382.7	0.556
Dirección	3.93	0.579	4.00	0.529	1.22	377.0	0.224
Finanzas	3.74	0.722	3.87	0.741	1.69	384.0	0.091
Gestión de ventas	4.11	0.579	4.22	0.574	1.92	380.5	0.056
Innovación	3.51	0.739	3.61	0.732	1.36	375.4	0.176
Mercadotecnia	3.74	0.546	3.90	0.528	3.00	369.8	0.003
Producción-operación	4.36	0.521	4.45	0.503	1.74	383.8	0.083
Satisfacción con la empresa	3.75	0.534	3.82	0.516	1.24	379.2	0.217
Ventaja competitiva	4.17	0.525	4.25	0.553	1.42	384.9	0.157
Ámbito de ventas	3.61	0.584	3.75	0.591	2.32	382.5	0.021
Asuntos RSC	4.16	0.565	4.20	0.508	0.73	373.9	0.466
Valoración del entorno	4.16	0.517	4.23	0.509	1.22	377.1	0.223

Se observa que las mypes de Huejutla de Reyes dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en ninguno de los aspectos; mientras que son inferiores en los aspectos: mercadotecnia y ámbito de ventas.

## Discusión

Al comparar las cifras promedio de los componentes de las estrategias de gestión entre los hombres y las mujeres directivas del municipio de Huejutla, se observa que el valor más alto para ambos grupos es la media relacionada a producción-operación, lo que demuestra que los directivos se esfuerzan por dar atención rápida a sus clientes, tratando de reducir el tiempo de envío de productos, así como adaptar sus servicios a sus clientes, esto posiblemente puede explicarse porque la mayor parte de las empresas estudiadas están dedicadas a la venta menudista, consideremos que la actividad medular justamente es la operación, dando menos valor al resto de los componentes. En sentido opuesto, la media con el valor más bajo es la relacionada a innovación, lo que se traduce en la falta de promoción para la participación de los empleados en la propuesta de cambios en los productos, lo cual explicaría la falta de innovación en los procesos de producción. Esto puede fundamentarse en que los directivos prefieren mantener su operación tradicional bajo la premisa de que esta ha funcionado, permitiendo que sus negocios sigan activos, por lo mismo, se destina una inversión nula a aspectos relacionados con la innovación.

Por otra parte, al contrastar las medias de los componentes de las empresas dirigidas por mujeres, estas no cuentan en ningún caso con un valor superior respecto a las empresas dirigidas por hombres, sino que, más bien, el valor con mayor diferencia corresponde al de satisfacción con la empresa, en este rubro las mujeres perciben una limitada realización personal.

Finalmente, al comparar los valores de la media con los datos internacionales, se observa que las empresas dirigidas por féminas o por hombres del municipio no alcanzan o sobrepasan la media nacional, lo anterior deja de manifiesto la necesidad de intervenir para implementar herramientas que intervengan en la mejora de la gestión empresarial, sobre todo en las dirigidas por mujeres.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>



- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

30

# DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE IXMIQUILPAN, HIDALGO, MÉXICO

Daniela Ortega Meza  
Ana Rosa Cruz González  
Yesenia Mendoza Cruz  
Yashared Saldaña Tapia

Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital

## Resumen

El objetivo de esta investigación fue estudiar las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres, para comparar las habilidades directivas de los directores de las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Para ello se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que se analizaron las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes en el municipio de Ixmiquilpan, Hidalgo, comparándolas con los datos observados entre hombres y mujeres en el estudio internacional. El número de mujeres encuestadas fue de 158, y 173 hombres. La hipótesis que se estableció para esta investigación fue que las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Ixmiquilpan son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional. Los resultados arrojados para el municipio de estudio mostraron una mayor tendencia en el segmento de proveedores, siendo las mujeres quienes dan mayor importancia a esta estrategia, a diferencia del estudio internacional, donde se determinó una diferencia significativa en al menos cinco estrategias. Se destaca que las actividades económicas en Ixmiquilpan fueron de alojamiento y de servicio de comidas y bebidas. Con esto se comprueba la hipótesis establecida en el presente estudio a nivel Latinoamérica, pero no en el sitio de estudio. Cabe destacar que al igual que otros países, México se está recuperando de una pandemia que sigue teniendo un fuerte impacto económico y social, siendo mayormente afectados: mujeres, jóvenes y trabajadores informales.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Ixmiquilpan con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de

planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que estas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 30.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Ixmiquilpan, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Ixmiquilpan son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Ixmiquilpan

Ixmiquilpan es un municipio que cuenta con un total de 98 654 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 6 084 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 30.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 30.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	158	173
Edad promedio	39.5 años	43.6 años
Educación promedio	11 años	11.2 años
Estado civil	42.4% casadas	49.7% casados
Hijos	73.4% tiene hijos	78% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	51.9% fundó la empresa	60.1% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 30.2.

**Tabla 30.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	8.2%	9.2%	75.3%	71.7%
Dedicadas a otra empresa	74.7%	79.2%	15.2%	NA
Dedicadas a labores del hogar	74.7%	78.6%	NA	9.2%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 30.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Ixmiquilpan (Posada et al., 2020).

**Tabla 30.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.86)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.785)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.722)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.774)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.818)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.906)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.872)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.821)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.801)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.672)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.794)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.762)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.827)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.835)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (158 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (173 unidades económicas). En la tabla 30.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y

se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 30.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Ixmiquilpan

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba <i>t</i> de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	<i>t</i>	GL	<i>p</i>
Recursos humanos	4.15	0.652	4.14	0.560	-0.22	297.6	0.828
Análisis de mercado	3.93	0.636	3.87	0.567	-0.88	307.4	0.378
Proveedores	4.29	0.572	4.10	0.583	-2.90	322.5	0.004
Dirección	4.02	0.631	4.01	0.651	-0.13	325.8	0.896
Finanzas	3.85	0.849	3.88	0.721	0.35	309.0	0.728
Gestión de ventas	4.04	0.653	4.15	0.607	1.47	310.3	0.143
Innovación	3.79	0.856	3.79	0.726	0.01	303.5	0.989
Mercadotecnia	3.94	0.624	3.95	0.598	0.15	318.2	0.883
Producción-operación	4.42	0.543	4.37	0.644	-0.70	326.9	0.487
Satisfacción con la empresa	3.91	0.673	4.00	0.673	1.19	324.9	0.237
Ventaja competitiva	4.19	0.611	4.22	0.528	0.46	310.2	0.648
Ámbito de ventas	3.93	0.628	3.97	0.645	0.49	326.1	0.625
Asuntos RSC	4.21	0.642	4.13	0.688	-1.09	324.6	0.275
Valoración del entorno	4.21	0.549	4.15	0.580	-0.91	318.9	0.364

Se observa que las mypes de Ixmiquilpan dirigidas por mujeres tienen una media significativamente superior en proveedores; mientras que no son inferiores en ninguno de los aspectos.

## Discusión

El aspecto de la organización en donde, de acuerdo con la media, existen diferencias significativas entre las y los directores de las mype en Ixmiquilpan, es en los proveedores, con una tendencia alta hacia las mujeres, siendo ellas quienes dan mayor importancia a la selección de los proveedores de la empresa, para los demás criterios, de acuerdo con la tabla 30.4, el género no influye en el estilo de dirección.

A nivel Latinoamérica —tal como se muestra en la tabla 1.5— haciendo la comparación entre las estrategias de gestión entre directoras y directores de Ixmiquilpan, se encuentran diferencias significativas en los hombres respecto a los criterios de recursos humanos, dirección, finanzas, gestión de ventas, innovación, mercadotecnia, satisfacción con la empresa, ámbito de ventas, asuntos RSC;

mientras que, como se mencionó anteriormente, en Ixmiquilpan la diferencia significativa solo se encontró en los proveedores, haciendo mención que el giro de las empresas que participan en el estudio de este municipio son del sector de actividades de alojamiento y de servicio de comidas y bebidas, entre otros, donde la gestión para la selección de los proveedores forma parte fundamental en su cadena de suministro. El incremento de la participación de las mujeres en la administración de estas empresas es cada vez más evidente en países como México, sin embargo, la intervención del género femenino aún es baja, tendencia que se refleja en el porcentaje de población económicamente activa: 39.1% (INEGI, 2020).

Se puede concluir que de acuerdo con lo mencionado por Aycan (2004), aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región. Por lo que las diferencias que se pueden identificar en el estilo de liderazgo en puestos de alta dirección sean hombres o mujeres, de acuerdo con Torres (2015) toman decisiones, organizan y toleran de una manera muy similar, pero ellas tienden a orientar los resultados a un nivel superior que el de ellos. Entre tanto, el papel del liderazgo masculino tiende a ser homogéneo, orientado a la influencia y al establecimiento de relaciones. Mientras que en el de las mujeres directivas no se detecta un único patrón, excepto que, por lo general, su estilo de liderazgo es más participativo y colaborador que el de ellos.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>



- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Torres, I.** (2015). *¿Qué diferencias hay entre el liderazgo femenino y el masculino en puestos directivos?* Observatorio de RRHH. Recuperado de <https://www.observatoriorh.com/liderazgo/que-diferencias-hay-entre-el-liderazgo-femenino-y-el-masculino-en-puestos-directivos.html>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE JALTOCÁN Y SAN FELIPE ORIZATLÁN, HIDALGO, MÉXICO

Karla A. Andrade Reyes  
Lorena Monterrubio Lara  
Bernabé Flores Lara  
Leonor Martínez Soria

Universidad Tecnológica de la Huasteca Hidalguense

## Resumen

Para lograr el desarrollo y el éxito en las empresas, sin importar su tamaño, es necesario prestar atención a las habilidades directivas, las cuales de acuerdo con Whetten (2011) forman el vehículo mediante el cual la estrategia y las prácticas de la administración, es decir, las herramientas, las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo, trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones; considerando lo anterior, se realizó un estudio cuantitativo transversal no exploratorio en los municipios de Jaltocán y San Felipe Orizatlán del estado de Hidalgo, para comparar las diferencias identificadas entre hombres y mujeres en relación con las estrategias de gestión que implementa cada uno y sus habilidades como directores de mypes; para ello se dividió la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (214 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (190 unidades económicas). La metodología consistió en realizar un análisis a los componentes del sistema organizacional, a través de los diferentes procesos como dirección, gestión de ventas, innovación, producción, mercadotecnia y finanzas, haciendo énfasis en la capacidad para solucionar problemas, manejo de conflictos, comunicación, *coaching* y retroalimentación, motivación, delegación, trabajo en equipo y liderazgo. Dado lo anterior se identifica que en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype no existe una diferencia significativa en la mayoría de las variables; mientras que las mujeres implementan menos estrategias de gestión de ventas y ámbito de ventas que los hombres.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales se discutirán a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Jaltocán y San Felipe Orizatlán con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de

planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que estas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de las mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 31.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que se compararon las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Jaltocán y San Felipe Orizatlán, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en la zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Jaltocán y San Felipe Orizatlán son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Jaltocán y San Felipe Orizatlán

Jaltocán y San Felipe Orizatlán son municipios que cuentan con un total de 49 015 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 2 066 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 31.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 31.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	214	190
Edad promedio	39.8 años	40.3 años
Educación promedio	10 años	10.9 años
Estado civil	47.2% casadas	55.3% casados
Hijos	75.7% tiene hijos	72.1% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	80.4% fundó la empresa	84.7% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 31.2.

**Tabla 31.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	19.6%	13.7%	NA	NA
Dedicadas a otra empresa	91.1%	90%	NA	4.2%
Dedicadas a labores del hogar	68.7%	84.2%	NA	NA

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 31.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Jaltocán y San Felipe Orizatlán (Posada et al., 2020).

**Tabla 31.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.912)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 31.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.85)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.76)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.869)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.918)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.92)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.903)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.861)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.9)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.661)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.877)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.769)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.921)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.854)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Se dividió la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (214 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (190 unidades económicas). En la tabla 31.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 31.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Jaltocán y San Felipe Orizatlán

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba <i>t</i> de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	<i>t</i>	GL	<i>p</i>
Recursos humanos	3.93	0.703	4.00	0.704	1.08	394.8	0.280
Análisis de mercado	3.80	0.693	3.79	0.694	-0.27	394.2	0.791
Proveedores	4.22	0.526	4.23	0.566	0.23	387.4	0.822
Dirección	3.68	0.786	3.80	0.711	1.71	400.9	0.088
Finanzas	3.39	0.981	3.57	0.913	1.87	401.1	0.062
Gestión de ventas	3.73	0.735	3.90	0.690	2.33	400.7	0.020
Innovación	3.31	0.807	3.45	0.774	1.75	399.6	0.081
Mercadotecnia	3.73	0.672	3.78	0.656	0.74	397.8	0.461
Producción-operación	4.20	0.709	4.23	0.766	0.49	387.1	0.623
Satisfacción con la empresa	3.69	0.760	3.78	0.750	1.19	397.5	0.234
Ventaja competitiva	4.02	0.712	4.07	0.679	0.70	397.9	0.484
Ámbito de ventas	3.74	0.529	3.86	0.531	2.33	395.4	0.021
Asuntos RSC	4.02	0.801	4.11	0.726	1.17	401.8	0.241
Valoración del entorno	4.10	0.584	4.19	0.545	1.60	400.2	0.111

Se observa que las mypes de Jaltocán y San Felipe Orizatlán dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en ninguno de los aspectos; mientras que son inferiores en los aspectos: gestión de ventas y ámbito de ventas.

## Discusión

La muestra investigada de los municipios de Jaltocán y San Felipe Orizatlán mostró que la edad promedio de los directivos de las mypes oscila entre los 40 años, la educación promedio tampoco presenta diferencias relevantes, ya que el resultado muestra una escolaridad que abarca entre 10 y 11 años; en cuanto al estado civil de mujeres y hombres directores de mypes se encuentra una diferencia significativa, donde solo 47.2% de las mujeres dijo estar casada, lo que da a conocer que más de la mitad de las empresarias son solteras, a diferencia de los hombres, que corresponde a 55.3% de los encuestados el estar casados. A través de esto se puede inferir que cada vez hay más iniciativas de mujeres jóvenes que se están dedicando a emprender antes de casarse. En cuanto al número de hijos, 75.7% de las mujeres refirieron tener hijos, contra 72.1% de los hombres. 80.4% de las mujeres llegó a ser dueña y fundadora de la empresa, en comparación con 84.7% de los hombres que también crearon desde cero su negocio.

En relación con el porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres horas al día a diversas labores, se encontró que 19.6% de las mujeres se dedican a una mype, mientras que 91.1% también se dedica a otras empresas, y 68.7% a labores del hogar; por el contrario, solo 13.7% de los hombres dedica menos de tres horas al día a una mype, contra 90% que se dedica a otras empresas, mientras que 84.2% también está colaborando menos de tres horas a labores del hogar; esto indica que el hombre, en general, participa poco en actividades domésticas, a diferencia de las mujeres, quienes amplían su jornada de responsabilidades.

Al analizar el porcentaje de mujeres y hombres que dedican más de ocho horas a diversas labores, se encontró que ninguno de los dos designa más de este tiempo a su mype, y en cuanto a dedicarse a otras empresas, sólo 4.2% de los hombres brinda más tiempo de la jornada laboral a otros empleos; con relación a los porcentajes de mujeres y hombres que comprometen más de ocho horas a las labores del hogar no hubo resultados.

Estudiar las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres y las habilidades directivas de los propietarios de las micro y pequeñas empresas de Jaltocán y San Felipe Orizatlán, permite tener una visión clara del papel de las mujeres respecto a su impacto en el desarrollo de los negocios.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI] (2020).** Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**, (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denue). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>



- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Whetten, D. A. y Cameron, K. S.** (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. (8ª.ed.). Pearson Educación. Recuperado de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE MINERAL DE LA REFORMA, HIDALGO, MÉXICO

Gabriela Ortiz Cordero  
Christiane Aldair Téllez Vázquez  
Alma Delia López Hernández  
Rosa María Muñoz Rivera

Universidad Politécnica de Tulancingo

## Resumen

Esta investigación pretende analizar en qué medida la cultura local afecta de modo diferenciado las estrategias de gestión empresarial de los hombres y las mujeres, desde la percepción de los directivos de las micro y pequeñas empresas (mypes) de Mineral de la Reforma, en contraste con las de Latinoamérica. El método empleado fue cuantitativo, no experimental, transversal, correlacional, basado en una encuesta dirigida a los directores de empresas, compuesta por 114 ítems como herramienta de análisis sistémico mediante las variables de: recursos humanos, análisis de mercado, proveedores, dirección, finanzas, gestión de ventas, innovación, mercadotecnia, producción y operación, satisfacción con la empresa, ventaja competitiva, ámbito de ventas, asuntos de ISO 26000 y valoración del entorno.

