

**Habilidades gerenciales que determinan  
el liderazgo empresarial de las mujeres en  
Mypes del municipio de Mexicali**

**Management skills that determine the  
business leadership of women in SMEs in  
the municipality of Mexicali**

*Sergio Bernardino López*

*Sósima Carrillo*

*Zulema Cordova Ruiz*

*Francisco Meza Hernández*

<https://doi.org/10.61728/AE24002165>



## Resumen

En la actualidad el liderazgo femenino está tomando mayor fuerza en diversos ámbitos, políticos, sociales, así como en el ámbito empresarial, por lo que es importante identificar las principales habilidades que ayudan sostener sus negocios. El objetivo de este trabajo, es determinar las principales habilidades directivas que influyen en el liderazgo de las mujeres propietarias o responsables de Mypes del municipio de Mexicali, Baja California. Se aplicó una encuesta a 273 mujeres directivas, con la información se desarrolló un modelo de ecuaciones estructurales. Entre los resultados obtenidos se tiene que las variables solución de problemas, trabajo en equipo y capacitación tienen un efecto significativo en el liderazgo, destacando un mayor efecto del trabajo en equipo, por lo que el liderazgo empresarial femenino se distingue por su capacidad de identificar y explotar fortalezas, fomentar vínculos de confianza y apoyo, así como fomentar el esfuerzo para la mejora continua en los equipos de trabajo.

## Introducción

En el ámbito de las organizaciones, en la actualidad ya no es suficiente con mantenerse y subsistir como empresa, sino que se requieren nuevos instrumentos, entre ellos las habilidades para poder generar procesos de toma de decisiones con las garantías adecuadas de una permanente adaptación a las situaciones a las que se enfrentan (Pereda-Pérez, López-Guzmán & Cruz, 2018). En este sentido, las mujeres han desarrollado habilidades que les han permitido avanzar en posiciones de liderazgo en las organizaciones. Paustian-Underdahl et al., (2014) señalan que las mujeres valoran en mayor medida las habilidades directivas que los hombres.

La participación de las mujeres en todos los ámbitos de la vida económica se ha incrementado constantemente, ocupando con mayor frecuencia espacios de importancia y responsabilidad. En el mundo de los negocios, las mujeres están al frente de un mayor número de emprendimientos, en México, las mujeres emprendedoras son propietarias de un tercio (36.6%) de los establecimientos micro, pequeños y medianos de manufacturas, comercio y servicios (MIPYMES), y ocupan 24.7% del personal en este tipo

de empresas (INEGI, 2021). Las microempresas dirigidas por mujeres contribuyen a la economía, pues promueven el desarrollo local, el autoempleo, la fuente de ingresos, además pueden empatarse con sus tareas domésticas (Preciado, 2023). De igual manera, el contexto rural demanda la incorporación gradual de la mujer en las actividades agropecuarias y los cargos de dirección en las organizaciones de agricultores y productores rurales, convirtiéndose el liderazgo femenino en las organizaciones campesinas un tema de relevancia que sitúa las demandas en función del género, a la participación social y política de la mujer rural para la toma de decisiones, a la seguridad alimentaria, a la incorporación de la fuerza laboral femenina en la estructura productiva y al trabajo digno, a la educación y al acceso a los recursos materiales y sociales (Casanova & Ferriol, 2018). Sin embargo, a pesar de los progresos realizados en los últimos años, las estadísticas muestran que la presencia de mujeres en puestos directivos está aún lejos de ser igual a la de los hombres, situación que aumenta progresivamente al subir en la pirámide organizacional (Pereda-Pérez, López-Guzmán & Cruz, 2018), ocasionando también que su acceso a los puestos directivos sea más lento (Contreras et al., 2012). En la actualidad existen muchos obstáculos en el ámbito empresarial (ASEM, 2023), éstos se agudizan en el caso de las mujeres, como el acceso a financiamiento, un adecuado equilibrio de vida, mayor capacitación y niveles de educación, lo que genera mayores retos para el liderazgo empresarial femenino, que dirija y coordine acorde con las nuevas condiciones que marca la dinámica económica de un mundo globalizado en el cual se encuentra cualquier país (Márquez, Garduño y Cardoso, 2019).

