

El liderazgo y la cultura organizacional en las empresas familiares: desde la perspectiva de género

Sandra Gutiérrez Olvera¹

Gloria Silvana Montañez Moya²

Miguel Ángel Haro Ruíz³

Resumen

La empresa familiar necesita de un liderazgo y de una cultura organizacional comprometida para su permanencia y crecimiento, y este tipo de empresa es uno de los espacios donde participa la mujer y llega a ocupar cargos gerenciales o directivos, por ello la presente investigación, tiene por objetivo identificar la forma en la que el comportamiento de los directivos y/o gerentes, a través del Inventario de Prácticas de Liderazgo, se relacionan con los tipos de cultura organizacional, desde la perspectiva de género en las empresas familiares en la Región Valles de Jalisco. El estudio es una investigación con enfoque cuantitativo transversal, enmarcado en el diseño no experimental y alcance correlacional-causal, la población objeto del estudio, son las y los gerentes directivos de las empresas familiares de la Región Valles de Jalisco, se integraron a la muestra aquellas empresas que reunieron los requisitos de estar integradas por padres e hijos y/o parientes y que haya habido sucesión del control y gobierno de la empresa a los miembros de la familia, por lo que se detectaron 98 empresas con esas características y solo se pudo encuestar a 80, siendo de ellos 48 hombres y 32 mujeres. Con los resultados obtenidos, se evidenció que el tipo de cultura organizacional dominante en los hombres es la cultura jerárquica caracterizada por una organización cohesionada donde los procedimientos gobiernan y las reglas y políticas establecen el quehacer diario de los miembros; y en las mujeres, la cultura que predomina es la de clan, la cual se genera en un ambiente amistoso, donde los miembros comparten mucho entre sí y están unidos por la lealtad y tradición y dan gran importancia a la cohesión y moral, asimismo, tanto los hombres como las mujeres emplean la mayoría de las prácticas de liderazgo en sus formas de gestionar las empresas con propuestas, motivación, compromiso, trabajo en equipo, inspirar a los miembros y alentar y potenciar a los miembros a ejercer sus actividades en unión y armonía, asumiendo riesgos y aprendiendo de las experiencias.

Conceptos clave: Género, liderazgo y cultura organizacional

Introducción

La participación de las mujeres al mercado laboral tiene efectos sociales y culturales de gran relevancia, ya que transforma la vida diaria de las familias, los modelos y las aspiraciones de las nuevas generaciones (CEPAL, 2019). Según el análisis de datos de 186 países de todo el mundo realizado por la Organización Internacional del Trabajo, el aumento en el número de mujeres empleadas en un país se correlaciona positivamente con el crecimiento de su PIB, es

¹ Doctora, Universidad de Guadalajara, sandra.golvera@academicos.udg.mx

² Doctora, Universidad de Guadalajara, gloria.montanez@academicos.udg.mx

³ Doctor, Universidad de Guadalajara, miguel.haro@valles.udg.mx

decir la diversidad de género en las empresas está íntimamente relacionada con el éxito de una empresa (Liu, 2022).

En la mayoría de los países de América Latina, el aumento en la incorporación de las mujeres se refleja en la tasa de participación de las mujeres de 15 años o más en países de la región, se incrementó y pasó del 41% a principios de los noventa a cerca del 52% en promedio en 2018 (CEPAL, 2019). En 11 de los 18 países de la región, las mujeres colaboran más que los hombres en los empleos de alta calificación, mientras que para los 7 restantes la participación de las mujeres es entre un 10% (Guatemala y Chile) y un 34% (México) menor que la de los hombres (Marchionni, Gasparini y Edo, 2018).

En México, del total de la población ocupada de 25 años y más que se desempeña en puestos directivos de los sectores público, privado y social, 39.0% son mujeres (INEGI, 2021), además el 84% de los puestos en los consejos de dirección fue ocupado por hombres y 16% por mujeres, según el informe Mujeres en el Consejo de Administración de la consultora Deloitte (2017). Las áreas directivas en las que más participan las mujeres son recursos humanos y operaciones, seguido de mercadotecnia, tecnologías de la información y contabilidad y finanzas (Hernández y Paredes, 2018).

Sin embargo, ni la mayor participación de las mujeres en el mercado laboral, ni las medidas legales adoptadas, ni la formación académica han logrado aumentar proporcionalmente la representación femenina en puestos gerenciales (Cuadrado y Morales, 2007) ya que son pocas las mujeres que ascienden a los puestos clave de poder después de haber vencido dificultades; las que llegan, regularmente, se ven presionadas a asumir un modelo de dirección masculino (Camarena y Saavedra, 2018).