La encuesta se aplicó a una muestra de 350 directores, de los cuales 137 son mujeres y 213 hombres. Si bien los resultados del estudio internacional indican pequeñas diferencias, como el que los hombres se perciban con mejor desempeño en el papel de director que las mujeres, en Mineral de la Reforma los resultados sugieren que tanto las mujeres como los hombres directivos no muestran diferencias en los resultados estadísticamente significativos. Se concluye que no pueden generalizarse diferencias en el desempeño de las personas por razón de género; las diferencias son individuales, dependen de la formación, de cómo cultive su calidad como persona y de su comportamiento social, así como del entrenamiento y oportunidades para el desarrollo de las mejores estrategias y la toma de decisiones en la gestión empresarial.

**Palabras clave:** diferencias de género, gestión de la mype, micro y pequeñas empresas.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales se discutirán a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Mineral de la Reforma con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de

planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que estas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 32.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Mineral de la Reforma, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Mineral de la Reforma son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Mineral de la Reforma

Mineral de la Reforma es un municipio que cuenta con un total de 202 749 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 7 042 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 32.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 32.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	137	213
Edad promedio	38.2 años	39 años
Educación promedio	11.3 años	11.7 años
Estado civil	38% casadas	59.2% casados
Hijos	76.6% tiene hijos	77.5% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	70.8% fundó la empresa	70.4% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 32.2.

**Tabla 32.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	19.7%	9.4%	62%	73.2%
Dedicadas a otra empresa	65%	60.6%	NA	22.1%
Dedicadas a labores del hogar	59.1%	71.4%	17.5%	12.7%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 32.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Mineral de la Reforma (Posada et al., 2020).

**Tabla 32.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.901)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 32.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.855)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.779)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.772)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.828)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.927)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.912)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.878)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.846)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.697)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.826)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.789)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.846)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.878)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Se dividió la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (137 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (213 unidades económicas). En la tabla 32.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 32.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Mineral de la Reforma

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba <i>t</i> de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	<i>t</i>	GL	<i>p</i>
Recursos humanos	4.23	0.760	4.17	0.696	-0.72	247.9	0.472
Análisis de mercado	4.06	0.653	4.01	0.720	-0.65	301.1	0.515
Proveedores	4.27	0.603	4.20	0.687	-0.86	311.4	0.392
Dirección	3.99	0.714	4.06	0.685	0.90	275.9	0.370
Finanzas	3.90	0.828	3.97	0.806	0.81	271.7	0.417
Gestión de ventas	4.34	0.690	4.29	0.659	-0.59	247.3	0.556
Innovación	3.84	0.906	3.84	0.955	0.00	286.1	0.997
Mercadotecnia	4.02	0.730	3.98	0.775	-0.48	282.6	0.634
Producción-operación	4.39	0.675	4.36	0.718	-0.40	293.8	0.690
Satisfacción con la empresa	4.06	0.710	4.01	0.696	-0.52	279.8	0.602
Ventaja competitiva	4.29	0.625	4.27	0.683	-0.21	289.9	0.832
Ámbito de ventas	3.77	0.855	3.88	0.864	1.11	265.7	0.266
Asuntos RSC	4.23	0.698	4.22	0.782	-0.05	292.5	0.959
Valoración del entorno	4.28	0.660	4.24	0.654	-0.57	255.1	0.572

Se observa que las mypes de Mineral de la Reforma dirigidas por mujeres no son significativamente diferentes a las lideradas por hombres, y que la variable con una mayor diferencia corresponde al ámbito de ventas.

## Discusión

La participación de la mujer como directora en el ámbito empresarial, si bien se ha conocido en todas las épocas, nunca había sido tan accesible como resulta para los varones, la razón de esto responde a cuestiones culturales de roles sociales, que han discriminado a las mujeres para ocupar puestos directivos o dirigir su negocio; sin embargo, en las últimas décadas, por las tendencias económicas y político-sociales, la incursión de la mujer en esta actividad se ha ido incrementando.

La literatura, escasa, diversa, parcial, sesgada y de naturaleza compleja, no sustenta resultados concluyentes en relación con el desempeño gerencial por género, lo cual hereda una marcada carga de expectativas sociales sobre los roles de los hombres y las mujeres, prejuzgando su desempeño en el liderazgo y la gestión, aunque también figuran aquellos que descartan al género como variable de atribución de cualidades generalizables de comportamiento de gestión —estrategia, liderazgo y acción empresarial—.

En la actualidad se sabe que el desempeño de las personas está influido por su carga cultural, tanto social como organizacional, y en función de comportamientos adoptados que no necesariamente los identifican por su género.

Esta investigación analiza en qué medida la cultura local afecta de modo diferenciado las estrategias de gestión empresarial de los hombres y las mujeres, desde la circunstancia regional, es decir, la percepción interna de los directivos de las mypes de Mineral de la Reforma, y compara esos resultados con los datos del estudio general.

En Latinoamérica es posible hallar pequeñas diferencias. Los hombres se perciben como mejores gestores, frente a lo que expresan las mujeres, en cambio, los resultados de la investigación en las mypes de Mineral de la Reforma sugieren que entre mujeres y hombres directivos no existen diferencias significativas en cuanto al desempeño de sus actividades de gestión, lo que resulta consistente con algunos estudios más significativos que plantean igualdad entre hombres y mujeres en la motivación para liderar; identificando en ambos comportamientos de liderazgo transformacional —según los colaboradores—, conductas no estereotípicas del género y gestión situacional, entre otros.

Se concluye que no es posible generalizar diferencias en el desempeño de las personas por razón de género; las diferencias son individuales, dependen de la formación, de cómo se cultive la calidad humana y del comportamiento social, así como del entrenamiento y oportunidades para el desarrollo de las mejores estrategias y la toma de decisiones en la gestión empresarial.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denue). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>



- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, . <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE MIXQUIAHUALA DE JUÁREZ Y PROGRESO DE OBREGÓN, HIDALGO, MÉXICO

Jesús Alberto García Rojas  
Raquel Rodríguez Aguilar  
Arminda Álvarez Cruz

Instituto Tecnológico Superior del Occidente del Estado de Hidalgo

## Resumen

La dinámica social juega un papel fundamental en el desarrollo de las mypes, puesto que, a raíz de cómo se desenvuelve la sociedad en algunos de los procesos económico-administrativos, la realidad es alterada o encaminada hacia un determinado destino, pues depende de cómo se comprende a consumidores, clientes, empresarios y proveedores, comprendiendo entonces que cada uno de estos forma parte de la producción y comercialización.

En la actualidad, diversas situaciones han repercutido en la forma de hacer negocios, han forzado el cambio en algunas mypes y han abierto oportunidades para optimizar procesos y generar valor a través de las estrategias o acciones que permiten la interacción con el consumidor final. En la propia estructura interna de la organización hay factores que repercuten en su desarrollo y las actividades diarias, es por ello que en el presente capítulo se presenta la situación actual de las mypes en Mixquiahuala de Juárez y Progreso de Obregón, en el estado de Hidalgo, todo esto para entender con mayor amplitud algunos aspectos y características clave observadas, de modo que puedan interpretarse para distinguir cómo cambian las cosas, así como para entender cómo están incrustadas en la cultura.

Ahora bien, se hace hincapié en que hombres y mujeres en los municipios ya mencionados forman parte de esta dinámica. Hoy día, se reconoce que las organizaciones emplean y/o son dirigidas por ambos sexos sin ningún inconveniente, sobre todo en mypes que parten del emprendimiento o la búsqueda de empleo para generar ingresos, de modo que sirvan de sostén personal o familiar.

La muestra no fue completada debido a que alrededor de 90 personas se negaron a contestar preguntas, lo cual obligó a los alumnos a dejar vacías las cajas de registro en la plataforma, a lo que se suman cuestiones económicas y de indisposición de los alumnos para realizar encuestas, debido a sus trabajos no tienen suficiente tiempo o dinero para aplicarlas.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Mixquiahuala de Juárez y Progreso de Obregón con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su

misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 33.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Mixquiahuala de Juárez y Progreso de Obregón, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Mixquiahuala de Juárez y Progreso de Obregón son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Mixquiahuala de Juárez y Progreso de Obregón

Mixquiahuala de Juárez y Progreso de Obregón son municipios que cuentan con un total de 70 863 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 4 941 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 33.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 33.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	127	173
Edad promedio	38.7 años	42.2 años
Educación promedio	11.4 años	11.2 años
Estado civil	38.6% casadas	59.5% casados
Hijos	73.2% tiene hijos	83.8% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	66.1% fundó la empresa	60.1% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 33.2.

**Tabla 33.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	13.4%	13.9%	66.9%	60.7%
Dedicadas a otra empresa	63%	64.2%	NA	15.6%
Dedicadas a labores del hogar	63.8%	63%	11%	13.9%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 33.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Mixquiahuala de Juárez y Progreso de Obregón (Posada et al., 2020).

**Tabla 33.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.86)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 33.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.88)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.778)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.823)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.854)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.92)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.928)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.906)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.855)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.717)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.84)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.805)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.88)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.854)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (127 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (173 unidades económicas). En la tabla 33.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 33.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Mixquiahuala de Juárez y Progreso de Obregón

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba t de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	t	GL	p
Recursos humanos	4.23	0.603	4.22	0.527	-0.16	237.9	0.873
Análisis de mercado	4.05	0.752	3.99	0.636	-0.76	235.6	0.450
Proveedores	4.38	0.563	4.29	0.590	-1.34	269.6	0.182
Dirección	3.95	0.817	3.99	0.648	0.43	222.1	0.667
Finanzas	4.09	0.829	4.02	0.701	-0.71	242.0	0.480
Gestión de ventas	4.22	0.584	4.30	0.559	1.17	237.5	0.244
Innovación	3.73	1.023	3.82	0.828	0.82	231.8	0.415
Mercadotecnia	4.02	0.771	4.05	0.720	0.33	241.7	0.744
Producción-operación	4.33	0.637	4.36	0.557	0.36	245.6	0.715
Satisfacción con la empresa	4.07	0.675	3.93	0.670	-1.76	268.2	0.079
Ventaja competitiva	4.29	0.655	4.22	0.593	-1.01	253.4	0.313
Ámbito de ventas	3.94	0.852	3.93	0.693	-0.15	226.3	0.881
Asuntos RSC	4.12	0.772	4.06	0.678	-0.63	238.6	0.526
Valoración del entorno	4.31	0.569	4.20	0.538	-1.68	252.7	0.094

Se observa que las mypes de Mixquiahuala de Juárez y Progreso de Obregón dirigidas por mujeres no son significativamente diferentes a las dirigidas por hombres, y que la variable con mayor diferencia es la valoración del entorno.

## Discusión

Las mypes en ambos municipios: Mixquiahuala de Juárez y Progreso de Obregón, son mayoritariamente dirigidas y administradas por hombres, sin embargo, existe una tendencia al alza en las mujeres. Siendo las mujeres, en promedio, más jóvenes que el directivo varón, pero con edades similares en ambos grupos, con una diferencia aproximada de cuatro años entre uno y otro. En cuanto a la educación, se observa una paridad en ambos grupos, siendo los años correspondientes a la educación media superior el común denominador para los directivos de estas empresas. Los hombres directivos casados y con hijos representan más de la mitad de la muestra y son una mayor cantidad en comparación con las mujeres, en cambio, las mujeres directivas casadas no alcanzan ni 40% de la población encuestada, además, si bien los números entre hombre y mujeres son similares suman más las mujeres que emprendieron por sí mismas, siendo las fundadoras de su empresa, en ambos casos siendo más de 60% de la muestra; para este caso en ambos grupos.

En cuanto al tiempo dedicado, se observa también que las mujeres no tienden a dedicarse a otra actividad en una empresa ajena si estas le dedican ocho horas o más a su empresa, mientras que casi 15% de los hombres sí se dedican a otra actividad paralelamente a su propia empresa. También se observa una mayor tendencia de los hombres que dedican ocho horas o más a realizar labores del hogar, mientras en ambos grupos la tendencia es dedicar tres horas o menos a estas labores.

Se interpreta que si bien aún hay diferencias entre directivos y directivas de las mypes de Mixquiahuala de Juárez y Progreso de Obregón, no hay una gran variabilidad entre ambos grupos en cuanto a cómo son dirigidas por mujeres o por hombres.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , [INEGI]. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>



- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

## DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE HINOJOSA, HIDALGO, MÉXICO

Gisela Yamin Gómez Mohedano  
Manuel Alejandro Robles Acevedo  
Hector Eduardo Mendoza Espinoza  
Martha Teresa Soto García

Universidad Politécnica de Tulancingo

### Resumen

El propósito de este documento es conocer la diferencia en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Santiago Tulantepec de Lugo Guerrero y Cuauhtepac de Hinojosa del estado de Hidalgo, México, comparadas con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el estudio internacional, valorando el componente cultural de esas diferencias bajo el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020).

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal y no exploratorio, con un tamaño de muestra de 374 mypes: 142 dirigidas por mujeres y 232 por hombres. Se observa que más allá de cuestiones de género, lo que determina la diferencia en la forma de gestionar la empresa está vinculado al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Los resultados obtenidos señalan que las mypes que son dirigidas por mujeres no son significativamente diferentes a las dirigidas por hombres. La variable con una mayor diferencia es el ámbito de ventas, y las mujeres tienden a obtener medias más altas en rasgos sociales como amabilidad, entusiasmo, extraversión, y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia, mientras que obtuvieron puntuaciones más bajas en estabilidad emocional, asertividad y laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018).

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Santiago Tulantepec y Cuauhtépec de Hinojosa con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su

misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 34.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Santiago Tulantepec y Cuauhtépec de Hinojosa, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Santiago Tulantepec y Cuauhtépec de Hinojosa son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Santiago Tulantepec y Cuauhtepc de Hinojosa

Santiago Tulantepec y Cuauhtepc de Hinojosa son municipios que cuentan con un total de 99 982 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 3 890 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 34.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 34.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	142	232
Edad promedio	38.7 años	40 años
Educación promedio	11.2 años	11.7 años
Estado civil	35.2% casadas	52.2% casados
Hijos	78.2% tiene hijos	72.8% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	71.1% fundó la empresa	62.1% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 34.2.

**Tabla 34.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	24.6%	25.4%	62%	64.2%
Dedicadas a otra empresa	69%	68.5%	17.6%	18.1%
Dedicadas a labores del hogar	64.1%	67.7%	12.7%	15.5%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 34.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Santiago Tulantepec y Cuauhtepc de Hinojosa (Posada et al., 2020).

**Tabla 34.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.86)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 34.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.835)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.751)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.798)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.793)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.899)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.888)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.85)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.768)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.737)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.791)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.813)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.825)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.845)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir; economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (142 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (232 unidades económicas). En la tabla 34.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que la medias observadas son diferentes.

**Tabla 34.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Santiago Tulantepec y Cuauhtepc de Hinojosa

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba t de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	t	GL	p
Recursos humanos	4.36	0.627	4.30	0.572	-0.87	265.1	0.386
Análisis de mercado	4.24	0.622	4.16	0.614	-1.18	291.7	0.238
Proveedores	4.30	0.559	4.31	0.609	0.21	318.3	0.835
Dirección	4.25	0.711	4.16	0.661	-1.23	278.7	0.222
Finanzas	4.20	0.719	4.13	0.725	-0.89	298.2	0.376
Gestión de ventas	4.48	0.511	4.39	0.570	-1.44	316.4	0.150
Innovación	4.13	0.807	4.00	0.803	-1.49	292.5	0.137
Mercadotecnia	4.21	0.648	4.16	0.680	-0.70	305.4	0.486
Producción-operación	4.50	0.595	4.46	0.576	-0.59	286.1	0.553
Satisfacción con la empresa	4.24	0.675	4.14	0.689	-1.31	303.6	0.191
Ventaja competitiva	4.32	0.595	4.26	0.648	-0.90	307.8	0.367
Ámbito de ventas	3.93	0.868	4.08	0.835	1.63	279.7	0.104
Asuntos RSC	4.29	0.712	4.33	0.684	0.48	280.7	0.632
Valoración del entorno	4.31	0.663	4.38	0.545	1.09	244.4	0.277

Se observa que las mypes de Santiago Tulantepec y Cuauhtepc de Hinojosa dirigidas por mujeres no son significativamente diferentes a las dirigidas por hombres, y que la variable que tiene una mayor diferencia es el ámbito de ventas.