El éxito empresarial puede estar marcado por diferencias de género, y en especial habilidades específicas como el liderazgo femenino, que se ejerce de manera diferente a los hombres, con un estilo de dirección más participativo y democrático, tienen un mayor control interno, muestran menor propensión al riesgo y poseen una personalidad menos proactiva, orientado a las personas y se basa en las relaciones interpersonales (Tovar y Rosas, 2017). En relación con la responsabilidad social corporativa y los efectos sobre la percepción de género, se ha demostrado que factores como la diversidad de género en la dirección y el liderazgo de inclusión de género tienen un impacto positivo sobre el nivel y la calidad de la respon-

sabilidad social y, por extensión, sobre el rendimiento y la sostenibilidad financiera de las corporaciones (Courtney Droms y Sheryl-Ann, 2015).

Las empresas fundadas por mujeres en el norte de México destacan por emprendimiento individual, sin figura legal y necesitan fortalecer su gestión en tres principales áreas; ventas y retención de clientes, comunicación, administración y control presupuestario (ASEM, 2024).

En el sector público el papel que desempeñan las mujeres como líderes ha venido cambiando, de acuerdo con las personas empleadas en el sector público reconocen y valoran la eficacia en el desempeño profesional como el atributo más relevante, así como la capacidad de aprender y la colaboración y el trabajo en equipo, donde las mujeres valoran y presentan mejores puntuaciones que los hombres respecto a las cualidades de constancia, iniciativa, organización, eficacia y cordialidad en el trato. En latinoamericana se promueve la incorporación de la mujer a las formas de organización cooperativa de créditos y ahorro, teniendo en cuenta la presencia de los roles femeninos en la reproducción de las familias y el desarrollo de las comunidades. Las mujeres destacan la importancia que tienen en su vida los valores y las cualidades morales de la personalidad, ello evidencia las cualidades reales de una mujer líder en el desempeño de las tareas de dirección y administrativas sin el descuido del ámbito personal. A su vez las líderes han logrado alcanzar la adecuación del uso del tiempo en correspondencia con los roles sociales que desempeñan (Casanova & Ferriol, 2018).

El objetivo de este trabajo es determinar las principales habilidades directivas que influyen el liderazgo de las mujeres propietarias o responsables de Mypes del municipio de Mexicali Baja California, por lo que se tomó en consideración múltiples habilidades directivas como: solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar, trabajo en equipo y capacitación. Identificarlo permitirá fomentar un liderazgo más efectivo que puede ayudar a las mujeres microempresarias a desempeñar un rol más efectivo y adaptarse a los desafíos empresariales. Así mismo, permitirá el fortalecimiento de las mipymes que juegan un rol fundamental en la economía local de Mexicali, al tener evidencia de las fortalezas y áreas de mejora del liderazgo, las empresas y empresarias tienen mayores posibilidades de crecimiento, sostenibilidad y éxito a largo plazo.

## Marco referencial

### Liderazgo

El liderazgo empresarial se refiere a la habilidad de una persona para guiar, dirigir y ejercer influencia sobre un equipo de trabajo, con el propósito de alcanzar los objetivos y metas de una organización. Desempeña un papel fundamental, ya que no solo aumenta la productividad de los equipos, sino que también motiva a los colaboradores, lo que se traduce en un mayor éxito y logro de las metas organizacionales. El liderazgo femenino se define como la participación de las mujeres en posiciones de poder y en la toma de decisiones dentro de las organizaciones, el liderazgo empresarial es un factor de desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

En los últimos años, se ha observado un significativo aumento del emprendimiento femenino a nivel mundial, y México no es una excepción, las mujeres emprendedoras destacan por sus habilidades, como la experiencia laboral, el gusto por las actividades y una menor aversión al riesgo. Las mujeres empresarias asumen considerables riesgos que afectan tanto su bienestar económico como la estabilidad familiar. Esto se debe a la conexión entre la preservación de su patrimonio y el éxito de su empresa. Frecuentemente, la familia o amigos constituyen una fuente importante de financiamiento para ellas. Los motivos para emprender suelen estar vinculados a diversas necesidades socioeconómicas, como contribuir al ingreso familiar, mejorar su calidad de vida, alcanzar independencia económica y asegurar un empleo estable y bien remunerado (Paredes, Leal & Saavedra, 2019; Padrón, 2017; Martínez, Anchondo & Medina, 2016).