Se trata de una dinámica que, por una parte, muestra las nuevas oportunidades que les ofrece el mercado a las mujeres y los mayores niveles de escolaridad que han logrado y, por otra parte, manifiesta las dificultades y problemas que encuentran para ascender a niveles altos de la jerarquía, donde se agudizan algunos de los procesos de segregación laboral por género que afectan al conjunto de las mujeres, enfatiza Godoy y Mladinic (2009). De acuerdo con la teoría de roles sociales de Eagly (1987, citado por García, González y Murillo, 2017) las características diferenciales atribuidas a hombres y mujeres es desigual desde el punto de vista de las ocupaciones profesionales y familiares. Esta situación da lugar a la denominada perspectiva de género, que centra su análisis en las relaciones de género en la actividad laboral y en la escasa participación de las mujeres en el proceso de toma de decisiones y posiciones estratégicas (Fernández, Maeztu y Martín, 2010).

Por consiguiente, la cultura latinoamericana suele reconocer a los hombres como líderes empresariales y, a pesar de que pueda existir un liderazgo compartido en un matrimonio, la mujer será subvalorada en las relaciones de trabajo (Belausteguigoitia, 2017). Además, se considera que el desarrollo de la mujer se encuentra dentro de su hogar, sin embargo, a pesar de las limitaciones culturales, la mujer ha podido crecer en el ámbito laboral a nivel mundial, y uno de los entes económicos donde la mujer ha logrado un desarrollo profesional es en la empresa familiar (Mendoza y Romo, 2017). La empresa familiar es importante para la economía de cualquier país y México no es la excepción, se estima que 9 de cada 10 empresas son empresa familia (Belausteguigoitia, 2017) pero solo el 23% de las empresas familiares son dirigidas por mujeres (San Martín y Durán, 2017). De la misma manera, se genera un desafío para las mujeres en México dado que aún persiste la cultura

patriarcal androcéntrica, esto incide en que a muchas mujeres se les obstaculice el acceso a cargos superiores (Camarena y Saavedra, 2018). De ahí que, el conocer el tipo de cultura organizacional existente en una empresa, permite a las organizaciones estar en la posibilidad de generar estrategias encaminadas a incrementar sus competencias y hacer correcciones a la forma en que se desenvuelven (Rodríguez y Romo, 2013).

Por lo anterior, la inserción de la mujer al mercado laboral en las últimas décadas, plantea nuevas interrogantes en relación a la función que ésta desempeña y genera una línea de investigación que analiza el impacto del género en los negocios y los resultados que se pueden obtener en las organizaciones donde gestionan hombres y mujeres en puestos gerenciales (García, García y Madrid 2012). Así pues, el liderazgo y la cultura organizacional resultan factores claves para la permanencia y el crecimiento de la empresa familiar y es conocido que, en cualquier proceso estratégico, se necesita de un liderazgo de la alta gerencia y una cultura organizacional proactiva comprometidos con el cambio (Lapo y Jácome, 2015).

El presente estudio tiene por objetivo identificar la forma en la que los comportamientos de los directivos y/o gerentes a través del Inventario de Prácticas de Liderazgo de Kouzes y Posner (2012), se relacionan con los tipos de cultura organizacional mediante el instrumento para Valorar la Cultura Organizacional (Organizational Culture Assessment Instrument) de Cameron y Quinn (2005) desde la perspectiva de género en las empresas familiares en la Región Valles de Jalisco.

Perspectiva de género

El término perspectiva de género, refiere al análisis en las relaciones de género dentro de las actividades laborales y en específico, en la participación de las mujeres en cargos gerenciales y toma de decisiones empresariales (Fernández *et al.* 2010). En este sentido, el género es lo que significa ser hombre o mujer, y su relación con lo masculino y lo femenino; así mismo, cómo este hecho define las oportunidades, los papeles, las responsabilidades y las relaciones entre las personas, dentro de una comunidad u organización (García *et al.* 2017). Asimismo, se subraya que las divergencias entre hombres y mujeres no son objetivas, sino que son creadas a través de procesos culturales que se proclaman y elaboran, teniendo la posibilidad de ser alteradas, desaparecidas e inclusive declinadas. En tanto, se asevera que las mujeres suelen ser más empáticas y más inclinadas hacia las relaciones interpersonales, soliendo ser más sensibles, emocionales, y más afectivas, en relación a los hombres, quienes están más orientados al control, al dominio, más persuasivos, ambiciosos e individualistas (Clancy, 2007).

En este ámbito, la perspectiva de género en los puestos gerenciales puede conducir hacia la necesidad de aprovechar el potencial que tanto hombres como mujeres agregan a las organizaciones. Asumir la perspectiva de género, implicaría admitir que las diferencias culturales, biológicas, psicológicas y sociales, inciden en la conducta de mujeres y hombres.