## Discusión

Se observa que más allá de cuestiones de género, lo que determina la diferencia en la forma de gestionar la empresa está vinculado al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012). Las mypes de Santiago Tulantepec y Cuauhtepc de Hinojosa forman parte de una misma región, ya que la zona metropolitana de Tulancingo la integran los municipios de Tulancingo de Bravo, Cuauhtepc de Hinojosa y Santiago Tulantepec de Lugo Guerrero, los cuales son colindantes, aunque con actividades económicas diferentes; el que las empresas sean dirigidas por mujeres no supone que existan diferencias significativas en el rendimiento de la empresa, la variable que reporta una mayor diferencia es el ámbito de ventas, tal diferencia podría estar asociada a que las mujeres tienden a obtener medias más altas ( $ds \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo, en la extraversión –sociabilidad, emotividad positiva– y en

el aspecto de orden del rasgo de la conciencia —organización, cautela—, en contraste, marcan puntuaciones más bajas en estabilidad emocional, en características como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión —dominio, energía—, y en el aspecto de laboriosidad. En relación con el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018) hombres y mujeres poseen la misma capacidad intelectual, las diferencias biológicas no son determinantes para la gestión de las empresas, lo que puede marcar la diferencia radica en las cuestiones de índole social, como el trato y la amabilidad para con los clientes, entre otros aspectos, aunque esto no es determinante.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , [INEGI]. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>



- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE TENANGO DE DORIA Y AGUA BLANCA DE ITURBIDE, HIDALGO, MÉXICO

Omar Santillan Diaz  
Luz María Vega Sosa  
Raymundo Lozano Rosales  
Mariza Raluy Herrero

Universidad Politécnica de Tulancingo

## Resumen

En los últimos años el tema de la gestión entre hombres y mujeres ha cobrado una relevancia vital en el contexto empresarial, este concepto se conecta a muchos otros que en la actualidad la sociedad exige, entre los que se enlista la igualdad para poder ocupar los mismos puestos y tomar las decisiones en las empresas, sin importar que se trate de hombres o mujeres, en este caso, en la región otomí-tepehua, donde mujeres y hombres comparten diariamente sus habilidades y conocimientos para poder hacer crecer la economía de la región. La intención del presente trabajo es identificar si existen diferencias entre hombres y mujeres en la forma de gestionar cada aspecto de las empresas ubicadas en los municipios de Tenango de Doria y Agua Blanca de Iturbide, del estado de Hidalgo, lo anterior con el objetivo de identificar y dar a conocer esas variables sociodemográficas. Asumiendo el género como referencia central indagaremos en la realidad de las micro y pequeñas empresas de estos municipios, lo que al final nos dará el panorama del papel que de verdad juega el género de las personas en la gestión empresarial, y a eso se sumaremos que los negocios son muy variados en su actividad económica, lo cual genera una visión más satisfactoria sobre el tema de estudio. El análisis se realizó con un método cuantitativo transversal, ya que sus características permiten obtener los resultados de las variables mencionadas, y así proceder a la comparación, con la finalidad de buscar estrategias que puedan presentarse en los municipios estudiados, de modo que se pueda contribuir en la mejora de la economía social.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Tenango de Doria y Agua Blanca de Iturbide con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su

misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 36.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Tenango de Doria y Agua Blanca de Iturbide, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Tenango de Doria y Agua Blanca de Iturbide son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Tenango de Doria y Agua Blanca de Iturbide

Tenango de Doria y Agua Blanca de Iturbide son municipios que cuentan con un total de 27 816 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 728 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 35.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 35.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	170	269
Edad promedio	33.1 años	34.3 años
Educación promedio	11.4 años	11.8 años
Estado civil	30% casadas	39% casados
Hijos	60% tiene hijos	61.7% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	74.7% fundó la empresa	70.6% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 35.2.

**Tabla 35.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	12.9%	7.4%	74.7%	71%
Dedicadas a otra empresa	74.1%	68.4%	12.9%	15.6%
Dedicadas a labores del hogar	72.9%	72.5%	10.6%	11.9%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 35.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Tenango de Doria y Agua Blanca de Iturbide (Posada et al., 2020).

**Tabla 35.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.887)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 35.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.831)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.829)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.757)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.768)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.931)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.812)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.846)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.804)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.616)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.817)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.793)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.893)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.883)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios; es decir, economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (170 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (269 unidades económicas). En la tabla 35.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 35.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Tenango de Doria y Agua Blanca de Iturbide

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba t de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	t	GL	p
Recursos humanos	4.26	0.810	4.20	0.647	-0.79	284.8	0.430
Análisis de mercado	4.21	0.676	4.09	0.663	-1.85	346.1	0.065
Proveedores	4.29	0.728	4.19	0.729	-1.48	350.3	0.141
Dirección	4.27	0.597	4.16	0.662	-1.86	379.8	0.063
Finanzas	4.21	0.688	4.03	0.723	-2.51	365.7	0.013
Gestión de ventas	4.41	0.655	4.34	0.689	-1.06	352.0	0.289
Innovación	4.22	0.646	4.05	0.711	-2.66	377.8	0.008
Mercadotecnia	4.18	0.660	4.06	0.689	-1.77	359.8	0.078
Producción-operación	4.42	0.670	4.30	0.659	-1.80	348.4	0.073
Satisfacción con la empresa	4.17	0.668	4.12	0.600	-0.83	321.7	0.408
Ventaja competitiva	4.29	0.726	4.22	0.653	-1.04	325.3	0.297
Ámbito de ventas	3.81	0.918	3.87	0.894	0.64	343.7	0.523
Asuntos RSC	4.44	0.738	4.23	0.826	-2.71	379.6	0.007
Valoración del entorno	4.33	0.695	4.21	0.718	-1.79	347.9	0.075

Se observa que las mypes de Tenango de Doria y Agua Blanca de Iturbide dirigidas por mujeres tienen una media significativamente superior en los siguientes aspectos: finanzas, innovación y asuntos RSC; mientras que no son inferiores en ninguno de los demás aspectos.

## Discusión

En los resultados de las entrevistas aplicadas a los directores y directoras de empresas en Tenango de Doria y Agua Blanca de Iturbide, se observa que los datos descriptivos por sexo de acuerdo con las 448 encuestas mostró que son más personas hombres los que están al frente de los negocios, en este caso, debido al contexto y las actividades que se realizan en la región, que en la mayoría están relacionadas económicamente a temas de agricultura, ganadería, economía local y algunos servicios que complementan estas actividades.

Sobre las características de los empresarios, y tomando en consideración la etapa por la que se está pasando de la pandemia causada por el Covid-19, muchos de ellos son nuevos en el tema del comercio. Aunque los resultados nos muestran que son casi cien hombres más en nuestra muestra, existe un gran número de mujeres que por necesidad, y otras por convicción, se atrevieron a tener una idea de negocios y ponerla en marcha, se aclara este punto ya que, como se sabe, muchas per-

sonas quedaron desempleadas al inicio de la pandemia, tanto del sexo masculino como del femenino, lo cual generó que estos buscaran una forma de poder tener un ingreso económico para poder sustentar los gastos familiares, es importante resaltar que los resultados nos muestran una edad promedio de 34 años, por lo general casados, con una familia, y en lo que a estudios anteriores refiere no se había registrado el nivel de estudios que los datos muestran para este año, los cuales indican mayor preparación académica.

En lo que se refiere al tiempo de dedicación y consistencia que se tiene en la empresa, es notable la diferencia entre hombres y mujeres, el polo femenino sobresale en la muestra con más del 74% en dedicación, mientras que los hombres alcanzan un 71%, lo cual denota la parte de la gestión sobre la empresa y el involucramiento que se tiene. Es importante mencionar que, aunado a las actividades que realizan en la empresa, tanto hombres como mujeres participan en otras empresas y en las labores del hogar, lo que tampoco se veía con frecuencia, menos en esta zona de estudio, que corresponde al tiempo que los hombres dedican a las labores del hogar, estando por encima del tiempo que las mujeres dedican a dichas labores.

En conclusión, las empresas de la región otomí-tepehua hoy en día son más dirigidas por mujeres, destacando en los aspectos de finanzas, innovación y asuntos de responsabilidad social corporativa, sin dejar atrás los otros aspectos. En comparación con los datos registrados a nivel Latinoamérica, se infiere que la gestión empresarial por parte de las mujeres refleja una media superior en todos los aspectos que se miden en la tabla 1.5; en el caso de los hombres se detectan algunos rasgos por arriba de la media, pero algunos otros están por debajo. La gestión empresarial es muy importante para poder mantener una empresa funcionando correctamente, como se observa en el estudio, pudiendo ser realizado tanto por hombres como por mujeres, sólo dependerá del tiempo y la forma de ver las cosas que cada uno de ellos tenga para poder lograr los objetivos que se hayan establecido.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>



- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE TLAXCOAPAN, HIDALGO, MÉXICO

Raúl Rodríguez Moreno  
Miguel Ángel Vázquez Alamilla  
Verónica Ramírez Cortés  
Víctor Manuel Piedra Mayorga

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo  
Universidad Autónoma del Estado de México

## Resumen

El análisis sistémico propuesto en este estudio permitió identificar diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivos de micro y pequeñas empresas de Tlaxcoapan, Hidalgo, asimismo, se realizó una comparación entre este municipio y el mismo estudio a nivel Latinoamericana. La conceptualización de las quince variables involucradas se ha seleccionado para abarcar completamente las estrategias de las micro y pequeñas empresas (mype), agrupadas en tres dimensiones: insumos del sistema, procesos del sistema y resultados del sistema. Para cada variable se ha realizado la medición de consistencia interna a través del coeficiente alfa de Cronbach, siendo satisfactorio en todas las variables. La muestra fue de 402 empresas –183 mypes dirigidas por mujeres y 219 por hombres–, el instrumento tiene 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles. Se realizó la prueba *t* para la diferencia de medias independientes que prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes entre las mypes dirigidas por mujeres y las dirigidas por hombres, en esta prueba se observó que las mypes dirigidas por mujeres tienen una media significativamente superior en los aspectos: proveedores, mercadotecnia, ámbito de ventas y valoración del entorno; mientras que no son inferiores en ninguno de los otros aspectos. La caracterización descrita permitió identificar las particularidades entre las mypes dirigidas por mujeres y hombres en el municipio de Tlaxcoapan, Hidalgo, así como una comparación a nivel Latinoamérica, donde se realizó el mismo estudio, encontrándose diferencias significativas entre ambos estudios, esto implicó aceptar la hipótesis de este estudio.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Tlaxcoapan con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de

planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que estas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 36.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Tlaxcoapan, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Tlaxcoapan son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Tlaxcoapan

Tlaxcoapan es un municipio que cuenta con un total de 28 626 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 2 407 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 36.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 36.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	183	219
Edad promedio	40.8 años	43.4 años
Educación promedio	10.5 años	10.3 años
Estado civil	43.2% casadas	54.8% casados
Hijos	79.8% tiene hijos	79.9% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	71.6% fundó la empresa	68.5% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 36.2.

**Tabla 36.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	23.5%	37.4%	46.4%	30.1%
Dedicadas a otra empresa	83.6%	89.5%	NA	5%
Dedicadas a labores del hogar	43.2%	37%	NA	5.5%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 36.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Tlaxcoapan (Posada et al., 2020).

**Tabla 36.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.81)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 36.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.827)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.75)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.774)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.785)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.903)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.812)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.867)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.826)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.583)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.809)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.601)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.762)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.855)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (183 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (219 unidades económicas). En la tabla 36.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 36.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Tlaxcoapan

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba <i>t</i> de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	<i>t</i>	GL	<i>p</i>
Recursos humanos	4.12	0.633	4.05	0.610	-1.10	373.3	0.270
Análisis de mercado	3.95	0.710	3.90	0.626	-0.75	364.3	0.455
Proveedores	4.18	0.689	4.03	0.653	-2.11	373.1	0.035
Dirección	3.98	0.753	3.97	0.659	-0.09	360.9	0.929
Finanzas	3.83	0.775	3.76	0.784	-0.90	382.8	0.370
Gestión de ventas	4.09	0.711	4.00	0.690	-1.22	374.0	0.225
Innovación	3.45	0.846	3.58	0.733	1.51	357.0	0.132
Mercadotecnia	4.06	0.678	3.86	0.693	-2.87	382.7	0.004
Producción-operación	4.14	0.822	4.03	0.728	-1.41	365.0	0.159
Satisfacción con la empresa	3.96	0.634	3.91	0.652	-0.80	385.0	0.427
Ventaja competitiva	4.07	0.708	3.95	0.707	-1.72	384.9	0.086
Ámbito de ventas	3.83	0.708	3.69	0.648	-2.11	367.2	0.035
Asuntos RSC	3.57	0.732	3.45	0.656	-1.63	363.4	0.103
Valoración del entorno	4.13	0.702	3.95	0.645	-2.66	365.8	0.008

Se observa que las mypes de Tlaxcoapan dirigidas por mujeres tienen una media significativamente superior en los aspectos: proveedores, mercadotecnia, ámbito de ventas y valoración del entorno; mientras que no son inferiores en ninguno de los demás aspectos.

## Discusión

Los resultados del estudio realizado en el municipio de Tlaxcoapan, Hidalgo, muestran que en cuatro variables existen diferencias entre las medias de las mypes dirigidas por mujeres y las mypes dirigidas por hombres. Las medias de las variables estudiadas fueron mayores para las mujeres que para los hombres. Estas variables son: proveedores, mercadotecnia, ámbito de ventas y valoración del entorno.

La primera diferencia significa que las mujeres son más exigentes con los proveedores que los hombres; en relación con la mercadotecnia las mujeres enfatizan más esta actividad que los hombres; en el ámbito de ventas las mujeres opinan que esta actividad debe ser más relevante de lo que piensan los hombres, y, finalmente, en la valoración del entorno las mujeres se preocupan más que los hombres en relación con este aspecto. Estas diferencias encontradas muestran que, de acuerdo con el género, existen prioridades cuya relevancia valdría la pena analizar respecto a la dirección de una mype, para valorar si es necesario poner ese nivel de atención en las variables recién mencionadas, puesto que cada decisión del director de la mype implica un gasto de recursos.

El estudio a nivel Latinoamérica muestra que existen diez variables donde las diferencias de medias entre mypes dirigidas por mujeres y por hombres son significativas, siendo menor la media de las mujeres con respecto al puntaje de los hombres en las diez variables: recursos humanos, análisis de mercados, dirección, finanzas, gestión de ventas, innovación, mercadotecnia, satisfacción con la empresa, ventaja competitiva, ámbito de ventas y asuntos de RSC —ver tabla 1.5—, como se puede observar, las diferencias mencionadas son distintas entre el estudio a nivel del municipio de Tlaxcoapan, Hidalgo, y a nivel Latinoamérica, con excepción de las variables de mercadotecnia y ámbito de ventas, sin embargo, en estas dos variables a nivel municipal las diferencias entre las medias de las mypes dirigidas por mujeres y las dirigidas por hombres son mayores, mientras que las medias a nivel Latinoamérica son menores entre las mypes dirigidas por mujeres y las dirigidas por hombres, por lo tanto, la hipótesis planteada es correcta y se acepta como verdadera.

En los resultados a nivel municipal se puede observar que 23.5% de las mujeres dedican menos de tres horas a una mype, en comparación a los hombres, que sólo dedican 37.4%; las mujeres dedican a otra empresa 83.6% del tiempo de tres horas o menos en relación con los hombres, que sólo dedican 89.5%; las mujeres dedican 43.2% del tiempo de tres horas o menos a labores del hogar, mientras que los hombres sólo 37%; 46.4% de las mujeres dedican ocho horas o más a una mype, y los hombres sólo 30.1% de ese tiempo.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>



- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE TULA DE ALLENDE, HIDALGO, MÉXICO

Ismael Acevedo Sánchez  
Alfredo Castillo Trejo  
María de Lourdes Ortega Montiel  
Roberto Tristán Muñiz

Universidad Tecnológica de Tula-Tepeji

## Resumen

El propósito del presente capítulo es presentar la diferencia en las estrategias de gestión que tienen los directores y las directoras de la micro y pequeña empresa de Latinoamérica, analizando de manera particular el municipio de Tula de Allende, en el estado de Hidalgo, México. La metodología utilizada fue un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, para comparar las diferencias de género entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Tula de Allende, con relación a las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el estudio internacional, de modo que pudiera establecerse una comparación. Para tal efecto se utilizó una muestra de 409 elementos, de los cuales 185 fueron mujeres y 224 hombres. Para la recolección de la información se utilizó un instrumento con 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles, para realizar un análisis sistémico. Con base en los resultados, se puede observar que las diferencias son moderadas tanto para el municipio de Tula de Allende como para el resto de Latinoamérica, encontrando una diferencia cultural similar.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados,

las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Tula de Allende con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si

existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que estas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 37.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Tula de Allende, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Tula de Allende son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Tula de Allende

Tula de Allende es un municipio que cuenta con un total de 115 107 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 6 449 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 37.1 se mencionan algunas características socio-demográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 37.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	185	224
Edad promedio	40.3 años	40.4 años
Educación promedio	11.1 años	11.7 años
Estado civil	48.6% casadas	60.3% casados
Hijos	81.6% tiene hijos	77.2% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	70.3% fundó la empresa	69.6% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 37.2.

**Tabla 37.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	31.9%	8.5%	NA	74.1%
Dedicadas a otra empresa	71.9%	68.8%	NA	NA
Dedicadas a labores del hogar	59.5%	76.8%	18.4%	9.8%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 37.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Tula de Allende (Posada et al., 2020).

**Tabla 37.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.804)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.801)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.

(Continúa)

**Tabla 37.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.682)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.73)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.762)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.879)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.879)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.789)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.753)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.585)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.746)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.781)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.801)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.797)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (185 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (224 unidades económicas). En la tabla 37.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que la medias observadas son diferentes.