Las funciones predominantes de las empresarias incluyen ventas, compras y contabilidad, superando significativamente las responsabilidades desempeñadas por los hombres en áreas como pagos, compras, contabilidad, finanzas, informática y, especialmente, la comunicación, con un nivel del 61% frente al 20% de gestión realizado por el género masculino (Martínez, Anchondo & Medina, 2016).

En un estudio realizado por Preciado (2023) en el municipio de Tonalá, Jalisco, México se encontró que la comunicación y el manejo de con-

fictos son las habilidades directivas que más influyen en la generación de ventaja competitiva, que emplean las mujeres líderes de una microempresa a fin de lograr ventaja competitiva en el mercado.

Herrero et al. (2016), señala que, en relación a las técnicas o estrategias de gestión implementadas en las empresas encabezadas por mujeres, específicamente en las variables de control, planeación y dirección, se observan valores favorables al existir una preocupación mayor por la implementación de estrategias.

Solarte, Salas-Arbeláez & Martínez (2017), mencionan que se considera que de acuerdo al género se ejercen diferentes estilos de liderazgo, siendo las mujeres catalogadas más transformacionales que los hombres. Asimismo, Martínez, Anchondo & Medina (2016), señalan que al comparar la gestión administrativa de hombres y mujeres no se encuentran amplias diferencias en los niveles de optimización de costos mediante el análisis de proveedores, plan de crecimiento, ambos géneros tienen clara la misión y visión de sus empresas y los dos se sienten preparados para afrontar amenazas y desarrollar oportunidades de mercado.

En el contexto del Estado de Baja California, particularmente en la ciudad de Mexicali, donde la presencia de mujeres en actividades económicas y educación es significativa debido a su condición de ciudad fronteriza, las mujeres empresarias demuestran eficiencia en el desarrollo y gestión de sus negocios. En comparación con los hombres, las mujeres empresarias de Mexicali se sitúan en un nivel de capacidades similar, destacando su habilidad para desempeñarse de manera efectiva en el ámbito empresarial (Carrillo et, al. 2023).

## **Capacitación**

Se define como el proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. La capacitación, como parte de la gestión de los recursos humanos, juega un papel fundamental para la consecución de los objetivos de las empresas (Álvarez-Aros & Bernal-Torres, 2017)

La Gestión del Talento Humano, es un factor clave en los procesos

gerenciales de las MIPYMES y tiene la responsabilidad de la formación del capital humano altamente calificado (Sani, Zamora y Moscoso 2017).

### **Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo se puede traducir como tomar un rumbo por donde andar y trabajar unidos para lograr un fin común; para ello es importante que el líder cimiente el concepto de sinergias donde se puede fusionar el conocimiento de cada miembro del equipo. Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.

Es ahí que el liderazgo en los equipos de trabajo despierta además aptitudes como lograr un mejor nivel de comunicación, buscar y encontrar la mejor solución cuando se tienen desacuerdos, siendo vital que el líder considere en todo momento las capacidades de cada uno de los miembros de su equipo, así como, mantener una comunicación fluida con las personas que conforman el equipo de trabajo para mejorar los proyectos formulados y establecer apertura de mejora permanente (Alatrística, 2020).

Las mujeres tienen resultados notablemente mayores en dos de las competencias del autoconocimiento: mejor aprendizaje emocional, que significa saber identificar lo que se siente, y reconocimiento de patrones, que significa saber lo que se está haciendo con los sentimientos y cómo se reacciona automáticamente a cada emoción que se siente. Otras habilidades en las que las mujeres pueden ofrecer ventajas son la capacidad de organización y planificación, capacidad de comunicación, conocimiento de la organización y creatividad. (Pereda-Pérez, López-Guzmán & Cruz, 2018), lo que genera mejores resultados para potenciar grupos de trabajo.

### **Solución de problemas**

Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar solucio-

nes aceptables de manera satisfactoria y óptima. Se ha demostrado que el género no representa un obstáculo en el desarrollo de su gestión empresarial de la micro o pequeña empresa en la frontera norte de México, (Padrón, 2017), son eficientes en la conducción de sus negocios, destacando su capacidad y habilidades. Por tanto, merecen un lugar preferencial e importante en el ámbito de este tipo de empresas. Rajagopal (2012) refiere que una vez que emprenden las mujeres, son capaces de realizar mayor trabajo empresarial que sus homólogos hombres.