Asimismo, las mujeres son más comunes en puestos de alto nivel en empresas familiares que en empresas no familiares y, por lo tanto, pueden tener menos visibilidad y no parecer especialmente competentes en estos negocios, lo que sugiere que las empresas familiares no necesariamente ofrecen un entorno propicio para cosechar los beneficios de un alto liderazgo con diversidad de género (Chadwick & Dawson, 2018). En definitiva, se puede

observar la importancia que se tiene de eliminar las barreras profesionales que sistemáticamente se han impuesto al liderazgo femenino en las organizaciones y empresas familiares.

Cultura organizacional

Existe coincidencias de algunos autores al definir la cultura organizacional, por ejemplo, Hofstede (1983) y Smircich (1983) al mencionar elementos muy específicos y que perciben a la cultura organizacional, como un agrupamiento de creencias, valores, símbolos, rituales, artefactos, que relacionan a un grupo de personas en un lugar de trabajo y que generan características muy propias y únicas de cada organización, percibidas como formas para lograr sus objetivos, metas y el trabajo en general. Adicionalmente, Coury y Peçana (2016) agregan que la cultura se centra en el interés colectivo y la formación de una organización unificada a través de sistemas, creencias, hábitos y tradiciones compartidos.

Cameron y Quinn (2006) por su parte, elaboraron y validaron un instrumento para medir la cultura organizacional (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI), basado en el tipo de cultura que se pudiera presentar en relación al sector al que pertenece la organización, de tal manera que establecieron cuatro tipos de cultura, (Camerón y Quinn, 2006):

- a) Cultura Jerárquica: se desarrolla en organizaciones con una visión hacia el interior, que necesitan control y estabilidad, con procesos unificados y estandarizados, en donde el trabajador no necesita esforzarse tanto en el desempeño de sus actividades.
- b) Cultura Mercado: se encamina a las transacciones con el medio ambiente externo, con clientes, proveedores, etc. En esta, los administradores se enfocan por aumentar su productividad, los resultados y ser competitivos.
- c) Cultura Clan: trata sobre el ambiente de trabajo, desarrollo de los empleados, el trabajo en equipo, fraternidad y la participación, lealtad y compromiso de los empleados.
- d) Cultura Adhocrática: se encauza en la innovación vanguardista, donde se incita al desarrollo de productos y servicios originales, promoviendo el emprendimiento y la creatividad.

Algunos autores por su parte, afirman y coinciden en que lo que caracteriza a una organización de otra, son las conductas que inciden en las relaciones de los integrantes de la empresa y que los diferencia en su interacción de otras (Sánchez *et al.* 2016) y estas conductas son consideradas como grandes capacidades y estrategias intangibles muy importantes para el impulso de ventajas competitivas, al actuar como recurso e instrumento de gestión (Wittke, 2020).

Finalmente, en el análisis se encontraron conceptos aportados por diversos autores, en donde coinciden en características comunes que comparten los miembros de una organización como valores, creencias, conductas que hacen única y diferente a una de otra, y es esta, la que mantiene unida a la organización y que se ven expresados en elementos simbólicos, tales como rituales, mitos e historias de las mismas vivencias de los miembros.

Prácticas del liderazgo

El estudio del liderazgo ha sido motivo de investigación desde numerosas perspectivas, como la Economía, Administración de Empresas, Psicología, Sociología y entre otras (Cruz, Salanova y Martínez, 2013). De acuerdo con Lupano y Castro (2006) el liderazgo es un proceso de influencia que ocurre entre el líder y seguidores, por lo general existe la tendencia a considerar el liderazgo como un proceso diferente de la dirección. Para Ganga y Navarrete (2013) se define el liderazgo como la interacción entre dos o más integrantes de un grupo, esto involucra la estructuración (o reestructuración) de las percepciones y expectativas del grupo y el cambio en los comportamientos de los implicados. Subrayan Kouzes y Posner (2018) que el liderazgo no es una cuestión de personalidad, es una cuestión de comportamiento, es el desafío de ir de lo ordinario a lo extraordinario.

Aun cuando existen múltiples conceptos de liderazgo en la mayoría de ellos se han identificados ciertos elementos y a manera de propuesta Pariente (2010) deduce cinco elementos para una definición completa y son: proceso interpersonal de influencia; relación entre una persona (líder) y un grupo de (seguidores); entorno cultural delimitado; situación particular; y logro de un propósito como criterio para la efectividad del proceso.