**Tabla 37.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Tula de Allende

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba <i>t</i> de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	<i>t</i>	GL	<i>p</i>
Recursos humanos	4.25	0.552	4.22	0.538	-0.37	369.3	0.71
Análisis de mercado	4.01	0.640	3.95	0.658	-0.85	383.3	0.397
Proveedores	4.28	0.555	4.15	0.615	-2.24	391.3	0.025
Dirección	4.00	0.677	4.07	0.638	1.10	370.3	0.273
Finanzas	3.80	0.804	3.92	0.774	1.48	380.1	0.139
Gestión de ventas	4.37	0.547	4.42	0.576	0.86	370.2	0.39
Innovación	3.59	0.839	3.81	0.907	2.52	382.0	0.012
Mercadotecnia	3.87	0.619	3.99	0.657	1.97	375.2	0.05
Producción-operación	4.47	0.554	4.47	0.595	-0.04	390.4	0.968
Satisfacción con la empresa	3.85	0.680	4.02	0.642	2.56	374.7	0.011
Ventaja competitiva	4.28	0.584	4.30	0.601	0.36	383.7	0.721
Ámbito de ventas	3.55	0.877	3.85	0.805	3.47	357.7	<.001
Asuntos RSC	4.21	0.705	4.26	0.698	0.72	368.7	0.469
Valoración del entorno	4.32	0.566	4.32	0.554	0.04	355.2	0.968

Se observa que las mypes de Tula de Allende dirigidas por mujeres tienen una media significativamente superior en proveedores; mientras que son inferiores en los aspectos: innovación, satisfacción con la empresa y ámbito de ventas.

## Discusión

De los resultados obtenidos para el caso del municipio de Tula de Allende, en el estado de Hidalgo, la muestra estuvo compuesta por un total de 409 elementos, de los cuales 185 fueron mujeres y 224 hombres, con un nivel educativo correspondiente al nivel medio superior, como lo muestra la tabla 37.1. En relación con las definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype, es importante mencionar que la mayoría oscila entre 0.6 y 0.8, lo cual, de acuerdo con el alfa de Cronbach, se encuentra entre los rangos de aceptable y muy bueno, respectivamente —tabla 37.3—, lo que sin duda refuerza el nivel de consistencia de las variables utilizadas.

Por otra parte, tal y como se observa en la tabla 37.4, las mypes de Tula de Allende que son dirigidas por mujeres tienen una media significativamente superior en los siguientes rubros: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores, no obstante, la variable con un mayor grado de significancia es la de proveedores, con una ( $M = 4.28$ ,  $DS = 0.555$ ) con relación a la gestión que desarrollan los hombres, en este mismo rubro con una ( $M = 4.15$ ,  $DS = 0.615$ ) con un  $t = (391) -2.24$   $p = 0.025$ ; mientras que son inferiores en los aspectos: innovación, satisfacción con la empresa y

ámbito de ventas. Esta variable de proveedores resulta más significativo debido que al comparar la diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Latinoamérica con el municipio de Tula de Allende, en este rubro en Latinoamérica también se muestran una media significativamente superior de las dirigidas por mujeres con una ( $M = 4.22$ ,  $DS = 0.613$ ) con relación a la gestión que desarrollan los hombres, en este mismo rubro con una ( $M = 4.21$ ,  $DS = 0.626$ ) con un  $t = (33,793) -1.85$   $p = 0.064$  como lo muestra la tabla 1.5. No obstante y a pesar de que para el caso del municipio de Tula de Allende existen dos rubros más donde la gestión de las mujeres es superior —aunque no de manera significativa, a saber: recursos humanos y análisis del mercado— para Latinoamérica, el resto de las variables son inferiores. De lo anterior se puede observar que las diferencias son moderadas tanto para el municipio de Tula de Allende como para el resto de Latinoamérica, encontrando una diferencia cultural similar con base en los datos obtenidos.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , [INEGI]. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña*



*empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>

**Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>

**Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>

**Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>

**Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE TULANCINGO DE BRAVO, HIDALGO, MÉXICO

Liliana de Jesús Gordillo Benavente  
Claudia Vega Hernández  
Benedicta María Domínguez Valdez

Universidad Politécnica de Tulancingo

## Resumen

Las mypes en México tienen mayor representatividad en la economía del país y, por ende, su derrama económica aporta una gran proporción del PIB, por lo tanto, resulta importante realizar una investigación para determinar las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Tulancingo de Bravo, Hidalgo, México, y hacer una comparativa con mypes de Latinoamérica, analizando en qué medida la cultura local modifica esas estrategias de gestión de hombres y mujeres. Se aplicó un instrumento de investigación, el cual fue diseñado por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN), con escala Likert de cinco niveles, se tuvo un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%. La aplicación del cuestionario fue a los directivos de las empresas. El primer acercamiento de los resultados fue dar a conocer las características del empresario, como edad promedio, educación promedio, estado civil, hijos, y si fue el fundador de la empresa, asimismo, se hizo la caracterización de las horas dedicadas a la mype, a otras empresas, y a las labores del hogar, como se puede visualizar en la tabla 38.2.

En cuanto al objetivo del estudio a nivel Latinoamérica y de Tulancingo de Bravo, Hidalgo, se acepta la hipótesis: las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Tulancingo de Bravo son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional, debido a que hay evidencia significativa de que la cultura internacional y la local tienen un impacto en la gestión directiva entre hombres y mujeres; cabe destacar que las medias estadísticas de las mujeres en todos los aspectos son inferiores en relación con el puntaje de los hombres.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Tulancingo de Bravo con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de

planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 38.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Tulancingo de Bravo, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Tulancingo de Bravo son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Tulancingo de Bravo

Tulancingo de Bravo es un municipio que cuenta con un total de 168 369 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 13 085 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 38.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 38.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	181	210
Edad promedio	39.7 años	40.1 años
Educación promedio	12 años	12.1 años
Estado civil	50.8% casadas	60% casados
Hijos	82.9% tiene hijos	81.4% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	79.6% fundó la empresa	72.9% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 38.2.

**Tabla 38.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	13.3%	7.6%	64.6%	70%
Dedicadas a otra empresa	89.5%	81%	NA	9.5%
Dedicadas a labores del hogar	76.8%	86.2%	NA	6.7%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 38.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Tulancingo de Bravo (Posada et al., 2020).

**Tabla 38.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.882)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 38.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.857)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.697)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.713)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.839)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.916)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.888)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.824)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.784)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.709)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.771)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.767)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.888)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.835)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (181 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (210 unidades económicas). En la tabla 38.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que la medias observadas son diferentes.

**Tabla 38.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Tulancingo de Bravo

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba <i>t</i> de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	<i>t</i>	GL	<i>p</i>
Recursos humanos	4.02	0.633	4.18	0.543	2.76	357.1	0.006
Análisis de mercado	3.79	0.680	3.91	0.611	1.83	365.3	0.069
Proveedores	4.17	0.587	4.14	0.548	-0.61	371.5	0.545
Dirección	3.83	0.595	3.85	0.594	0.44	380.4	0.660
Finanzas	4.01	0.750	3.99	0.686	-0.34	368.2	0.735
Gestión de ventas	4.18	0.572	4.34	0.559	2.81	377.9	0.005
Innovación	3.63	0.776	3.74	0.766	1.35	379.0	0.179
Mercadotecnia	3.90	0.648	3.94	0.634	0.62	378.1	0.536
Producción-operación	4.40	0.555	4.43	0.510	0.45	369.0	0.654
Satisfacción con la empresa	3.86	0.704	3.92	0.662	0.91	372.6	0.362
Ventaja competitiva	4.23	0.508	4.29	0.496	1.10	377.7	0.270
Ámbito de ventas	3.68	0.754	3.72	0.817	0.44	387.1	0.660
Asuntos RSC	3.89	0.734	4.02	0.738	1.76	381.1	0.079
Valoración del entorno	4.14	0.539	4.20	0.574	1.07	386.1	0.285

Se observa que las mypes de Tulancingo de Bravo dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en ninguno de los aspectos; mientras que son inferiores en los aspectos: recursos humanos y gestión de ventas.

## Discusión

Actualmente se ha venido manejando el término de igualdad de género en las organizaciones y, por ende, los mismos derechos de ocupar cargos directivos en las empresas.

El análisis se realizó con una muestra total de 391 empresarios, en la tabla 38.1 se plasman las características del empresarios, de la muestra total, 181 mujeres ocupan un cargo directivo en las empresas, siendo 210 los hombres en el mismo cargo, la edad promedio de mujeres es de 39.7 años y de los hombres 40.1 años, asimismo, se visualiza que la educación promedio para las mujeres es de 12 años, y para los hombres corresponde a 12.1 años. Otro dato fundamental es que 39.8% de las mujeres son casadas, y 60% de los hombres comparten ese mismo estado civil. 82.9% de las mujeres tienen hijos y 81.4% de los hombres también cuentan con ellos. Asimismo, otra de las características fue que 79.6% de las mujeres fundaron la empresa, mientras 72.9% de los hombres fueron quienes fundaron las empresas.

En este orden de ideas, en la tabla 38.2 se visualiza el porcentaje de directores y directoras que se dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores. En cuanto a las horas

que dedican a la mype, se tiene que 13.3% de mujeres y el 7.6% de hombres dedica a la propia mype tres horas o menos, mientras 64.6% de mujeres le dedica ocho horas o más, y 70% de los hombres asignan esa misma cantidad de horas a la atención de la mype.

En relación con las horas que dedican a otra empresa, se visualiza que 89.5% de las mujeres dedica tres horas o menos, siendo 81% de los hombres quienes dedican la misma cantidad de tiempo. La dedicación de ocho horas no aplica para las mujeres, en cambio, 9.5% de hombres invierten ocho horas o más a otra empresa. En relación con las horas dedicadas a las labores del hogar, se informa que 86.2% de los hombres invierten tres horas o menos, y que el porcentaje respecto a mujeres corresponde a 76.8%, es preciso poner especial atención a este dato, ya que es mayor el porcentaje de hombres que dedican tres horas o menos a labores del hogar, y un dato curioso es que para ocho horas o más dedicadas a labores hogareñas resultó que ninguna mujer destina esa cantidad de tiempo a tal actividad, mientras 6.7% de los hombres sí dedicaban ese monto de hora a labores del hogar.

En cuanto a las diferencias en las estrategias de gestión entre directoras y directores de las mypes de Tulancingo, Hidalgo, se puede observar en la tabla 38.4 que las medias estadísticas correspondientes a las mujeres en todos los aspectos son inferiores con relación a los hombres, esto podría explicarse debido a que la muestra de la encuesta contempló a más hombres que mujeres. Las medidas en mujeres resultaron inferiores en los aspectos de recursos humanos y gestión de ventas, al resultar la  $p$  de 0.006 y 0.005, respectivamente.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denue). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>



- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE ZACUALTIPÁN DE ÁNGELES, HIDALGO, MÉXICO

Ma. Magdalena Pacheco Rivera  
Musandy Juanita Rodríguez Torres  
Edwin Alberto San Román Arteaga  
Cresencio Jiménez Cuellar

Universidad Tecnológica de la Sierra Hidalguense

## Resumen

Las micro y pequeñas empresas son de gran importancia, ya que representan un medio para impulsar el desarrollo económico, son generadoras de la economía y es importante analizar las estrategias que se ejecutan para tomar decisiones acertadas, por tal motivo, la presente investigación busca identificar el nivel de técnicas implementadas en cada negocio, determinando la diferencia en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Zacualtipán de Ángeles, Hidalgo.

La metodología utiliza un enfoque sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios, realizando un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, el instrumento utilizado tiene 114 preguntas tipo Likert, utilizando las variables de recursos humanos, análisis de mercado, proveedores, dirección, finanzas, gestión de ventas, innovación, mercadotecnia, producción y operación, satisfacción con la empresa, ventaja competitiva, asuntos de ISO, y valoración del entorno. El tamaño de la muestra fue de 619 directores y directoras de micro y pequeñas empresas de Zacualtipán.

Los resultados muestran que las mypes de Zacualtipán de Ángeles dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en ninguno de los aspectos, y muestran una diferencia con los resultados de la gestión de las mype en Latinoamérica.

La información generada podrá ser de utilidad para identificar las áreas de oportunidad, además, brindará un panorama sobre la posición que guardan actualmente los hombres y las mujeres en la gestión, con la intención de detonar acciones que contribuyan a la mejora de las organizaciones.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Zacualtipán con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de

planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 39.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Zacualtipán de Ángeles, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Zacualtipán de Ángeles son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Zacualtipán de Ángeles

Zacualtipán de Ángeles es un municipio que cuenta con un total de 38 155 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 2 080 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 39.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 39.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	234	385
Edad promedio	38.4 años	41.7 años
Educación promedio	10.8 años	10.9 años
Estado civil	48.3% casadas	63.9% casados
Hijos	78.2% tiene hijos	79.5% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	71.4% fundó la empresa	66.8% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 39.2.

**Tabla 39.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	18.4%	17.1%	59.8%	63.4%
Dedicadas a otra empresa	67.5%	65.5%	15.4%	16.1%
Dedicadas a labores del hogar	63.7%	66.5%	14.1%	10.9%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 39.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Zacualtipán de Ángeles (Posada et al., 2020).

**Tabla 39.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.909)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 39.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.847)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.801)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.806)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.86)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.915)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.902)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.893)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.794)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.696)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.81)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.806)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.853)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.849)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (234 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (385 unidades económicas). En la tabla 39.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que la medias observadas son diferentes.

**Tabla 39.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Zacualtipán de Ángeles

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba t de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	t	GL	p
Recursos humanos	4.18	0.839	4.36	0.559	2.73	349.2	0.007
Análisis de mercado	4.23	0.630	4.21	0.618	-0.37	465.9	0.712
Proveedores	4.40	0.570	4.40	0.618	0.04	515.0	0.970
Dirección	4.20	0.670	4.23	0.645	0.46	459.7	0.645
Finanzas	4.17	0.780	4.16	0.785	-0.06	493.8	0.953
Gestión de ventas	4.48	0.572	4.41	0.584	-1.57	484.6	0.116
Innovación	3.94	0.859	3.97	0.855	0.44	472.5	0.660
Mercadotecnia	4.17	0.681	4.17	0.725	-0.06	495.6	0.950
Producción-operación	4.55	0.523	4.50	0.543	-0.96	494.9	0.339
Satisfacción con la empresa	4.05	0.724	4.15	0.672	1.63	461.1	0.103
Ventaja competitiva	4.41	0.581	4.41	0.574	-0.14	484.2	0.885
Ámbito de ventas	3.91	0.886	3.94	0.844	0.47	456.5	0.635
Asuntos RSC	4.34	0.689	4.32	0.670	-0.35	460.2	0.726
Valoración del entorno	4.41	0.551	4.34	0.557	-1.45	474.4	0.147

Se observa que las mypes de Zacualtipán de Ángeles dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en ninguno de los aspectos; mientras que son inferiores en recursos humanos.

## Discusión

Una vez obtenidos los resultados nos percatamos que la diferencia entre los aspectos evaluados para la gestión de las mypes no contienen cifras extremadamente diferenciadoras, o que evidencien una brecha de género que se explique por la lejanía de Zacualtipán de Ángeles con grandes urbes, sino todo lo contrario, pues se demostró que el componente cultural ha tenido una comprensión y tolerancia en cuanto a la diferencia sexual y de género, por ende, la dinámica social se vuelve más inclusiva, con mayor igualdad laboral y conciencia, asumiendo que los factores genéticos y de personalidad son sólo algunos de los que pudiesen influir en el éxito directivo de las empresas.

El día de hoy se tiene un poco más de claridad respecto a conceptos como sexo y género, que se utilizan para hacer referencia a cuestiones distintas, y que no sólo resultan útiles para “catalogar” a las personas, sino también percepciones individuales y colectivas, aspiraciones, proyectos de vida, prioridades y oportunidades, todas estas determinan cómo se entablan relaciones laborales en sus empresas y cómo se dirigen, lo cual impacta en la toma de decisiones financieras, mercadológicas, en el área de ventas, entre otros.

Los factores visibles del entorno de la cultura local coincidieron con el aspecto de producción-operación, reflejando que las mujeres están de manera activa participando en diversos giros comerciales e industriales, sumándose diariamente a la balanza laboral e incursionando en el liderazgo de pequeñas y medianas empresas, situación que les permite estar de manera igualitaria con los hombres.

Para el siguiente factor se invita a plantear lo siguiente: ¿quién puede gestionar mejor una venta, un hombre o una mujer? Esta interrogante puede ser discutida tomando como referencia los resultados del presente trabajo, sin embargo, ambos sexos poseen la capacidad de desarrollar liderazgos y habilidades en ese aspecto, recordando que actualmente el rol de un vendedor es construir relaciones, resolver problemas y ayudar al consumidor.

En cuanto a la ventaja competitiva, es un factor que ha quedado superado en la región, sin embargo, el empoderamiento que tienen las mujeres hoy en día y, con ello, la superación de ciertos paradigmas, pudiera ser algo que podría depurarse aún más por las mujeres, trascendiendo la cultura nacional del llamado machismo. Finalmente, dependerá de la ética de cada individuo mantener esa igualdad y no generar brechas de género.