Se proponen las siguientes hipótesis en base a la literatura revisada:

- H1.- La Capacitación tiene un efecto positivo sobre el liderazgo de las mujeres directivas de Mypes del municipio de Mexicali.
- H2.- El Trabajo en equipo tiene un efecto positivo sobre el liderazgo de las mujeres directivas de Mypes del municipio de Mexicali.
- H3.- La Solución de problemas tiene un efecto positivo sobre el Liderazgo de las mujeres directivas de Mypes del municipio de Mexicali

## **Metodología**

Se desarrolló y aplicó un instrumento a 273 mujeres empresarias, se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales de las directoras de la empresa y por último la tercera sección en la que se expone el liderazgo y las variables que tienen influencia; solución de problemas, trabajo en equipo y capacitación.

Con la información obtenida por la encuesta se desarrolló un modelo de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (Partial Least Squares- PLS) con el software estadístico Smart PLS 2.0. El método de ecuaciones estructurales ha tenido una amplia aplicación para contrastar a los modelos explicativos (Henlein y Kaplan, 2004).

## Resultados

### Descriptivos

Los resultados descriptivos muestran que del total de 273 encuestas aplicadas 244 son microempresas y 29 pequeñas empresas concentradas predominantemente en el sector servicios, comercio y manufactura.

Tabla 1  
Antigüedad y situación de las Mypes dirigidas por mujeres.

Antigüedad (años)	Cantidad	Situación de la empresa	Cantidad
1 a 5	123	Empresa con un dueño sin registro fiscal	116
6 a 10	73	Persona física con actividad empresarial	55
11 a 15	31	Constituida como una S.A, S.R, (etc.)	54
16 a 21	19	Régimen de incorporación fiscal	26
22 a 31	17	Servicios profesionales	12
32 o más	10	Con varios dueños sin registro fiscal	10

Fuente: elaboración propia.

Por encima del 40% de las Mypes dirigidas por mujeres son de reciente creación de 1 a 5 años de antigüedad y se encuentran en la informalidad.

### Modelo

Se utilizó un método reflectivo sosteniendo que las variables latentes son construidas a partir de los indicadores, para tratar de explicar la relación causal pues cada uno es un reflejo de las características de la variable latente. La evaluación del modelo reflectivo se desarrolló mediante el siguiente proceso: Revisión de la consistencia interna; la consistencia interna por

medio del Alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta, su validez convergente por medio de la varianza media extraída (AVE), la validez discriminante por medio del criterio de Fornell y Larcker, asimismo, de las cargas cruzadas entre las variables latentes e indicadores, como de la ratio Heterotrait Monotrait (HTMT), (Martínez y Fierro, 2018).

Tabla 2

Consistencia interna y validez Convergente por constructo

Consistencia interna y validez Convergente por constructo	CF	FC	AC
Liderazgo		0.858	0.849
Administro bien el tiempo en las reuniones y respeto los horarios	0.756		
Hago muchos comentarios positivos y emito juicios moderados y de valor	0.839		
Sé motivar al personal para seguir adelante las actividades	0.877		
Cuando comunico una visión, llego tanto al corazón como a la mente de las personas	0.844		
Solución de Problemas		0.836	0.828
Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema y genero alternativas antes de seleccionar una única solución	0.816		
Cuando enfrento un problema difícil o complejo, lo defino de múltiples maneras. No me limito solamente a una sola definición del mismo	0.791		
Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problema	0.852		
Procuro brindar reconocimiento a quienes se les ocurren ideas creativas tanto como a aquellos que apoyan las ideas de otros y a los que proveen los recursos para implementarla	0.782		
Trabajo en Equipo (T Equip)		0.923	0.921
Fomento el esfuerzo coordinado y el trabajo en equipo	0.893		
Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo	0.896		
Aliento al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como pequeñas mejoras continua	0.904		

Diagnóstico y aprovecho las competencias centrales de mi equipo y sus fortalezas	0.903		
Capacitación (Capac)		0.857	0.831
Recibo capacitación sobre aspectos técnicos de operación de mi empresa	0.776		
Me preocupo y desarrollo las habilidades personales de mis trabajadores	0.734		
Procuro la capacitación técnica de mis empleados para que desempeñen mejor su trabajo	0.864		
Me parece importante y me preocupo para que mis empleados reciban educación y sigan formándose profesionalmente	0.873		

Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta.