En ocasiones el término liderazgo se ha tomado bajo la visión jerárquica, asociada a la gerencia e imposición de la autoridad; sin embargo, diversos estudios y enfoques sobre este aspecto plantean que autoridad y liderazgo son términos que están relacionados, pero existen distinciones entre ellos enfatizan Zamora y Poriet (2011). Regularmente se aplica de manera indistinta los términos director y líder, por ello resulta favorable hacer una distinción entre los dos términos. Se considera el liderazgo por lo general, como un proceso diferenciado de la etapa del proceso administrativo, llamada dirección.

Sin embargo, es necesario presentar la discrepancia entre líder, jefe o gerente, como mencionan Giraldo y Naranjo (2014). En tal sentido, Ganga Y Navarrete (2013) distinguen liderar de dirigir, subrayan las competencias administrativas en los directores y las competencias motivacionales, de innovación y planificación a largo plazo en los líderes. Los líderes son conducidos a generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales. Los gerentes, en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos siguiendo criterios racionales. Los gerentes se ocupan de definir cómo llevar a cabo las tareas e instruyen a las personas para que las realicen de forma apropiada. Los líderes en cambio se preocupan por las necesidades de cada una de las personas que componen su equipo o división y además las hacen participar en la toma de decisiones mencionan (Lupano y Castro (2006).

El comportamiento de los líderes, movilizan a otros para la solución de problemas, facilitando su progreso para afrontar y adaptarse a las transformaciones de las organizaciones. En este orden de ideas, se hace referencia al ejercicio del liderazgo; a las prácticas que desempeñan los líderes como señalan (Zamora y Poriet, 2011). No basta sólo con ser un líder, sino que además se debe impulsar a otros dentro de la organización para que lo sean también, ya que el verdadero líder crea una interlocución con sus subalternos, una retroalimentación comunicacional efectiva que llevara a la solución de cualquier situación que se presente (Márquez, Garduño y Cardoso, 2019).

En la amplia literatura de estilos de liderazgo distingue Cuadrado (2001) la presencia de una bipolaridad teórica, es decir que conceptualmente un estilo se describe en oposición al otro, y los tres estilos que clasifica la autora en su trabajo son:

Liderazgo Autocrático vs. Democrático. El primero dicta lo que se tiene que hacer y el segundo comparte la toma de decisiones con sus subordinados.

Liderazgo Orientado a la Tarea vs. Orientado a las Relaciones. Se basa en el aspecto en el que el líder centra su atención, hacia el logro de las tareas o hacia las relaciones con los demás.

Liderazgo Transaccional vs. Transformacional. Se refiere a la tendencia del líder a intercambiar recompensas o al cambio de valores y actitudes entre sus subordinados.

Con relación a los últimos estilos de liderazgo, es uno de los más estudiados y a partir de los trabajos de Burns (1978 citado por Stewart, 2007) y desarrollada por Bass (1985, citado por Nader y Castro, 2007). Se distinguen los estilos de liderazgo por un lado, el líder transformacional al tener la capacidad para hacer que los subordinados aborden los problemas de manera diferente a la utilizada hasta el momento, propicia que piensen de forma creativa e innovadora; en cambio por otro lado, el líder transaccional orienta sus esfuerzos en guiar y motivar a sus subordinados en la consecución de metas, crea estructuras claras y las funciones necesarias para el cumplimiento de estas, de acuerdo con Blanco (2020).

Así pues, se han reconocido que los líderes muestran conductas y actitudes que marcan la diferencia al ejercer las llamadas cinco prácticas del liderazgo ejemplar propuestas por Kouzes y Posner (2018) e investigada desde la década de los noventas por los autores mencionados. Las prácticas del liderazgo son las siguientes:

- I. Demuestra cómo hacerlo. Los líderes sirven de modelo al presentar un comportamiento consistente, es decir predicán con su ejemplo y construyen compromisos para llegar a logros.
- II. Inspira una visión compartida. Visualizan los líderes el futuro y demuestran cómo los intereses de todos se pueden lograr mediante el compromiso con un fin común.
- III. Cuestiona el proceso. Los líderes se comprometen a buscar oportunidades y tomar riesgos. Además, innovan al explorar nuevos caminos y aprenden de los errores.
- IV. Permite que otros actúen. Los líderes incluyen a sus subordinados en la planeación y en la toma de decisiones, al fomentar la participación y cooperación, fortalece a los otros.
- V. Alienta el corazón. Reconoce el líder las contribuciones y los logros de sus colaboradores. Anima y celebra los logros, lo que da valor a las victorias logradas por los integrantes de su equipo.

En la misma línea, establecen Robles, Garza y Medina (2008) que el comportamiento modelar con el ejemplo corresponde al estilo transaccional y los cuatro restantes comportamientos son transformacionales, los cuales son; desafiar lo establecido, inspirar

una visión compartida, potenciar a los demás y alentar con el espíritu. Al respecto, estos cinco comportamientos componen el cuestionario nombrado Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) diseñado por Kouzes y Posner (2012), el cual ha sido utilizado en el sector público y privado.