Surge la interrogante: ¿son más innovadoras las empresas lideradas por hombres que por mujeres?, ¿existe alguna condición específica para ello? Los resultados en la presente investigación arrojaron un pequeño diferencial que marca la diferencia para tal situación, por tal motivo, se recomienda que existan perfiles heterogéneos dentro de la empresa, ya que estos lograrán mantener un equilibrio en diversos aspectos.

La ausencia de resultados con una media significativamente superior de las empresas dirigidas por mujeres pudiera ser el resultado de la constante promoción de la igualdad de género, promovida en sectores públicos y privados, siendo visible el aporte constante de hombres y mujeres en una economía nacional

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**. (2022). Directorio Estadístico De Unidades Económicas (Denue). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>



- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

40

## DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE AUTLÁN DE NAVARRO, JALISCO, MÉXICO

María Luz Ortiz Paniagua  
Luis Carlos Gamez Adame  
Roberto Joya Arreola  
Olga Guadalupe Peña Vargas

Universidad de Guadalajara

### Resumen

En México las micro y pequeñas empresas tienen un peso importante en la estructura empresarial del país, la generación de empleos y su contribución al producto interno bruto. Su importancia en municipios como Autlán de Navarro es alta por su cuantía, generación de riquezas y empleos. Este tipo de empresa se caracteriza por tener un número reducido de empleados, donde las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En este contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, incidiendo en su crecimiento y éxito empresarial. Por lo que el objetivo de este estudio fue comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de las mypes observadas en Autlán de Navarro con los resultados del estudio a nivel Latinoamérica, para mostrar cómo la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes. La investigación realizada es un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que se comparan las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Autlán de Navarro, con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el contexto latinoamericano. Como resultado del estudio realizado se observa que existen diferencias en relación con aspectos tales como recursos humanos, proveedores, gestión de ventas, satisfacción con la empresa, ámbito de ventas, asuntos de RSC, valoración del entorno, producción-operación y ventaja competitiva

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Autlán de Navarro con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de

planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 40.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Autlán de Navarro, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Autlán de Navarro son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Autlán de Navarro

Autlán de Navarro es un municipio que cuenta con un total de 64 931 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 3 476 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 40.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 40.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	135	237
Edad promedio	41.7 años	42.6 años
Educación promedio	12.8 años	13 años
Estado civil	48.9% casadas	65% casados
Hijos	69.6% tiene hijos	76.4% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	76.3% fundó la empresa	72.2% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 40.2.

**Tabla 40.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	16.3%	12.2%	52.6%	63.3%
Dedicadas a otra empresa	65.2%	63.3%	8.1%	11.8%
Dedicadas a labores del hogar	58.5%	68.4%	NA	10.5%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 40.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Autlán de Navarro (Posada et al., 2020).

**Tabla 40.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.914)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 40.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.896)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.798)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.844)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.877)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.929)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.927)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.877)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.862)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.7)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.848)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.803)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.869)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.868)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (135 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (237 unidades económicas). En la tabla 40.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 40.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Autlán de Navarro

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba t de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	t	GL	p
Recursos humanos	4.22	0.690	4.27	0.710	0.67	266.9	0.501
Análisis de mercado	4.00	0.749	4.06	0.785	0.66	284.8	0.512
Proveedores	4.19	0.605	4.13	0.730	-0.80	317.6	0.423
Dirección	3.94	0.780	4.06	0.753	1.48	264.9	0.141
Finanzas	3.70	0.932	3.94	0.920	2.34	270.9	0.020
Gestión de ventas	4.37	0.665	4.40	0.614	0.45	247.1	0.652
Innovación	3.64	0.956	3.80	0.965	1.53	261.4	0.126
Mercadotecnia	3.87	0.738	4.01	0.742	1.65	270.7	0.101
Producción-operación	4.35	0.727	4.34	0.702	-0.15	268.6	0.878
Satisfacción con la empresa	3.99	0.672	4.06	0.736	1.02	294.8	0.308
Ventaja competitiva	4.19	0.628	4.20	0.724	0.21	304.4	0.833
Ámbito de ventas	3.83	0.838	3.85	0.871	0.21	279.7	0.830
Asuntos RSC	4.18	0.650	4.22	0.777	0.47	301.0	0.636
Valoración del entorno	4.29	0.620	4.29	0.621	0.02	271.9	0.986

Se observa que las mypes de Autlán de Navarro dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en ninguno de los aspectos; mientras que son inferiores en finanzas e innovación.

## Discusión

Para realizar la comparación de las estrategias de gestión entre directoras y directores de las mypes de Autlán de Navarro y demostrar que son distintas a las existentes en el contexto internacional, se asume como base de comparación el contexto latinoamericano, por estar México ubicado en la misma región geográfica, pero con el reconocimiento de la existencia de elementos culturales endógenos que pueden incidir en los resultados obtenidos. Por lo cual se comparan los resultados del municipio con la tabla 1.5, que se encuentra en el capítulo 1.

La comparación realizada permite suscribir las siguientes generalizaciones:

- En recursos humanos, proveedores y gestión de ventas, los resultados en hombres y mujeres directores son ligeramente mayores en Autlán de Navarro con relación a sus homólogos latinoamericanos, aunque sus desviaciones estándar son similares, sin diferencias significativas.
- En análisis de mercados, dirección e innovación, los datos son similares el comportamiento de las mujeres de Autlán de Navarro y las directivas latinoamericanas, aunque este resultado es superior en los directores hombres de Autlán de Navarro.

- c) En finanzas y mercadotecnia se observa que las mujeres directivas en el ámbito latinoamericano obtuvieron mejores resultados, mientras que en los hombres directivos ocurre lo inverso, siendo superior en Autlán de Navarro.
- d) En producción-operación es inferior la media en hombres y mujeres directivos de Autlán de Navarro en comparación con la media de hombres y mujeres directivos de Latinoamérica.
- e) En satisfacción con la empresa son superiores los resultados de hombres y mujeres directivos de Autlán de Navarro en relación con sus homólogos de Latinoamérica; aunque la desviación estándar es similar en ambos.
- f) En ventaja competitiva tanto para hombres directivos como para mujeres directivas la media es ligeramente inferior en Autlán de Navarro.
- g) En ámbito de ventas y asuntos de RSC, es superior para los hombres directores en ambos contextos, pero ligeramente superior en las medias de mujeres directoras y hombres directores en Autlán de Navarro en comparación con Latinoamérica.
- h) En valoración del entorno, las medias en Autlán de Navarro son iguales entre hombres directivos y mujeres directivas, pero estas son superiores al comportamiento tanto de directoras como de directores latinoamericanos.

En resumen, puede plantearse que existen diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivos de micro y pequeñas empresas de Autlán de Navarro en relación con Latinoamérica, donde, en aspectos como recursos humanos, proveedores, gestión de ventas, satisfacción con la empresa, ámbito de ventas, asuntos de RSC y valoración del entorno son superiores, mientras que en aspectos tales como producción-operación y ventaja competitiva son inferiores.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denue). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>



- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., yVilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., yVinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., yTrbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., yGyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

## DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE GUADALAJARA, JALISCO, MÉXICO

Jorge Orlando Villalpando Robles  
Rito Segovia López  
Benjamín Vázquez Medina  
Diana Guadalupe de la Luz Castillo

Universidad Tecnológica de Jalisco

### Resumen

El estudio presentado en este capítulo forma parte de la investigación realizada por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN); los datos del municipio se analizan comparándolos con los datos a nivel Latinoamérica.

La investigación es de tipo cuantitativa, transversal no exploratoria; tiene por propósito comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de las mypes observadas en la ciudad de Guadalajara con los resultados del estudio general, de modo que se pueda conocer en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

Para la recogida de datos se utilizó un instrumento conformado por 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles, el cual comprende un análisis sistémico que considera las siguientes variables: insumos del sistema —recursos humanos, análisis de mercado, proveedores—, procesos del sistema —dirección, finanzas, gestión de ventas, innovación, mercadotecnia, producción y operación— y resultados del sistema —satisfacción con la empresa, ventaja competitiva, ámbito de ventas, asuntos de ISO 26000 y valoración del entorno—.

El instrumento fue aplicado a 161 unidades económicas dirigidas por mujeres y 208 unidades económicas dirigidas por hombres; en total el instrumento se aplicó a 369 dueños/as o directores/as generales de microempresas del municipio de Guadalajara, del estado de Jalisco, México.

Se encontró que las mypes de Guadalajara que son dirigidas por mujeres tienen una media significativamente superior en la variable proveedores; mientras que no hay diferencias significativas en ninguno de los otros aspectos. En los resultados del estudio latinoamericano, la variable proveedores no representa una diferencia en las estrategias de gestión de las mypes.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Guadalajara con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de

planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 41.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Guadalajara, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Guadalajara son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Guadalajara

Guadalajara es un municipio que cuenta con un total de 1 385 629 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 97 984 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 41.1 se mencionan algunas características socio-demográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 41.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	161	208
Edad promedio	38.8 años	40.4 años
Educación promedio	12.2 años	12.1 años
Estado civil	42.2% casadas	58.2% casados
Hijos	67.1% tiene hijos	71.2% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	68.9% fundó la empresa	55.3% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 41.2.

**Tabla 41.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	11.2%	14.4%	66.5%	68.3%
Dedicadas a otra empresa	70.8%	64.9%	12.4%	15.4%
Dedicadas a labores del hogar	57.1%	70.7%	20.5%	NA

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 41.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Guadalajara (Posada et al., 2020).

**Tabla 41.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.817)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 41.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.814)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.684)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.801)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.803)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.9)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.905)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.836)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.794)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.602)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.76)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.812)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.823)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.85)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (161 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (208 unidades económicas). En la tabla 41.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 41.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Guadalajara

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba <i>t</i> de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	<i>t</i>	GL	<i>p</i>
Recursos humanos	4.30	0.534	4.23	0.606	-1.06	348.0	0.289
Análisis de mercado	4.05	0.750	4.02	0.647	-0.32	309.8	0.745
Proveedores	4.33	0.514	4.13	0.640	-3.36	355.1	<.001
Dirección	3.99	0.868	4.08	0.730	1.03	294.3	0.304
Finanzas	4.01	0.842	3.97	0.838	-0.44	338.9	0.659
Gestión de ventas	4.52	0.580	4.41	0.610	-1.72	328.9	0.086
Innovación	3.83	1.001	3.82	0.965	-0.14	321.0	0.885
Mercadotecnia	4.02	0.752	4.02	0.737	-0.08	324.0	0.934
Producción-operación	4.54	0.606	4.43	0.634	-1.62	344.3	0.106
Satisfacción con la empresa	4.06	0.665	3.95	0.691	-1.63	343.6	0.103
Ventaja competitiva	4.37	0.594	4.28	0.642	-1.46	346.3	0.146
Ámbito de ventas	3.72	1.011	3.70	1.044	-0.20	336.7	0.845
Asuntos RSC	4.26	0.872	4.27	0.710	0.09	292.5	0.93
Valoración del entorno	4.35	0.670	4.33	0.612	-0.26	315.7	0.795

Se observa que las mypes de Guadalajara dirigidas por mujeres tienen una media significativamente superior en proveedores; mientras que no son inferiores en ninguno de los aspectos.

## Discusión

El instrumento fue aplicado a un total a 369 mypes en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, México. Fue contestado por 161 mujeres y 208 hombres.

Las mujeres que participaron en la investigación tienen en promedio menos edad que los hombres; las mujeres promedian 38.8 años y los hombres 40.4. La educación promedio de las mujeres es de 12.2 años y la de los hombres 12.1 años. Las mujeres casadas que participaron suman menos que los hombres casados. Las mujeres casadas representan 42.2% y los hombres 58.2% de la muestra; 67.1% de las mujeres tienen hijos, mientras que 71.2% de los hombres cuenta con ellos; 68.9% de las mujeres fundaron la empresa, mientras que en el caso de los hombres ese ámbito corresponde con 55.3%.

Las mujeres que dedican ocho horas o más al día a labores de la mype representan 66.5%, y los hombres 68.3%; 12.4% de las mujeres dedica ocho o más horas al día a otra empresa, los hombres 15.4%. El 20.5% de las mujeres dedica ocho o más horas al día a labores del hogar, en cambio, 0% de los hombres dedica ese tiempo a dichas actividades.

Al verificar la hipótesis relativa a si existen diferencias entre hombres y mujeres en la forma en la que gestionan cada aspecto de la empresa, se identifica que en la columna del  $p$ -valor de la tabla 41.4 sólo existen diferencias reales en la variable denominada proveedores, ya que el resultado de  $p$  es menor a 5%, donde la media es mayor en las mujeres que en los hombres.

Se encontró que las mypes de Guadalajara dirigidas por mujeres tienen una media significativamente superior en la variable proveedores; mientras que no hay diferencias significativas en ninguno de los otros aspectos.

La media de las mypes dirigidas por mujeres en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, es mayor que los hombres en las siguientes variables: recursos humanos, análisis de mercado, dirección, finanzas, gestión de ventas, innovación, mercadotecnia, producción y operación, satisfacción con la empresa, ventaja competitiva, ámbito de ventas y valoración del entorno.

Sólo en la variable asuntos de ISO 26000, las mypes dirigidas por hombres en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, salieron arriba en el promedio, alcanzando 4.27, contra 4.26 de las mujeres, siendo una diferencia no significativa.

En contraste con el estudio general realizado en Latinoamérica, las mypes dirigidas por mujeres en las empresas latinoamericanas no muestran una diferencia significativa en la variable proveedores.

En donde se encuentran diferencias significativas en las mypes dirigidas por mujeres con respecto al ámbito latinoamericano es en la variable denominada ámbito de ventas, de acuerdo con la tabla 1.5 ubicada en el capítulo 1.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denue). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>



- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE PUERTO VALLARTA, JALISCO, MÉXICO

Manuel Ernesto Becerra Bizarrón  
Luz Amparo Delgado Díaz  
Georgina Dolores Sandoval Ballesteros  
Miriam del Carmen Vargas Aceves

Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara

## Resumen

Las micro y pequeñas empresas constituyen la columna vertebral de la economía en los municipios, estados y países, México no es la excepción, aportan un sinnúmero de empleos directos e indirectos, es relevante indicar que una parte de dichos empleos se caracterizan dentro del ámbito de la informalidad, algunas veces por desconocimiento y otras por conveniencia, debido a los problemas que enfrentan o a las condiciones de su creación, lo cual provoca que su promedio de vida en el mercado no sea mayor a cinco años, y que deriva de una serie de situaciones organizacionales controlables, primero porque no tienen un objetivo estratégico claro, segundo, porque no cuentan con estrategias claras y documentadas en todas y cada una de las áreas funcionales, se convierten en entidades económicas vulnerables ante los cambios de cualquier factor externo, político, económico o social. Este capítulo se plantea el objetivo de analizar las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Puerto Vallarta, analizando 14 aspectos de gestión directiva siendo tres los aspectos significativos, correspondientes a la gestión de ventas, satisfacción con la empresa y valoración del entorno.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diversas diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de las empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Puerto Vallarta con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de

planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 42.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Puerto Vallarta, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Puerto Vallarta son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Puerto Vallarta

Puerto Vallarta es un municipio que cuenta con un total de 291 839 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 17 237 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 42.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 42.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	223	254
Edad promedio	38.3 años	41 años
Educación promedio	13 años	13.2 años
Estado civil	37.7% casadas	46.9% casados
Hijos	70.4% tiene hijos	65.7% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	72.2% fundó la empresa	74% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 42.2.

**Tabla 42.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	20.6%	12.2%	57%	68.9%
Dedicadas a otra empresa	78.5%	79.1%	NA	NA
Dedicadas a labores del hogar	64.6%	84.3%	15.2%	3.5%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 42.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Puerto Vallarta (Posada et al., 2020).

**Tabla 42.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.827)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 42.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.781)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.69)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.744)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.771)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.892)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.863)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.736)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.684)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.599)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.692)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.691)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.799)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.814)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (223 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (254 unidades económicas). En la tabla 42.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 42.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Puerto Vallarta

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba <i>t</i> de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	<i>t</i>	GL	<i>p</i>
Recursos humanos	4.10	0.596	4.13	0.595	0.60	466.8	0.55
Análisis de mercado	3.91	0.651	3.88	0.601	-0.61	453.0	0.542
Proveedores	4.10	0.608	4.05	0.640	-0.75	468.0	0.453
Dirección	3.86	0.739	3.80	0.694	-0.94	449.2	0.347
Finanzas	3.78	0.766	3.74	0.836	-0.59	472.1	0.557
Gestión de ventas	4.11	0.604	4.28	0.621	2.96	467.3	0.003
Innovación	3.67	0.778	3.53	0.848	-1.87	470.9	0.061
Mercadotecnia	3.90	0.556	3.89	0.581	-0.26	461.9	0.795
Producción-operación	4.44	0.511	4.44	0.544	-0.09	468.2	0.925
Satisfacción con la empresa	3.81	0.669	4.01	0.622	3.44	454.2	<.001
Ventaja competitiva	4.16	0.566	4.14	0.586	-0.43	463.4	0.67
Ámbito de ventas	3.60	0.776	3.65	0.779	0.71	467.5	0.48
Asuntos RSC	4.14	0.676	4.17	0.697	0.42	464.4	0.671
Valoración del entorno	4.04	0.688	4.24	0.567	3.29	429.4	0.001

Se observa que las mypes de Puerto Vallarta dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en ninguno de los aspectos; mientras que son inferiores en los aspectos: gestión de ventas, satisfacción con la empresa y valoración del entorno.