### Modelo de Medida

Se evaluó el modelo reflectivo mediante; consistencia interna por medio del Alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta, validez convergente por medio de la varianza media extraída (AVE) explica el total de la varianza extraída de los indicadores, necesitan estar por encima de .500. La validez discriminante por medio del criterio de Fornell y Larcker, asimismo, de las cargas cruzadas entre las variables latentes e indicadores, como de la ratio Heterotrait Monotrait (HTMT), (Martínez y Fierro, 2018).

Las pruebas de consistencia interna establecen que en los instrumentos de escala de Likert pueden calcular la medición de un constructo afirmando su correlación entre los ítems utilizados (Welch & Comer, 1988), alpha de cronbach expresa el grado en que los ítems miden la misma variable, valores de alpha entre .70 y .90 indican una buena consistencia interna (Nunally, 1978).

El análisis de fiabilidad compuesta que indica el nivel de rigurosidad en que los indicadores están midiendo una misma dimensión, los valores son adecuados cuando se alcanza un .7 como valor mínimo por encima de .80 buenos y por encima de .90 excelentes. Se superaron los valores mínimos sugeridos en la fiabilidad compuesta ya que es más adecuada que el Alfa de Cronbac.

## Resultados del modelo

La varianza media extraída (AVE) evalúa si el conjunto de indicadores mide realmente un constructo determinado y no están midiendo otro distinto, el criterio de aceptación consiste en que debe ser mayor a .5. La validez discriminante indica en qué medida un constructo determinado es diferente a otros constructos, se evalúa si la correlación al cuadrado es menor que la varianza media extraída, expresada en diagonal principal, en todos los factores se cumple el criterio, cada uno de los valores de la diagonal son mayores que el debajo y que el de lado, el modelo cumplió con los requisitos de la prueba.

Tabla 3  
Validez discriminante

Constructo	AVE	Capacitación	Liderazgo	Solución de Problemas	Trabajo en Equipo
Capacitación	0.662	0.814			
Liderazgo	0.689	0.524	0.830		
Sol. Problemas	0.657	0.451	0.549	0.811	
T Equip	0.808	0.490	0.633	0.514	0.899

Fuente: elaboración propia con resultados del análisis.

## Validación del modelo estructural

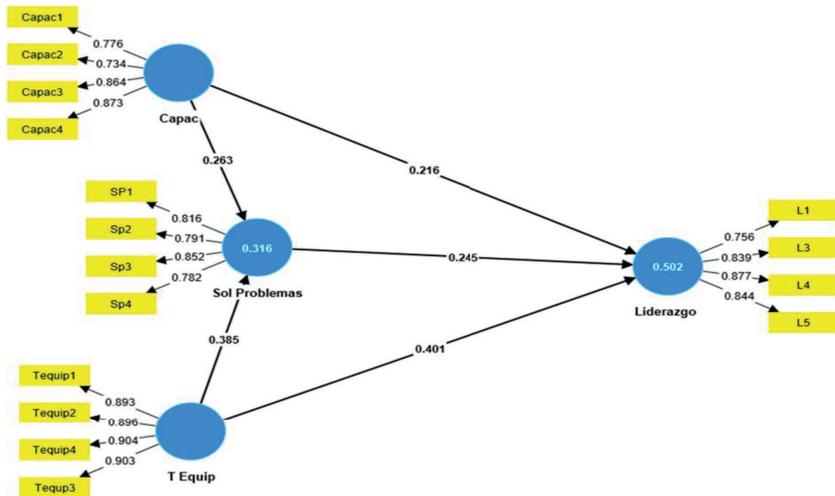
Los coeficientes  $\beta$  muestran la importancia y efecto de cada variable independiente sobre la dependiente, la tabla no. 4 muestra los resultados del modelo de ecuaciones estructurales usando PLS. Aceptando todas las hipótesis propuestas, siendo significativas. Como medida del efecto se ha de considerar la relación F2 los valores 0.02, 0.15 y 0.35 determinan si el nivel es pequeño, mediano o grande, en la tabla número 3, se observa como la significancia de las variables; capacitación y solución de problemas es pequeña, sin embargo, el trabajo en equipo es la más fuerte.