La empresa familiar

A pesar de que no hay consenso sobre la definición de empresa familiar, unos la definen en función del grado de involucramiento de la familia, mientras que otros la ven como una organización destinada a ser transferida a la siguiente generación para su control y administración, señala Belausteguigoitia (2017). Para que una empresa pueda ser clasificada como familiar, bastará con que exista una decidida voluntad de continuidad familiar del negocio, y con qué integrantes de una misma familia tengan una participación en su capital que les permita controlar las decisiones propias del órgano de representación de propietarios, afirma Vallejo (2005).

Presentan las empresas familiares características comunes conforme a Molina, Botero y Montoya (2016): son normalmente dirigidas por sus dueños, tienen dificultades para concentrarse y a generar interferencia de índole familiar en la toma de decisiones; este aspecto puede ser un obstáculo para la óptima gestión financiera y comercial; los éxitos y fracasos de la empresa afectan a la familia. Surge la empresa familiar cuando uno de los integrantes de la familia, generalmente el padre-fundador, decide invertir todo o parte del patrimonio familiar para iniciar un negocio propio en el cual trabajarán los miembros de la familia, ya que en muchos casos no existe suficiente capital para pagar la mano de obra, enfatiza Grabinsky (1994, citado por De la Rosa, Lozano y Ramírez, 2009).

Identifico Araya (2012) que la sucesión es un tema de importancia para la empresa familiar, debido a que consiste en lograr la permanencia de la organización, al buscar entre los miembros de la familia quién asumirá el cargo de responsable, una cuestión compleja, ya que existe la incertidumbre del desempeño del sucesor.

Método

El presente trabajo estuvo sustentado en una investigación documental y de campo, con enfoque cuantitativo transversal, al obtener la información en un tiempo específico y único, con un alcance descriptivo- correlacional. El modelo metodológico se enmarca en el diseño no experimental, de tipo transeccional correlacional-causal, que según Hernández, Fernández y Baptista (2014), es posible que una investigación pueda incluir diferentes alcances.

Población y muestra

La población objeto de esta investigación son las y los gerentes directivos de las empresas familiares de la Región Valles de Jalisco; conforme a los datos del Censo Económico del INEGI (2019) la Región Valles del Estado de Jalisco cuenta con 13,394 unidades económicas. De los doce municipios que integran la Región se concentra cerca del 60% de las empresas en los

municipios de Tala, Ameca y Tequila, además su distribución por sectores revela un predominio de empresas dedicadas al servicio, seguida de la industria manufacturera o de producción. Cabe señalar que no existe un apartado, agrupación o filtro en la base de datos del INEGI que muestre un rubro de empresas familiares como tal, por lo que se utilizó un criterio de inclusión para la selección de las empresas, que sea familiar, es decir, que este integrada por padres e hijos y/o parientes y que haya habido sucesión del control y gobierno de la empresa a los miembros de la familia (Belausteguigoitia, 2017), por lo que se incluyeron a todas aquellas empresas que cubrieran estos requisitos y de acuerdo a datos obtenidos en SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicana) se obtuvieron 98 empresas familiares con los requisitos, 18 gerentes no aceptaron que se les aplicara la encuesta, dando finalmente un total de 80 encuestados, siendo de ellos 48 hombres y 32 mujeres gerentes.

Selección del instrumento

Para la recolección de datos, se empleó un cuestionario estructurado con una escala tipo Likert de cinco puntos establecido desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo, integrado por 3 apartados, el primero fue para la caracterización de cada organización (7 reactivos), como antigüedad de la empresa, giro o actividad económica, estudios del o la gerente de la empresa, sexo, edad de éstos, antigüedad en el puesto y número de trabajadores en cada organización, en el segundo apartado, se buscó la obtención de la caracterización del liderazgo, aplicando el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL), instrumento validado de Kouzes y Posner (2012) estructurado a través de cinco dimensiones (desafiar lo establecido, inspirar una visión compartida, potenciar a los demás, modelar con el ejemplo y alentar con el espíritu), integrado por 30 ítems, en el tercer apartado, se pretendió obtener información sobre el tipo de cultura organizacional que ejercen hombres y mujeres gerentes en las empresas familiares, empleando el instrumento de Camerón y Quinn (2006), el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), que establece cuatro tipos de culturas principales: Cultura jerárquica, cultura de clan, cultura adhocrática y cultura de mercado, el cual cuenta con 24 reactivos.