## Discusión

Como se puede observar en la tabla anterior, las diferencias significativas en las estrategias entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Puerto Vallarta, es decir, que presentan un  $p$ -valor  $\leq 0.05$ , corresponden a la gestión de ventas con  $p$ -valor  $\leq 0.03$ , satisfacción con la empresa con  $p$ -valor  $\leq 0.001$  y valoración del entorno 0.01.

Las diferencias en las estrategias entre hombres y mujeres directivas respecto a la gestión de ventas se enfoca principalmente en la realización de actividades para detectar y agregar nuevos clientes, para vender en un área más grande o en más lugares, para promocionar las ventas, hacer descuentos o cerrar ventas. El rubro de satisfacción con la empresa aduce a que la empresa deje suficiente dinero para vivir, permitiendo realizarse como persona, capaz de generar expectativas de crecimiento personal. La valoración del entorno se enfoca principalmente a la preocupación personal de la situación de los clientes, la inseguridad y la violencia, el abasto de mercancía, puede llegar a medir la percepción de la corrupción e inestabilidad política.

Los aspectos de la tabla 1.5 muestran diferencias en las estrategias de gestión entre directoras y directores de las mypes en Latinoamérica, se observa que todos los rubros muestran una diferencia significativa, excepto proveedores, producción-operación y valoración del entorno, con  $p$ -valor  $> 0.05$ , que son los aspectos donde no existe una diferencia significativa de la diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de las mypes en Latinoamérica.

En ese sentido es rescatable destacar los aspectos que muestran diferencias significativas de las medias, es decir, que no son dadas al azar, donde el  $p$ -valor es menor que 0.05, confirmando la hipótesis respecto a las diferencias en las estrategias de gestión entre directivas de micro y pequeñas empresas de Puerto Vallarta, mostrando resultados distintos a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional, y que corresponden a la gestión de ventas y la satisfacción de la empresa.

Sólo un aspecto demuestra que sí existe una diferencia en las estrategias entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas en Puerto Vallarta, presentando una diferencia significativa entre las medias, es decir, con un  $p$ -valor  $0.01 < 0.05$ , lo cual corresponde a la valoración del entorno, y que a nivel latinoamericano este aspecto tiene un rendimiento  $p$ -valor de  $0.359 > 0.05$ , lo cual no presenta diferencia significativa entre las medias, es decir, no existen las diferencias en las estrategias entre hombres y mujeres directivas de la micro y pequeña empresa en Latinoamérica.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**, (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>



- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

## DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE TEOCALTICHE, JALISCO, MÉXICO

Manuel Alejandro Tejeda Martín  
Claudia Patricia Figueroa Ypiña  
Fernando Franco Barraza  
Mirza Liliana Lazareno Sotelo

Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara

### Resumen

El desarrollo económico de las naciones no se puede explicar sin estudiar las características regionales de los países. México es una nación extensa. El estado de Jalisco se encuentra distribuido en 12 regiones. El objetivo de la investigación fue presentar los resultados de las diferencias que existen entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Teocaltiche, Jalisco, México. Este municipio pertenece a la región Altos Norte, cuenta con un total de 39 839 habitantes. Para diciembre de 2017, el IMSS reportó un total de 1 474 trabajadores asegurados. Los censos económicos 2014 registraron que, en el municipio de Teocaltiche, los tres subsectores más importantes en la generación de valor agregado censal bruto fueron el comercio al por mayor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco; el comercio al por menor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco; y el comercio al por menor en tiendas de autoservicio y departamentales. Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores en esta ciudad, con una muestra de 394 empresas estudiadas. De entre los principales resultados destaca que 77.8% de las mujeres son las fundadoras de las empresas, mientras 60.7% de los hombres son los fundadores de las empresas.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Teocaltiche con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de

planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 43.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Teocaltiche, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Teocaltiche son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Teocaltiche

Teocaltiche es un municipio que cuenta con un total de 39 839 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 1 923 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 43.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región. Se observa que, de las 394 empresas que respondieron el instrumento, 198 son dirigidas por mujeres con un promedio de educación de 12 años.

**Tabla 43.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	198	196
Edad promedio	39.6 años	38.6 años
Educación promedio	12.1 años	11.9 años
Estado civil	52.5% casadas	55.1% casados
Hijos	73.7% tiene hijos	68.9% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	77.8% fundó la empresa	60.7% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, 79.8% de las mujeres se dedica a trabajar en otras empresas; asimismo 91.8% de los hombres trabaja en otra empresa. Estos datos pueden consultarse en la tabla 43.2.

**Tabla 43.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	15.2%	15.8%	60.6%	NA
Dedicadas a otra empresa	79.8%	91.8%	NA	NA
Dedicadas a labores del hogar	61.6%	76%	14.6%	NA

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 43.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Teocaltiche (Posada et al., 2020).

**Tabla 43.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.875)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.761)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.582)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.79)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.773)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.872)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.863)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.731)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.626)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.569)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.726)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.73)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.836)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.791)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (198 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (196 unidades económicas). En la tabla 43.4 se presentan la media y

la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 43.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Teocaltiche

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba <i>t</i> de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	<i>t</i>	GL	<i>p</i>
Recursos humanos	4.10	0.702	4.09	0.619	-0.12	383.6	0.905
Análisis de mercado	3.92	0.601	3.93	0.595	0.24	388.0	0.810
Proveedores	4.08	0.615	4.04	0.526	-0.67	382.1	0.506
Dirección	3.94	0.688	4.00	0.739	0.90	388.0	0.371
Finanzas	3.90	0.794	3.83	0.702	-0.91	387.1	0.361
Gestión de ventas	4.19	0.560	4.20	0.578	0.17	389.6	0.865
Innovación	3.72	0.835	3.60	0.798	-1.43	389.2	0.154
Mercadotecnia	3.93	0.574	3.88	0.559	-0.90	389.9	0.368
Producción-operación	4.41	0.495	4.34	0.551	-1.35	386.8	0.177
Satisfacción con la empresa	3.92	0.635	4.04	0.633	1.88	389.0	0.061
Ventaja competitiva	4.15	0.614	4.03	0.578	-2.09	389.8	0.037
Ámbito de ventas	3.76	0.793	3.75	0.722	-0.12	389.3	0.904
Asuntos RSC	4.12	0.758	4.01	0.751	-1.43	383.6	0.152
Valoración del entorno	4.23	0.512	4.20	0.584	-0.55	380.4	0.581

Se observa que las mypes de Teocaltiche dirigidas por mujeres tienen una media significativamente superior en ventaja competitiva; mientras que no son inferiores en ninguno de los demás aspectos.

## Discusión

En los resultados analizados se puede observar cómo en la dimensión de ventaja competitiva las mujeres tienen resultados superiores a los hombres, donde el resultado de *t* muestra un porcentaje de 3.7%, y una media de 4.03.

Otro resultado significativo es el que evalúa la dimensión de satisfacción con la empresa, donde el resultado de *t* se muestra un porcentaje de 6.1% y una desviación estándar en las mujeres de 0.635 mayor que en el caso de los hombres.

Con relación a la tabla 1.5 que presenta los resultados latinoamericanos, al comparar esa información con los resultados de la muestra obtenida en Teocaltiche, se muestra una diferencia

considerable, la dimensión con mayor acercamiento es la que evalúa la valoración del entorno, por lo demás, los resultados muestran el estado actual de las estrategias de gestión de las micro y pequeñas empresas de esta ciudad.

Se concluye que las hipótesis de trabajo es ratificada, ya que en la mayoría de las dimensiones aparece una desviación estándar superior a la de los resultados de los hombres. Lo que comprueba que las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivos de micro y pequeñas empresas de Teocaltiche favorecen a las que son dirigidas por mujeres.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>



- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

## DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE TONALÁ, JALISCO, MÉXICO

Patricia Gutiérrez Moreno  
Diana Lizette Becerra Peña  
Alejandra Rosales Soto  
Claudia Leticia Preciado Ortiz

Universidad de Guadalajara,  
Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas

### Resumen

Las micro y pequeñas empresas (mypes) poseen un pequeño número de empleados, con lo cual, las dinámicas sociales que los directores implementan a partir de su propio perfil personal-profesional afectan de forma relevante el desempeño del ente económico. El objetivo de este capítulo es comparar las diferencias por género en las estrategias de gestión de la mype en Tonalá, Jalisco, México, con el rendimiento registrado por el estudio a nivel Latinoamérica, de modo que sea posible analizar en qué medida la cultura local modifica dichas estrategias conforme al género del director. Se aplicó una encuesta a directores de mypes en el municipio de Tonalá, donde se obtuvieron 411 cuestionarios válidos. Luego de un análisis cuantitativo, transversal no exploratorio, la evidencia empírica muestra que, para el caso del municipio de Tonalá, la participación de los hombres en la dirección de las mypes continúa como una característica predominante, ya que son quienes toman la mayor parte de las decisiones en estas unidades económicas. A pesar de que la presencia de las mujeres en la dirección es cada vez mayor, se encontró que aspectos como la dirección, la gestión de ventas y la satisfacción con la empresa resultaron con una media estadísticamente inferior en comparación con el género masculino. Las principales conclusiones de la investigación versan sobre la premisa de que aún no existe un verdadero liderazgo diferenciador por parte del género femenino en el municipio estudiado.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Tonalá con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de

planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung et al., 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 44.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Tonalá, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Tonalá son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Tonalá

Tonalá es un municipio que cuenta con un total de 569 913 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 19 308 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 44.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 44.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	207	204
Edad promedio	40.6 años	41.8 años
Educación promedio	11.4 años	11.9 años
Estado civil	46.4% casadas	57.8% casados
Hijos	73.9% tiene hijos	70.1% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	67.6% fundó la empresa	64.2% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 44.2.

**Tabla 44.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	11.1%	8.3%	66.2%	73.5%
Dedicadas a otra empresa	82.1%	84.3%	NA	9.3%
Dedicadas a labores del hogar	61.8%	75%	15.9%	NA

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 44.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Tonalá (Posada et al., 2020).

**Tabla 44.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.797)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.72)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.59)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.662)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.726)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.864)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.851)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.678)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.69)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.356)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.634)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.723)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.762)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.757)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (207 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (204 unidades económicas). En la tabla 44.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 44.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Tonalá

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba <i>t</i> de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	<i>t</i>	GL	<i>p</i>
Recursos humanos	4.02	0.611	4.06	0.604	0.78	402.8	0.437
Análisis de mercado	3.77	0.637	3.80	0.648	0.49	392.8	0.626
Proveedores	4.00	0.611	3.96	0.613	-0.71	406.0	0.475
Dirección	3.74	0.738	3.91	0.670	2.34	400.3	0.020
Finanzas	3.71	0.868	3.72	0.834	0.11	408.7	0.909
Gestión de ventas	4.08	0.670	4.24	0.586	2.44	396.4	0.015
Innovación	3.33	0.934	3.42	0.918	0.96	401.9	0.340
Mercadotecnia	3.70	0.570	3.73	0.627	0.54	392.3	0.592
Producción-operación	4.41	0.532	4.47	0.560	1.23	404.0	0.220
Satisfacción con la empresa	3.61	0.581	3.75	0.608	2.26	405.5	0.024
Ventaja competitiva	4.07	0.569	4.15	0.608	1.35	403.7	0.178
Ámbito de ventas	3.45	0.874	3.59	0.861	1.62	407.0	0.106
Asuntos RSC	4.09	0.718	4.17	0.691	1.13	399.7	0.261
Valoración del entorno	4.22	0.525	4.19	0.602	-0.55	397.9	0.582

Se observa que las mypes de Tonalá dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en ninguno de los aspectos; mientras que son inferiores en los aspectos: dirección, gestión de ventas y satisfacción con la empresa.

## Discusión

El municipio de Tonalá, Jalisco, destaca por su producción artesanal, un oficio que se conserva como tradición familiar a través de un proceso de aprendizaje que pasa de una generación a otra.

También se caracteriza por su tianguis, donde se concentra un gran número de comerciantes que ofrecen una amplia variedad de artesanías y demás objetos decorativos; no todo procedente de Tonalá.

De ahí que se observe cómo tradicionalmente la figura del director en las mypes del municipio tonalteca ha sido ocupada por hombres. Si bien las características sociodemográficas de los encuestados fueron similares, en su mayoría las mujeres son quienes fundaron la empresa —ver tabla 44.1—. Pese a lo anterior, los resultados de la prueba muestran que las variables estadísticamente significativas fueron: dirección, gestión de ventas y satisfacción con la empresa, en las cuales sobresale el género masculino, ya que presentaron una media mayor en comparación con el género femenino —ver tabla 44.4—. Dichos resultados coinciden con lo encontrado en el contexto latinoamericano —tabla 1.5—.

En este sentido y en el caso de los hombres, la diferencia encontrada en el aspecto de dirección, referente a la toma de decisiones financieras y las acciones vinculadas al futuro de la organización, se relaciona con el mayor nivel de experiencia laboral al comienzo de la función directiva (Singh et al., 2008). Mientras que la media superior en la gestión de ventas se alinea a la búsqueda de rentabilidad y las posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018), aspectos que también pueden vincularse al factor de satisfacción con la empresa.

Aunque la evidencia empírica muestra que aún no sobresalen significativamente en ninguno de los elementos enlistados, es de resaltar dos aspectos en los cuales las mujeres presentaron una media superior que los hombres, estos corresponden a la valoración de la relación con proveedores y la valoración del entorno.

Al compararse con el género masculino, la media superior —no significativa— en el caso de los proveedores puede deberse a las habilidades psicosociales para el desarrollo de las negociaciones por parte del género femenino. Asimismo, en la valoración del entorno donde también se presenta una media superior —no significativa—, destaca la capacidad de las mujeres para percibir amenazas en el ambiente donde se desarrolla la unidad económica, aspecto clave para la supervivencia de cualquier organización, vinculado al fenómeno observado en empresas grandes, donde sobresale una mayor sensibilidad en aspectos éticos y de responsabilidad social por parte de las directoras (Zalata et al., 2019).

Las mujeres en la gestión y dirección de empresas poco a poco han ido ganando terreno en el mundo de los negocios, en parte gracias a los procesos de formación académica y la evolución en los roles de género. A pesar de observar algunas coincidencias con el contexto latinoamericano, en lo que respecta a Tonalá, Jalisco, México, aún persisten patrones culturales donde los hombres predominan sobre las mujeres, por lo que no se vislumbra un verdadero liderazgo diferenciador por parte del género femenino en el municipio estudiado.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>



- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denue). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, #pagerange#. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE PÁTZCUARO, MICHOACÁN, MÉXICO

Maricela Villanueva Pimentel  
Laura Adame Rodríguez  
Martín Tapia Salazar

Tecnológico Nacional de México  
Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro

## Resumen

El ambiente empresarial actual ha traído consigo una transformación en la gestión de la empresa. Dicha gestión, que recae en el campo de responsabilidad de quienes dirigen la empresa, resulta de interés para este estudio, principalmente el liderazgo y la estrategia de gestión que se ejerce desde una perspectiva de género para la estratificación de las micro y pequeñas empresas (mypes) de Pátzcuaro, Michoacán, México. Los resultados publicados en el presente capítulo son parte de un estudio realizado en diferentes regiones a nivel Latinoamérica. Para la obtención de resultados se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, planteando la siguiente hipótesis: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Pátzcuaro son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.

El instrumento de recolección de datos fue integrado por un total de 114 preguntas planteadas en escala de Likert, y se aplicó a una muestra de 369 empresas, de las cuales, 133 son dirigidas por mujeres y 235 por hombres. A partir de ello, se observa que las mypes de Pátzcuaro que son dirigidas por mujeres no son significativamente diferentes a las dirigidas por hombres y que, de acuerdo con las medias estadísticas obtenidas, los aspectos que tienen una mayor diferencia son los relacionados con la innovación y los proveedores. En contraparte, el estudio realizado a nivel Latinoamérica sí muestra diferencias significativas en la gestión entre directoras y directores de mypes.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La ciudad de Pátzcuaro, Michoacán, México, cuenta con características coloniales que la han colocado como uno de los principales destinos en el Estado. La derrama económica generada por el sector turístico es una fuente de ingreso significativo para la localidad, por tal motivo, en su mayoría se encuentra constituido por micro y pequeñas empresas. La cultura, estilo de vida y demografía de las localidades del municipio de Pátzcuaro permean la gestión de las pequeñas y medianas empresas de la región, éstas, a su vez, son empresas familiares, heredadas generacionalmente. En la actualidad, la globalización y la competitividad del mercado les ha obligado a innovar en sus empresas; los nuevos directores o directoras se capacitan para permanecer o posicionarse competitivamente. Aunado a ello, se observa la incursión de emprendedores que pretenden atender las nuevas demandas del comercio, acortando además la brecha de género, actualmente hombres y mujeres deciden crear más empresas en el municipio. Todo lo mencionado hasta ahora sirve para ilustrar la situación o contexto de este estudio.