Tabla 4  
Resultados de las pruebas de hipótesis

Hipótesis	Valor de $\beta$	T score	P value	F2	Aceptada/ Rechazo
Capacitación > Liderazgo	0.216	2.334	0.02	0.066	Significativa
Solución de problemas > Liderazgo	0.245	2.693	0.007	0.083	Significativa
Trabajo en Equipo > Liderazgo	0.401	6.832	0.00	0.165	Significativa

Fuente: elaboración propia con resultados del análisis.

Figura 1  
Modelo de ecuaciones estructurales resultante



Fuente: elaboración propia con resultados del programa.

## Conclusiones

Respecto a la hipótesis 1 sobre, la capacitación tiene un efecto positivo sobre el liderazgo de las mujeres directivas de Mypes del municipio de Mexicali, se acepta ya que tiene un efecto positivo pero no alto, esto se debe a que la muestra se encuentra predominantemente concentrada en el sector comercio y servicios, lo que implica que una de las formas de ejercer el liderazgo en los equipos de trabajo es mantener en capacitación constante para el correcto desempeño de actividades como habilidades de venta, cambaceo, cobranza, servicios al cliente, entre otras.

La hipótesis 2, El trabajo en equipo tienen un efecto positivo sobre el liderazgo de las mujeres directivas de Mypes del municipio de Mexicali, se acepta siendo esta la que mayor efecto tiene, al estar en empresas que tiene estructuras organizacionales más esbeltas, les permiten tener mayor acercamiento con sus colaboradores y por consecuencia que sus relaciones sean más estrechas, lo que permite que sean empáticos con ellos y conocer sus necesidades y problemáticas, identificando así las necesidades del equipo, motivaciones, ayuda, implementación de nuevas ideas etc., que deben de recibir para el desarrollo de sus habilidades y que esto contribuye a un mejor desempeño. Así mismo, las mujeres prefieren un estilo de dirección más participativo y democrático.

La hipótesis 3, la Solución de problemas tiene un efecto positivo sobre el Liderazgo de las mujeres directivas de Mypes del municipio de Mexicali, un liderazgo efectivo permite que los colaboradores se sientan motivados, manteniendo el deseo y compromiso en el desarrollo de las actividades que se les asignen, esta cercanía entre colaborador y directivos permite un mejor nivel de confianza, lo que favorece a que se dé una mejor retroalimentación al tener una mayor apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación para alcanzar los objetivos de la empresa.

La valoración de las habilidades directivas que diferencian entre mujeres y hombres, en puestos directivos y subordinados, ofrece algunas semejanzas de gran interés: mientras que a nivel de directivos la capacidad de aprender es la habilidad más destacada entre mujeres y hombres. Las mujeres a nivel directivo le dan mayor valoración principalmente a la cola-

boración y trabajo en equipo, capacidad de aprender, desarrollo personal, solución de problemas y toma de decisiones, seguido de la capacidad de comunicación, motivación, desarrollo de personas, desarrollo de personas, solución de conflictos, inteligencia emocional, gestión del tiempo, negociación, gestión de reuniones, delegación, asertividad (Pereda-Pérez, López-Guzmán & Cruz, 2018).

El trabajo determinó que las principales habilidades directivas que influyen en el liderazgo de las mujeres propietarias o responsables de Mypes del municipio de Mexicali Baja California, los resultados obtenidos muestran que las variables solución de problemas, trabajo en equipo y capacitación tienen un efecto significativo en el liderazgo, destacando un mayor efecto del trabajo en equipo, por lo que el liderazgo empresarial femenino se distingue por su capacidad de identificar y explotar fortalezas, fomentar vínculos de confianza y apoyo, así como fomentar el esfuerzo para la mejora continua en los equipos de trabajo. Es necesario una mayor cantidad de estudios relacionado con la mipymes desde el enfoque de género, que ayude a generar información y fomento desde todos los ámbitos, académico, económico y social, la mayor participación de mujeres, al desarrollar sus fortalezas y destrezas para que exploten y ayuden, para forjar una mejor sociedad, con liderazgos efectivos. Resaltar y fortalecer el liderazgo femenino contribuye a reducir las brechas de género en el ámbito empresarial, promoviendo el empoderamiento de las mujeres en roles claves de decisión. El presente estudio identificó las principales habilidades directivas, sin embargo, que son 3 dentro de al menos otras 6 identificadas, por lo que es necesario impulsar acciones que las fortalezcan (Carrillo et. Al, 2022).