Tabla 1. Alfa de Cronbach del cuestionario

Variabes	Dimensión	Alfa de Cronbach	N de ítems
Liderazgo	Desafiar lo establecido	.746	6
	Inspirar una visión compartida	.779	6
	Potenciar a los demás	.771	6
	Modelar con el ejemplo	.785	6
	Alentar con el espíritu	.776	6
Cultura organizacional	Cultura jerárquica	.892	6
	Cultura de clan	.890	6
	Cultura adhocrática	.888	6
	Cultura de mercado	.889	6

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, para la confiabilidad del instrumento, se aplicó el alfa de Cronbach para el cuestionario, obteniéndose los resultados de confiabilidad que muestra la tabla 1, en

donde se observa que la fiabilidad de los reactivos propuestos en el instrumento de medición resulta ser una correlación alta, ya que el valor mínimo aceptado del alfa de Cronbach es de .700, demostrándose de acuerdo a los resultados un rango estandarizado aceptable y representativo de manera porcentual y por lo tanto una relación alta y consistente entre las preguntas.

El instrumentó se aplicó en los meses de mayo y junio de 2022, y una vez aplicadas las encuestas se integraron en un base de datos para su posterior procesamiento en el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS), versión 21, con el cual se hicieron los cálculos y correlaciones mediante el coeficiente de Correlación de Pearson.

Resultados

En la primera parte del cuestionario, se integraron reactivos para recabar información con respecto a cuestiones generales de la caracterización de las empresas y datos demográficos de las y los entrevistados, cuyos resultados, se muestran en la tabla 2. Como se puede evidenciar, del total de encuestados, 32 fueron mujeres y 48 hombres, cuyas edades oscilan mayormente entre 30 a 50 años y cuyos estudios se centran principalmente en carreta técnica y licenciatura, destacando la preparación que tiene la mayoría de los encuestados. Por otro lado, la antigüedad que guardan en el puesto gerencial o dirigente, se ubica especialmente entre 0 a 10 años, evidenciando su medianamente experiencia en el puesto. Así mismo, los datos arrojan información respecto a la antigüedad de la empresa, llamando la atención que como empresas familiares tienen entre 16 y más de 20 años de establecidas, propiamente por sus características de organización, enfocándose la mayoría a actividades de producción y/o transformación con personal de 1 a 10 empleados mayormente.

Tabla2. Datos demográficos

Variables de control		Freq	%
Edad	21 a 30 años	8	10%
	31 a 40 años	20	25%
	41 a 50 años	31	38.75%
	51 a 60 años	11	13.75%
	61 años o más	10	12.5%
Sexo	Femenino	32	40%
	Masculino	48	60%
Estudios	Secundaria	14	17.5%
	Carrera técnica	22	27.5%
	Licenciatura	33	41.25%
	Posgrado	11	13.75%
Antigüedad en el puesto	0 a 5 años	20	25%
	6 a 10 años	30	37.5%
	11 a 15 años	10	12.5%
	16 a 20 años	12	15%
	20 años o más	8	10%
Antigüedad de la empresa	0 a 5 años	10	12.5%
	6 a 10 años	16	20%

	11 a 15 años	14	17.5%
	16 a 20 años	16	20%
	20 años o más	24	30%
Giro o actividad económica	De comercio	22	27.5%
	De servicios	26	32.5%
	De producción o manufacturera	32	40%
Número de trabajadores	0 a 5	31	38.75%
	6 a 10	24	30%
	11 a 15	11	13.75%
	16 a 20	9	11.25%
	Más de 20	6	7.5%

Fuente: elaboración propia

A través del análisis estadístico con el Software SPSS, se realizó la correlación de Pearson entre las variables de Liderazgo y Cultura Organizacional con sus respectivas dimensiones, aplicada y dividida por sexo, obteniéndose los resultados expuestos en la tabla 3.

Tabla 3. Correlación de Pearson entre el IPL y el OCAI

GÉNERO	IPL	CULTURA JERÁRQUICA	CULTURA DE CLAN	CULTURA ADHOCRÁTICA	CULTURA DE MERCADO
M	MODELAR	0.299**	0.128	0.207**	0.271**
	INSPIRAR	0.288**	0.203**	-0.086	0.293**
	POTENCIAR	0.158*	0.275**	0.294**	0.218**
	DESAFIAR	0.286**	0.163*	0.109	0.287**
	ALENTAR	0.214**	0.143	-0.107	0.205**
F	MODELAR	-0.112	0.167*	-0.144	-0.161*
	INSPIRAR	0.270**	0.282**	-0.090	0.289**
	POTENCIAR	-0.128	0.273**	-0.092	-0.136
	DESAFIAR	0.135	0.294**	0.281**	0.277**
	ALENTAR	-0.195*	0.203**	0.298**	0.201**