Las mypes del municipio de Pátzcuaro, que en la actualidad son dirigidas por hombres o mujeres, cuentan con características especiales, considerando, además, las habilidades, identidades de la zona y formas de dirigir de cada directivo, esta investigación considera la importancia de la identificación de diferencias en las estrategias de gestión de dirección entre hombres y mujeres, considerando una muestra de las mypes del municipio de Pátzcuaro, con la finalidad principal de modelar las organizaciones de éxito y replicarlas para el fortalecimiento de las empresas.

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, el desempeño de éstas depende de las características propias de cada director. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de las empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio –diseño de las operaciones–; gestionar a las personas para que se realice el trabajo –gestión del personal–, y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se demanda a la empresa –acción empresarial–. La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de las mypes observadas en Pátzcuaro con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

## Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 45.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Pátzcuaro, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Pátzcuaro son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Pátzcuaro

Pátzcuaro es un municipio que cuenta con un total de 98 382 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 6 494 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 45.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 45.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	133	236
Edad promedio	42.2 años	41.6 años
Educación promedio	11.2 años	11.7 años
Estado civil	54.9% casadas	64.8% casados
Hijos	82.7% tiene hijos	74.2% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	72.2% fundó la empresa	64.8% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 45.2.

**Tabla 45.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	13.5%	19.1%	54.1%	53.4%
Dedicadas a otra empresa	60.2%	59.3%	16.5%	17.8%
Dedicadas a labores del hogar	59.4%	63.6%	NA	NA

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 45.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Pátzcuaro (Posada et al., 2020).

**Tabla 45.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.864)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.88)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.757)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.847)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.869)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.923)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.931)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.909)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.83)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.603)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.793)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.798)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.881)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.

(Continúa)

**Tabla 45.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.885)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el Gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (133 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (236 unidades económicas). En la tabla 45.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba t para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 45.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Pátzcuaro

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba t de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	t	GL	p
Recursos humanos	4.11	0.683	4.08	0.569	-0.42	222.5	0.673
Análisis de mercado	4.00	0.752	3.92	0.708	-0.93	246.0	0.355
Proveedores	4.15	0.611	4.03	0.682	-1.75	280.9	0.081
Dirección	4.01	0.775	3.93	0.737	-0.94	252.9	0.350
Finanzas	3.91	0.890	3.96	0.800	0.48	241.1	0.632
Gestión de ventas	4.19	0.649	4.10	0.668	-1.25	253.9	0.212
Innovación	3.60	1.041	3.75	0.919	1.38	234.9	0.170
Mercadotecnia	3.84	0.892	3.88	0.773	0.35	237.2	0.730
Producción-operación	4.27	0.621	4.23	0.632	-0.56	273.6	0.575
Satisfacción con la empresa	3.96	0.704	4.00	0.546	0.53	220.9	0.594
Ventaja competitiva	4.17	0.633	4.22	0.582	0.72	257.7	0.469
Ámbito de ventas	3.79	0.794	3.91	0.779	1.39	254.9	0.166
Asuntos RSC	4.18	0.800	4.10	0.785	-0.90	256.7	0.366
Valoración del entorno	4.31	0.606	4.20	0.620	-1.52	255.4	0.129

Se observa que las mypes de Pátzcuaro dirigidas por mujeres no son significativamente diferentes a las dirigidas por hombres, y que la variable con mayor diferencia son los proveedores.

## Discusión

Los resultados estadísticos de la presente investigación muestran mucha similitud en algunos aspectos demográficos, tales como: edad promedio –42.2 años en el caso de las mujeres; 41.6 años en los hombres–, educación promedio –11.2 en el caso de las mujeres y 11.7 años en los hombres–. Señalando que es mayor el porcentaje de mujeres fundadoras, con 7.4%.

El análisis estadístico de los resultados sobre las estrategias de gestión entre directoras y directores de las mypes del municipio de Pátzcuaro, se comparó con lo datos reportados para Latinoamérica, localizados en la tabla 1.5, ubicada en el capítulo 1 de este libro, el cual considera la aplicación de la distribución *t* de Student, con un nivel de significancia alfa de 5%, los valores *p*, y las medias calculadas para los dirigentes mujeres y hombres, respectivamente.

La base del análisis comparativo toma de referencia la hipótesis de la presente investigación. Los resultados que arroja la tabla 45.4, tomando en consideración la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, demuestra que todas las estrategias de gestión en la muestra analizada de las mypes del municipio de Pátzcuaro son similares, sin que existan diferencias significativas entre hombres y mujeres, aun así, existe mayor variabilidad entre las medias de aspectos relacionados con: innovación (0.15), proveedores (0.12), ámbito de ventas (0.12) y valoración del entorno (0.11).

Con lo anterior, se destacan las siguientes inferencias:

- a) En la estrategia de innovación, los hombres consideran mejores y diferentes acciones encaminadas a crear y modificar productos y/o servicios, así como los procesos de producción para el crecimiento y mejora de las empresas.
- b) Relacionado con movimientos y el trato con proveedores, las mujeres tienen un mejor manejo de los criterios de selección de los mismos.
- c) Respecto al ámbito de ventas y los detalles en los que la empresa tiene influencia, que se traduce en la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas, la media resultó ser mayor para los hombres
- d) En la valoración del entorno las mujeres se destacan en cuanto a la percepción de amenazas sobre economía, inseguridad, acceso a recursos y relaciones con el gobierno.

En cuanto a la comprobación de la hipótesis, ésta se ratifica, al determinar que la muestra representativa de las pymes del municipio de Pátzcuaro no muestra diferencia significativa en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres, en contraparte con el análisis realizado a nivel Latinoamérica, en el cual sí existe diferencia significativa en gestión entre directoras y directores de la mypes.

El liderazgo, cultura, patrón de comportamiento y el género del director de una empresa influyen, como lo cita Acar (2012), en cada uno de los componentes de la gestión de una empresa, pero en el caso de este estudio, los resultados no mostraron diferencias significativas entre directores y directoras de las mismas.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>



- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , [INEGI], (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

# 46

## DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE CUERNAVACA, MORELOS, MÉXICO

Jessica Puig Brito  
Ana Laura Campos Madrigal  
Mayra Alhelí del Pilar González  
Norma Franco Aguilar

Universidad Tecnológica Emiliano Zapata del Estado de Morelos

### Resumen

Dentro del estado de Morelos, las microempresas son una parte muy importante para la economía local; aunque sólo contribuyen con 3% del PIB del estado, la participación económica total en Cuernavaca es de 55.58%; de este porcentaje, 69.36% de los directores son hombres y 44.04% mujeres. Mientras que en el estado de Morelos la participación es de 53.05%; con un reparto en la dirección de 69.60% que son hombres y de 38.17% mujeres. Los resultados de esta investigación no sorprenden, ya que el hombre siempre ha dominado las actividades empresariales.

En el municipio de Cuernavaca se han implementado diversos programas dirigidos a mujeres emprendedoras, las mujeres forman una parte muy importante del pilar de la familia y, en muchos casos, son jefas de familia, por tanto, en esta directriz, la importancia de la incorporación de las mujeres en este rubro es cada vez mayor, preparándolas para volverse productivas.

El rol de la mujer en la economía del municipio de Cuernavaca es importante, antes y después de la pandemia siempre han salido adelante.

Las mujeres por naturaleza se caracterizan por ser muy buenas administradoras, por lo que no se debe descartar que las mujeres sigan avanzando, creciendo el número de emprendedoras.

En cuanto a la participación de la mujer en el sector empresarial, la media nacional es del 53%, quienes están buscando beneficio económico para apoyar al hogar, sobre todo ahora que muchas habrían regresado a trabajar a casa por la pandemia.

En general, la participación de la mujer en la economía familiar, empresarial y de su entorno no se detiene, pues la mujer siempre busca y logra salir adelante.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Cuernavaca con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de

planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 46.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Cuernavaca, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Cuernavaca son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Cuernavaca

Cuernavaca es un municipio que cuenta con un total de 378 476 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 25 854 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 46.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 46.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	145	249
Edad promedio	39.5 años	40.2 años
Educación promedio	12.1 años	12.7 años
Estado civil	49.7% casadas	53.4% casados
Hijos	74.5% tiene hijos	68.7% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	79.3% fundó la empresa	68.7% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 46.2.

**Tabla 46.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	12.4%	16.1%	60%	67.5%
Dedicadas a otra empresa	69%	62.7%	13.1%	16.5%
Dedicadas a labores del hogar	61.4%	64.3%	NA	16.5%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 46.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Cuernavaca (Posada et al., 2020).

**Tabla 46.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.874)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 46.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.849)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.785)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.822)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.847)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.934)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.905)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.842)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.809)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.693)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.791)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.799)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.869)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.849)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (145 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (249 unidades económicas). En la tabla 46.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 46.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Cuernavaca

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba t de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	t	GL	p
Recursos humanos	4.29	0.583	4.30	0.648	0.14	317.8	0.892
Análisis de mercado	4.07	0.731	4.08	0.680	0.12	281.9	0.907
Proveedores	4.23	0.640	4.23	0.707	-0.08	321.4	0.935
Dirección	3.94	0.807	4.05	0.797	1.29	297.7	0.197
Finanzas	3.91	0.903	3.99	0.888	0.80	288.0	0.427
Gestión de ventas	4.41	0.668	4.39	0.669	-0.35	288.2	0.728
Innovación	3.74	1.041	3.84	0.929	0.99	268.5	0.323
Mercadotecnia	3.86	0.781	3.99	0.718	1.65	271.2	0.100
Producción-operación	4.46	0.620	4.41	0.638	-0.79	307.0	0.432
Satisfacción con la empresa	3.89	0.728	4.01	0.727	1.59	293.1	0.113
Ventaja competitiva	4.33	0.620	4.30	0.630	-0.44	300.6	0.660
Ámbito de ventas	3.54	1.060	3.69	0.931	1.46	262.5	0.144
Asuntos RSC	4.24	0.886	4.20	0.840	-0.38	275.9	0.706
Valoración del entorno	4.39	0.622	4.36	0.613	-0.54	266.1	0.587

Se observa que las mypes de Cuernavaca dirigidas por mujeres no son significativamente diferentes a las dirigidas por hombres, y que la variable con mayor diferencia es mercadotecnia.

## Discusión

Como se demuestra en este capítulo, las mujeres día con día se van abriendo camino y ganando terreno como microempresarias, hay muchos factores que intervienen en esta lucha constante, pero lo más importante es que la mujer va escalando terreno para liderar una empresa, sin embargo, a pesar de eso, los resultados arrojan que la administración a cargo de un hombre es más eficiente, aunque existen muchos elementos que analizar para determinar qué afecta a cada uno.

Históricamente el rol de la madre y la mujer en la actual sociedad han estado estrechamente relacionados; sin embargo, es hasta este último siglo que se puede observar una transformación significativa en la visibilidad de las tareas y esfuerzo de las madres trabajadoras.

Pese a esto, el panorama laboral está muy lejos de ser equitativo, al grado tal que la brecha de género impacta significativamente en las oportunidades y desarrollo de las madres microempresarias, de esta manera, esta investigación demuestra lo anterior: los hombres tienen más oportunidades ya que son más osados.

En lo que corresponde a estrategias de gestión, los hombres tienden a tener más ideas de innovación, de mercadotecnia, de satisfacción en el empresa y, sobre todo, sus cifras en ventas salen

más altas que en el caso de las mujeres, esto también podría explicarse debido a que los varones dedican más tiempo a la administración de la empresa, ya que las mujeres destinan 40% a la administración de la empresa y 60% a los hijos y la familia, porque así es su naturaleza, sin embargo, lo importante es que la mujer ya juega un papel muy importante en la administración de mypes, pues ellas reclaman la dirección de la mayor parte de estas, aunque los hombres tienen más porcentaje en la administración de empresas grandes.

Uno de los factores determinantes que demuestra esta investigación es que los hombres son más arriesgados al momento de tomar decisiones, son más fríos, en cambio, las mujeres son más sentimentales y menos arriesgadas, por su misma condición.

El cómo se ha manejado la pandemia marca un antes y un después respecto a la importancia y valoración de la forma en que las mujeres hacen las cosas. Mucho se ha dicho sobre la habilidad de las mujeres en la política, en la administración, como microempresarias, se ha elogiado su capacidad de observación, su espíritu colaborativo y su calma en la tormenta. Es esta misma templanza la que se valora a la hora de emprender.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>



- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

## DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE JIUTEPEC, MORELOS, MÉXICO

Alejandra Fernández Hernández  
Alejandro Reyes Velázquez  
Miguel Ángel Gómez Vicario  
María del Rocío Ventura Aquino

Universidad Politécnica del Estado de Morelos

### Resumen

Las habilidades directivas de quienes administran las micro y pequeñas empresas se consideran clave para el éxito de cualquier organización, en ese sentido, el presente capítulo compara las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de las mypes observadas en el municipio de Jiutepec, Morelos, con los datos registrados en el estudio general. Para la realización del análisis se consideró la participación de 203 mujeres y 259 hombres empresarios, quienes en ambos casos resultaron fundadores de sus negocios. Destacando que los resultados obtenidos en términos generales indican que las prácticas gerenciales y la gestión de las mypes del municipio de Jiutepec son indistintas respecto al sexo de quien dirige el emprendimiento. Sin embargo, en el aspecto del análisis de mercado, las estrategias de gestión de las directoras fueron mejores a la de los directores, también el estudio muestra algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en el componente cultural, lo cual conlleva a profundizar el estudio basándose en las habilidades que se requieren para llevar al éxito a las micro y pequeñas empresas, haciendo una distinción entre las que caracterizan al sexo/género masculino del femenino. Esta recomendación se basa en la existencia de estudios de habilidades directivas que muestran cómo las mujeres piensan y actúan distinto a los hombres; ya que ellas dan prioridad a las relaciones sociales y al sentido de comunidad, utilizando enfoques más colaborativos y consultivos que los de los directores.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diversas diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de las empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Jiutepec con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de

planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 47.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Jiutepec, que, a su vez, fueron examinadas en relación a las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Jiutepec son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Jiutepec

Jiutepec es un municipio que cuenta con un total de 215 357 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 10 210 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 47.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 47.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	203	259
Edad promedio	41.7 años	43.8 años
Educación promedio	11.3 años	11.5 años
Estado civil	52.2% casadas	63.7% casados
Hijos	82.8% tiene hijos	81.1% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	79.3% fundó la empresa	74.5% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 47.2.

**Tabla 47.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	7.4%	6.2%	72.9%	75.3%
Dedicadas a otra empresa	84.7%	85.3%	NA%	NA
Dedicadas a labores del hogar	59.6%	76.8%	16.7%	NA

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 47.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Jiutepec (Posada et al., 2020).

**Tabla 47.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.832)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 47.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

(Continuación)

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.795)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.669)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.724)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.786)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.842)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.862)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.764)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.716)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.513)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.668)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.791)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.811)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.726)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (203 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (259 unidades económicas). En la tabla 47.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para

la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que las medias observadas son diferentes.

**Tabla 47.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Jiutepec

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba <i>t</i> de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	<i>t</i>	GL	<i>p</i>
Recursos humanos	4.00	0.670	4.18	0.510	3.13	363.9	0.002
Análisis de mercado	3.92	0.652	3.89	0.674	-0.49	433.7	0.626
Proveedores	4.25	0.581	4.25	0.552	0.14	423.1	0.892
Dirección	3.80	0.695	3.86	0.674	1.03	417.3	0.305
Finanzas	3.58	0.921	3.73	0.787	1.84	395.4	0.066
Gestión de ventas	4.16	0.539	4.28	0.526	2.38	418.1	0.018
Innovación	3.41	0.828	3.46	0.879	0.59	438.7	0.555
Mercadotecnia	3.74	0.645	3.83	0.597	1.42	413.1	0.157
Producción-operación	4.37	0.564	4.45	0.556	1.48	427.2	0.139
Satisfacción con la empresa	3.74	0.648	3.86	0.599	1.91	416.7	0.056
Ventaja competitiva	4.21	0.574	4.23	0.502	0.29	401.3	0.768
Ámbito de ventas	3.32	0.845	3.54	0.832	2.80	426.3	0.005
Asuntos RSC	4.08	0.711	4.08	0.810	0.07	445.1	0.941
Valoración del entorno	4.24	0.506	4.26	0.503	0.38	410.2	0.702

Se observa que las mypes de Jiutepec dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en ninguno de los aspectos; mientras que son inferiores en los aspectos: recursos humanos, gestión de ventas y ámbito de ventas.