## Referencias

- Álvarez-Aros, Erick L, & Bernal-Torres, César A. (2017). Open Innovation Model: Focus on Human Potential. *Información tecnológica*, 28(1), 65-76.
- Alatrística Oblitas, G. I. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23(46), 89–98.
- ASEM (2023) Radiografía del emprendimiento en México 2023. Asociación de Emprendedores de México. Informe de resultados.
- ASEM (2024) Radiografía del emprendimiento en México 2023: edición mujeres. Asociación de Emprendedores de México. Informe de resultados.
- Carrillo, S., Córdova, Z., López, S., & Meza, F. (2022). Capítulo 7. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Mexicali, Baja California, México. En *Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Latinoamérica* (pp. 113–129). iQuatro Editores.
- Carrillo, S., Córdova, R.Z., López, S. & Meza, H.F. (2023). Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Mexicali, Baja California, México. En Peña, N., & Aguilar, O. (2023). *Diferencias entre las estrategias de gestión en directores y directoras en la mype en Latinoamérica Tomo I. Vol. (1)*. 49-56. McGraw-Hill. México
- Casanova, R.C, & Ferriol, M.M. (2018). Liderazgo transformacional en mujeres productoras agropecuarias. Un estudio de caso en la provincia de Cienfuegos. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 96-104. Epub 01 de marzo de 2018.
- Courtney Droms, Hatch y K. Stephen Sheryl-Ann. 2015. Gender Effects on Perceptions of Individual and Corporate Social Responsibility, *Journal of Applied Business and Economics*, 17(3): 63-71.
- Herrero, L., Espinosa, A., Romero C. y Rivera C. (2016). Mujeres directivas en las mypes de México: Empoderamiento e Igualdad. *La micro y pequeña empresa: un análisis desde la perspectiva económico-administrativa. Tópicos selectos de micro y pequeñas empresas* (pp. 93-103). México, San Juan del Río, Querétaro: Ecorfan.
- INEGI (2021) Estadísticas a propósito del día internacional de la mujer.

- Comunicado de prensa núm. 170/21. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2004). A beginner's guide to partial least squares analysis. *Understanding Statistics*, 3(4), 283–297.
- Macedo Tovar, E., & González Rosas, E. L. (2017). Emprendimiento y liderazgo en mujeres. *jóvenes en la ciencia*, 3(2), 1159–1163.
- Márquez Gómez, J., Garduño Espinoza, Y., & Cardoso Jiménez, D. (2019). Prácticas de liderazgo de las mipymes en AMATEPEC, México, 28-49.
- Martínez, A. M., Anchondo, C. G. & Medina, N. A. (2016). Diferencias de género en la gestión empresarial de las mipe's de la ciudad de Chihuahua. *La micro y pequeña empresa: un análisis desde la perspectiva económico-administrativa. Tópicos selectos de micro y pequeñas empresas*. 55-67. Ecorfan.
- Padrón, P. C. (2017). El desempeño del comercio formal dirigido por mujeres en la frontera norte de México: caso Nuevo Laredo, Tamaulipas. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, (7), 1-12.
- Paredes, H.S., Leal, C.M. & Saavedra, G.M. (2019). Factores que influyen en el emprendimiento femenino en México. *Suma de Negocios*, 10(23), 158-167.
- Paustian-Underdahl, Samantha C. Lisa Slattery Walker y David J. Woehr. 2014. Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contextual Moderators, *Journal of Applied Psychology*, 99 (6): 1129-1145. Disponible en:
- Pereda-Pérez, F. J., López-Guzmán, T., & Cruz, F. G. (2018). Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: El caso de Córdoba (España). *Revista Española De Ciencia Política*, 1(46), 199-230.
- Preciado Ortiz, C. L. (2023). Análisis de las habilidades directivas de las mujeres tonaltecas dueñas de microempresas. *Revista RELAYN- Micro Y Pequeña Empresa En Latinoamérica*, 7(4), 22–36.
- Rajagopal. (2012). Challenges among women entrepreneurs in Mexico. *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, 15(3).
- Solarte, M., Salas-Arbeláez, L., & Martínez, É. G. (2017). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las Pymes. *Leadership Styles of Men and Women in the Smes Ad-Minister*, (31), 25-46.

Sani, G., Zamora, B. & Moscoso, N. (2017). Diseño de manual de procedimientos de mejora para la gestión de talento humano en la empresa mastersoft s.a, Guayaquil. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.