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

En los resultados se destacan las siguientes correlaciones: el género masculino muestra, por un lado, correlación significativamente alta entre la cultura jerárquica con todas las prácticas de liderazgo, lo que supone una organización familiar con un alto grado de formalización y estandarización en sus formas de trabajo y con una visión hacia el interior como lo menciona (Cameron y Quinn, 2006), además se relaciona significativamente con las prácticas de liderazgo, lo que demuestra un liderazgo que asume riesgos en sus procesos y procedimientos, motiva e inspira escenarios futuros, genera la participación y cooperatividad en la toma de decisiones con altos valores y alta moral, predicando con el ejemplo para todos los miembros de la organización y da seguimiento, retroalimentación y reconocimiento al esfuerzo de todos, de acuerdo a Kouzes y Posner (2012). Lo mismo sucede con la cultura de mercado con todas las prácticas de liderazgo, y que contrario a la cultura

jerárquica, esta se enfoca hacia las transacciones del medio ambiente exterior que tienen que ver con clientes, proveedores, contratistas, entre otros, con la visión de que el mercado es hostil y muy competitivo y no se debe de descuidar por nada, al contrario, deben de aumentar su productividad y competitividad (Camerón y Quinn, 2006) ejerciendo un liderazgo integrador. Y, por otro lado, exponen correlaciones negativas entre las culturas adhocrática y de clan con dos de las prácticas de liderazgo, específicamente con alentar e inspirar a otros. Evidenciando que, los gerentes no se enfocan tanto en alentar o generar iniciativas e inspirar o motivar en aspectos como el desarrollo de los trabajadores o promoviendo en ellos su compromiso y lealtad, así como tampoco se centran en cuestiones de innovación de productos y procesos, que son las principales características de estas dos culturas (Camerón y Quinn, 2006; Kouzes y Posner, 2012).

Por otro lado, presenta el género femenino correlación entre la cultura de clan con la mayoría de las prácticas de liderazgo significativamente alta, a excepción de modelar. Lo que demuestra que las mujeres gerentes, se concentran mayormente en la creencia de que el ambiente de trabajo se puede administrar más efectivamente con la motivación y desarrollo de los miembros como parte principal y fundamental de la empresa, promoviendo en ellos, el trabajo en equipo, su compromiso, lealtad y amplia participación en las actividades mismas de la organización, como lo propone Camerón y Quinn (2006), y es de resaltar que la correlación es positiva y significativa con la mayoría de las prácticas de liderazgo, infiriendo que las mujeres muestran iniciativa, búsqueda de oportunidades, motivación entusiasta, optimista y estimulante, generando confianza y premiando y reconociendo los logros alcanzados de los miembros de la empresa, de acuerdo a Kouzes y Posner (2012). Cabe resaltar que en los resultados se observa y coincidentemente al igual que el género masculino, que las mujeres presentan correlación significativa con la cultura de mercado, revelando que ambos gerentes se preocupan y enfocan también en ser exigentes y competitivos orientados a resultados y control del trabajo realizado, como lo resalta Toca y Carrillo (2009). Además, se pueden apreciar correlaciones negativas en los otros tres tipos de cultura, con las prácticas de potenciar y modelar principalmente, lo que permite deducir, que las mujeres no son tan afectas de ponerse como ejemplo o autovalorarse y tampoco les motiva el delegar y permitir que sus colaboradores ejecuten actividades sin su autorización o consentimiento (Zárate et al. 2022).

Conclusiones

La inserción de la mujer en puestos directivos en empresas familiares todavía dista en gran medida de ser amplia. De acuerdo a lo mencionado por Camarena y Saavedra, 2018; Marchionni, et al, 2018 y Belausteguigoitia, 2017, se evidencia que aunque existe un aumento de la participación de las mujeres en el ámbito empresarial, sigue prevaleciendo el patriarcalismo, reflejado en el alto porcentaje de puestos directivos ocupados por los hombres. Sin embargo, las mujeres han ido escalando poco a poco demostrando gran interés de participar y ocupar cargos gerenciales en las empresas familiares, provocado muy probablemente porque quizás ubican en estas, un lugar en donde pueden desarrollarse profesionalmente y no se toparían con tantos obstáculos que pudieran encontrarse en otras empresas que no tienen los rasgos de ser familiares (Gamarra, 2018). Y como lo mencionan San Martín y Durán (2017) uno de los principales retos para las empresas familiares en

México es generar un entorno en el que se fomente la participación de la mujer en tareas de dirección y gobierno.