## Discusión

Los resultados nos indican que, en términos generales, las prácticas gerenciales y la gestión de las mypes del municipio de Jiutepec son indistintas respecto al sexo de quienes ostentan el cargo de dirección. Sin embargo, en 78.5% de los aspectos evaluados en este estudio, la media de las estrategias de gestión de los directores es más alta. En 14.28% de los aspectos, en ambos casos —hombres y mujeres—, las medias tienen el mismo valor, y solamente en el aspecto del análisis de mercado las estrategias de gestión de las directoras fueron mayor a la de los directores.

De acuerdo con lo observado, el municipio de Jiutepec no cumple con lo afirmado por Zalata (2019), con respecto a que existen diferencias significativas entre la dirección de hombres y de mujeres; y se comparte la visión de Navarro-García (2020), en relación con que los aspectos clave de la administración de la empresa no se ven afectados por el género de la persona a cargo.

Es importante mencionar la existencia de pruebas que han demostrado que la distinción entre el comportamiento femenino o masculino no es el sexo biológico, sino las expectativas derivadas de las cuestiones culturales y experiencias relacionadas con el nacimiento.

Por último, se recomienda profundizar el estudio basándose en las habilidades que se requieren para llevar al éxito a las micro y pequeñas empresas, haciendo una distinción entre las que caracterizan al sexo/género masculino del femenino. Esta recomendación se basa en la existencia de estudios de habilidades directivas que adjudican diferencias importantes respecto a cómo actúan las mujeres; ya que ellas dan prioridad a las relaciones sociales y al sentido de comunidad, utilizando enfoques más colaborativos y consultivos que los de los directores.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>



- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom:. How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>

48

## DIFERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA MYPE DE BAHÍA DE BANDERAS, NAYARIT, MÉXICO

María del Carmen Enciso Peña  
Brenda Liz Tello Jiménez  
Liz Dalia Flores Castañeda  
Jesús Alfonso Ibarría García

Universidad Tecnológica de Bahía de Banderas

### Resumen

El propósito de este documento es centrarse en analizar la diferencia en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas —mype— del municipio de Bahía de Banderas, Nayarit. Se utiliza un instrumento de corte cuantitativo, transversal no exploratorio, con una escala de Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020), mismo que ha sido diseñado para ser contestado por el director de la empresa, dándose la opción de que pudiera ser respondido en papel o de manera electrónica —a través de un formulario de Google—, motivo por el cual podría haberse comprometido la muestra requerida, por esta razón se recomienda tomar los valores con cierta prudencia. El objetivo de este capítulo es comparar las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de nuestra zona, con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el estudio internacional, ello permitirá valorar el componente cultural de esas diferencias.

**Palabras clave:** micro y pequeñas empresas, diferencias de género, gestión de la mype.

## Introducción

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño. En ese contexto, las diferencias entre hombres y mujeres pueden influir en el estilo de liderazgo y en otras formas de operar la empresa, las cuales discutiremos a continuación. La gestión de empresas puede dividirse en tres componentes principales (Blok, 2020): establecer y mantener la forma de operar el negocio (diseño de las operaciones); gestionar a las personas para que se realice el trabajo (gestión del personal), y la gestión de los recursos y las decisiones empresariales para cumplir con lo que se le demanda a la empresa (acción empresarial). La forma de gestionar la empresa estará vinculada al estilo de liderazgo por parte de los directores (Saleem, 2015) y a ciertos patrones de comportamiento; ambos afectan de modo diferenciado cada uno de los componentes de la gestión, lo que será crucial para la eficacia, el desarrollo y la cultura organizacional (Acar, 2012).

Se ha estudiado poco el grado en el que algunas diferencias entre hombres y mujeres se manifiestan de manera general en todos los ámbitos, mientras que otras aparecen en un espacio cultural concreto (Ngun, 2011). En este capítulo, se pretende comparar las diferencias por sexo en las estrategias de gestión de la mype observadas en Bahía de Banderas con aquellas que resultaron del estudio en general, con lo que se podrá analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes.

## Marco teórico

### Sobre la gestión del personal

Este aspecto de la gestión de empresas se refiere a las acciones realizadas por el director para que se lleve a cabo el trabajo a través de quienes participan en la organización. Diversos estudios han demostrado que el sexo del director está relacionado con el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Collins et al., 2014; Kimbu et al., 2021). Tanto los hombres como las mujeres directivas pueden encontrarse relativamente condicionados por las expectativas sociales y culturales, así como por características naturales, determinadas por la genética sexual o por las diferencias hormonales de cada sexo (Ngun, 2011). Si bien otras investigaciones han reportado que el sexo no siempre está relacionado con el estilo de liderazgo, incluso aquellas encuentran ciertos patrones de comportamiento diferenciados (Chapman, 1975).

También existen evidencias robustas que respaldan la idea de que hay diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres. Ellas tienden a obtener medias más altas ( $d_s \approx 0.20 - 0.55$ ) en rasgos sociales como la amabilidad, el aspecto de entusiasmo en la extraversión (sociabilidad, emotividad positiva) y en el aspecto de orden del rasgo de la conciencia (organización, cautela), y puntuaciones más bajas en estabilidad emocional y en rasgos agenciales, como el aspecto de asertividad del rasgo de extraversión (dominio, energía) y el aspecto de laboriosidad en el rasgo de la conciencia (Wille et al., 2018). Como resultado de dichas diferencias en la personalidad, el sexo puede tener un impacto en la forma de operar en las empresas y consecuentemente, en sus resultados.

### Sobre el diseño de las operaciones y la acción empresarial

El primero de estos dos aspectos de la gestión se refiere a la conceptualización e implementación de la operación interna de la empresa, desde horarios hasta métodos de trabajo —digamos que son los cómo y los qué de las actividades empresariales—; el segundo aspecto abarca los procesos de planteamiento y ejecución de una planeación estratégica que lleve a la empresa a cumplir con su

misión y desarrollo —los para qué de lo que la empresa lleva a cabo—. La personalidad del director tiene una repercusión importante en la configuración de los aspectos antes mencionados, por lo cual se analiza conjuntamente el modo en que las diferencias entre directores y directoras afectan sus decisiones en estos dos rubros.

Según Johansen (2007), la eficacia de un director se puede evaluar en función de la relación entre la forma de implementar las estrategias y la obtención de resultados, por lo que ponderar si existen diferencias en las estrategias implementadas por ambos sexos se vuelve relevante. Se ha encontrado que los varones tienden a estar más dispuestos a asumir riesgos (Faccio et al., 2016), esto los lleva a buscar de forma más agresiva la rentabilidad y a desarrollar un espíritu empresarial con más posibilidades de crecimiento (Gupta et al., 2018); también se ha detectado que los directores varones tienen un mayor nivel de experiencia laboral al momento de empezar a dirigir (Singh et al., 2008). Estas tendencias pueden ser ventajosas en las grandes empresas, pero es probable que en las mypes sea más prudente una administración más convencional, con menores riesgos, una manera que puede relacionarse con un liderazgo femenino (Zalata et al., 2019).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres directoras de empresas grandes tienden a ser más sensibles a la ética y a emprender acciones de responsabilidad social (Zalata et al., 2019). Respecto a la calidad del producto o servicio, la reputación interna, el talento, la dimensión internacional de la empresa y la innovación, son elementos que a consideración de distintos autores no son afectados por el sexo de los directores (Navarro-García et al., 2020). Estas diferencias en los criterios para incursionar en acciones empresariales pueden derivar de que las mujeres emprendedoras buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual sucede cada vez con más frecuencia, de modo que éstas puedan tener mayor control sobre sus horarios de trabajo, por ser ellas las dueñas de la empresa. En contraste, es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados. A partir de lo abordado, podemos decir que aún existen muchos vacíos en el conocimiento sobre las diferencias de gestión por el género del director; de manera muy particular, en el modo en el que la cultura afecta la magnitud de las diferencias observadas. Las mujeres directivas enfrentan desafíos diferentes en cada región por la forma en que algunas convenciones culturales operan sobre los roles de género (Aycan, 2004).

## El análisis sistémico de la mype

La metodología para aproximarse a las estrategias de gestión utilizó el enfoque del análisis sistémico propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Posada et al., 2020). Consiste en conceptualizar a la empresa como una serie de elementos de entrada, una serie de procesos y series de salidas o resultados enmarcados en un ambiente que afecta a la empresa, según la percepción del director. Los componentes del sistema mype se describen en la tabla 48.3.

## Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que comparamos las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias de gestión de los directores de mypes de Bahía de Banderas, que, a su vez, fueron examinadas en relación con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el marco del estudio internacional. Esto nos permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, a partir de lo cual se puede valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

*H1: Las diferencias en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Bahía de Banderas son distintas a las diferencias entre hombres y mujeres del estudio internacional.*

## Descripción de los directores de mype de Bahía de Banderas

Bahía de Banderas es un municipio que cuenta con un total de 187 632 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 9 268 empresas (INEGI, 2022). En la tabla 48.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

**Tabla 48.1** Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	164	120
Edad promedio	39.8 años	40.3 años
Educación promedio	11.5 años	11.9 años
Estado civil	45.7% casadas	55.8% casados
Hijos	73.8% tiene hijos	66.7% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	64% fundó la empresa	68.3% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento se logró identificar el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores, lo cual puede observarse en la tabla 48.2.

**Tabla 48.2** Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la mype	22.6%	18.3%	59.1%	62.5%
Dedicadas a otra empresa	68.9%	70.8%	NA	20.8%
Dedicadas a labores del hogar	60.4%	71.7%	17.7%	12.5%

## Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 114 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 48.3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa), y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Bahía de Banderas (Posada et al., 2020).

**Tabla 48.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
<b>Insumos del sistema</b>		
Recursos humanos	12 ítems (alfa = 0.937)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa.

(Continúa)

**Tabla 48.3** Definiciones conceptuales de los componentes del sistema mype*(Continuación)*

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Análisis del mercado	9 ítems (alfa = 0.902)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia.
Proveedores	6 ítems (alfa = 0.822)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa.
<b>Procesos del sistema</b>		
Dirección	8 ítems (alfa = 0.836)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Finanzas	13 ítems (alfa = 0.887)	Pondera el conocimiento de la situación de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
Gestión de ventas	6 ítems (alfa = 0.931)	Pondera las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta.
Innovación	8 ítems (alfa = 0.936)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo y modos de organizar la empresa.
Mercadotecnia	11 ítems (alfa = 0.89)	Pondera las acciones de la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Producción y operación	5 ítems (alfa = 0.77)	La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar.
<b>Resultados del sistema</b>		
Satisfacción con la empresa	5 ítems (alfa = 0.638)	Dada la relevancia del director dentro de una mype, su satisfacción con la empresa adquiere importancia como un resultado de la empresa.
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa = 0.768)	Pondera el valor principal que genera la mype según el director.
Ámbito de ventas	6 ítems (alfa = 0.8)	Pondera el ámbito territorial en el cual la empresa tiene influencia, así como la importancia de las ventas al gobierno y a otras empresas.
Asuntos de ISO 26000	6 ítems (alfa = 0.927)	Pondera el grado en el que la empresa responde a cada grupo de interesados propuesto por la ISO 26000, que son: los derechos humanos, el medio ambiente, los trabajadores, el evitar malas prácticas, los clientes y la comunidad.
Valoración del entorno	13 ítems (alfa = 0.888)	Pondera el grado en que el director percibe amenazas por parte del ambiente donde la empresa realiza sus negocios, es decir: economía, inseguridad, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etcétera.

## Resultados

Dividimos la muestra total en dos grupos: mypes dirigidas por mujeres (164 unidades económicas) y mypes dirigidas por hombres (120 unidades económicas). Por el tamaño de la muestra, es pertinente tomar los valores con cierta prudencia, ya que pueden adolecer de significancia estadística. En la tabla 48.4 se presentan la media y la desviación estándar de cada grupo; los valores resultan de promediar las respuestas de la escala y se obtienen puntuaciones del 1 al 5 para cada una. Adicionalmente se incluye la prueba *t* para la diferencia de medias independientes, la cual prueba la hipótesis de que la medias observadas son diferentes.

**Tabla 48.4** Diferencia en las estrategias de gestión entre directoras y directores de la mype en Bahía de Banderas

Aspectos	Mujeres		Hombres		Prueba t de dos muestras independientes		
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	t	GL	p
Recursos humanos	4.21	0.748	4.07	0.959	-1.34	212.5	0.181
Análisis de mercado	4.04	0.821	3.95	0.801	-0.90	252.8	0.368
Proveedores	4.31	0.675	4.26	0.755	-0.59	236.1	0.559
Dirección	3.98	0.835	4.00	0.731	0.15	257.3	0.882
Finanzas	3.83	1.011	3.79	0.952	-0.35	255.7	0.730
Gestión de ventas	4.46	0.639	4.60	0.537	1.87	255.5	0.062
Innovación	3.58	1.053	3.54	1.096	-0.31	242.5	0.756
Mercadotecnia	3.96	0.825	3.96	0.821	0.01	240.6	0.992
Producción-operación	4.39	0.671	4.43	0.626	0.45	257.5	0.656
Satisfacción con la empresa	4.10	0.641	4.15	0.665	0.57	240.0	0.572
Ventaja competitiva	4.26	0.617	4.42	0.515	2.28	264.3	0.023
Ámbito de ventas	3.85	0.910	4.01	0.852	1.45	257.2	0.149
Asuntos RSC	3.93	1.198	4.03	0.970	0.80	264.3	0.423
Valoración del entorno	4.47	0.618	4.53	0.552	0.86	262.4	0.390

Se observa que las mypes de Bahía de Banderas dirigidas por mujeres no tienen una media significativamente superior en ninguno de los aspectos; mientras que son inferiores en ventaja competitiva.

## Discusión

De acuerdo con los resultados obtenidos, se pudo analizar en qué medida la cultura local modifica las estrategias de gestión de los hombres y las mujeres directivas de las mypes de Bahía de Banderas, comparándolas con las diferencias observadas entre hombres y mujeres en el estudio internacional. Esto nos permitió observar si existen algunas más moderadas o más pronunciadas en nuestra zona, y valorar su componente cultural. Esto podría derivar de que, por lo general, las mujeres que emprenden buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, mediante el control sobre los horarios de trabajo, lo cual se desprende del ser dueñas de las empresas, mientras que es común que los hombres estén más dispuestos a descuidar los aspectos familiares en favor del desarrollo de la empresa (Chung y van der Lippe, 2020; Lee et al., 2009). Dicho escenario finalmente se refleja en los resultados, más de 50% de las mujeres emprendieron su propia mype, en su mayoría son madres solteras que comparten su tiempo con las labores del hogar y la empresa. Por otra parte, se identificó que en los siguientes componentes: recursos humanos (18.1%), gestión de ventas (6%), ventaja competitiva (2%) y ámbito de ventas (14%) es poco probable encontrar esas

diferencias por obra del azar, lo cual significa que en estos componentes las diferencias observadas son reales, donde la tendencia es que en las empresas gestionadas por los hombres cuenten con más experiencia, desde el manejo de personal hasta el ámbito de habilidades en ventas o trato con el cliente. No obstante, haciendo el comparativo con el estudio internacional, de acuerdo con la tabla 1.5, ubicada en el capítulo 1 de este libro, se identificó que existe diferencia significativa en las estrategias de gestión entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Bahía de Banderas con respecto a lo que ocurre en Latinoamérica, a excepción de los ámbitos de producción-operación y valoración del entorno, que son muy similares. Ello nos permite concluir que tal resultado obedece a las condiciones y características propias de la zona, donde existe una evidente dinámica social y económica derivada de la actividad turística predominante en Bahía de Banderas, Nayarit.

## Referencias

- Acar, A. Z.** (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aycan, Z.** (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Blok, V.** (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173-189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Chapman, J. B.** (1975). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650. <https://doi.org/10.2307/255695>
- Chung, H., y van der Lippe, T.** (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., y Meyer, R. D.** (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Faccio, M., Marchica, M. T., y Mura, R.** (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., y Turban, D. B.** (2018). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12495>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]** (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- , **[INEGI]**, (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denu). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denu/default.aspx>
- Johansen, M. S.** (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269-279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., y Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Lee, S. S., Stearns, T. M., Osteryoung, J., y Stephenson, H.** (2009). A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 259-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-y>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., y García-Meca, E.** (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442097271. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., y Vilain, E.** (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in neuroendocrinology*, 32(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., y Djira, G. D.** (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593-1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Posada, R., Peña, N., y Aguilar, O.** (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña*



*empresas en América Latina*. McGraw-Hill Education. <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>

- Saleem, H.** (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Singh, V., Terjesen, S., y Vinnicombe, S.** (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., y Trbovic, N.** (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., y Gyapong, E.** (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>







*Esta obra se imprimió bajo el cuidado de McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.  
Edificio Punta Santa Fe, Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A, Piso 16, Col. Desarrollo Santa Fe,  
Alcaldía Álvaro Obregón, C.P. 01376, Ciudad de México.  
Ciudad de México, 1 de noviembre de 2022.  
El tiraje fue de 720 ejemplares más sobrantes para reposición.*