Las empresas familiares son organizaciones creadas y gestionadas por los miembros de una familia y se caracterizan por gobernar y administrar los bienes del negocio solamente por los integrantes de esta y su objetivo principal es la continuidad de la organización a manos de la siguiente generación familiar y así sucesivamente y obviamente, rentabilidad y utilidades suficientes para cubrir las necesidades básicas de sus integrantes (Belausteguigoitia, 2017). Y aunque no es una labor fácil el subsistir y salir adelante, las empresas familiares han logrado permanecer y constituir la mayoría de las organizaciones mexicanas. En este estudio se buscó indagar sobre la relación entre las prácticas de liderazgo y la cultura organizacional desde la perspectiva de género, en donde se pudo constatar y de acuerdo a los resultados primeramente que, el tipo de cultura organizacional dominante en los hombres es la cultura jerárquica caracterizada por una organización cohesionada donde los procedimientos gobiernan y las reglas y políticas establecen el quehacer diario de los miembros (Cameron y Quinn, 2006), exponiendo que la preocupación fundamental de los gerentes es la estabilidad y el funcionamiento eficaz de la organización con precisos niveles de control. En tanto, en las mujeres, la cultura que predomina es la de clan, la cual se genera en un ambiente amistoso, donde los miembros comparten mucho entre sí y están unidos por la lealtad y tradición y dan gran importancia a la cohesión y moral, lo que permite deducir que las mujeres basan sus estrategias y formas de organizar la empresa en la lealtad, moral y unidad familiar. Lo que viene a reforzar lo que externan algunos autores (Contreras, Pedraza y Mejía 2012) al afirmar que la mujer proyecta los roles tradicionalmente ejercidos en la familia, a la empresa familiar y está encargada de la ascendencia y reflejo de los vínculos y valores sobre la empresa.

Asimismo, los resultados demostraron que tanto los hombres como las mujeres emplean en sus formas de gestionar las empresas, la mayoría de las prácticas de liderazgo emitidas por Kouzes y Posner (2012), en los hombres se evidenció que ejercen su liderazgo con nuevas propuestas, y que los miembros se sientan comprometidos y motivados con la causa en común, que tengan confianza y se propicie el trabajo colaborativo, transmitiendo su visión y valores a los demás y reconociendo premiando al equipo por sus logros y en las mujeres se observa en los resultados su pasión y deseo por inspirar a los miembros a ejercer sus actividades en unión y armonía con visión de futuro y alentar y potenciar a que todos den lo máximo y que se propicien direcciones claras hacia donde se debe de dirigir la empresa y asumir los riesgos, aprendiendo de las experiencias. Como expresa Clancy, (2007) las mujeres suelen ser más empáticas y más inclinadas hacia las relaciones interpersonales, soliendo ser más sensibles, emocionales, y más afectivas, en relación a los hombres, quienes están más orientados al control, al dominio, más persuasivos, ambiciosos e individualistas.

Un dato que llamó la atención en los resultados fue el hecho de que ambos gerentes coincidieran en adoptar una cultura de mercado como segundo predominio en su forma de gestionar, lo que manifiesta que ambos gerentes están al pendiente y cuidado de sus grupos de interés, conscientes de que el mercado dinámico no se puede descuidar y que requieren de generar estrategias y acciones internas buscando primero crear ventajas y segundo poder hacerle frente al entorno para ser competitivos y asegurar su permanencia en el ámbito global. Se puede inferir que las mujeres tienen tradicionalmente un rol de transferencia de

valores en la familia y que se refleja e influye en la empresa familiar, sin embargo, actualmente una gran mayoría de ellas, deciden participar en la dirección de la organización familiar, siendo clave su participación ya que contribuyen a la armonía y unión familiar y empresarial, avalando la consecución y permanencia a través de la transmisión del legado de generación en generación.

El desafío para las empresas actuales, y específicamente para la mujer dentro de ellas, es reconocer e incrementar la diferencia como una fuente de riqueza. Los dirigentes son personas cuyas prácticas de liderazgo penden de las particularidades individuales y el género es parte de esas particularidades. El reto es favorecer la equidad y no la igualdad y reconocer que el contar con directivos, hombres y mujeres, puede ser asimilada como una ventaja competitiva a nivel organizacional (Contreras *et al.* 2012).

Finalmente, es necesario resaltar que el presente estudio, solamente se enfocó en las empresas familiares desde la perspectiva de género en una región específica, por lo que no es limitante para ampliarlo a las Pymes en general o realizar un comparativo aplicando el instrumento a otras zonas geográficas, con la posibilidad de realizar otros estudios organizacionales y ahondar y/o implementar otras variables.

Referencias

- Belausteguigoitia, I.** (2017). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, Cuarta edición. (En línea) México, disponible en:
https://www.researchgate.net/publication/327405814_Empresas_familiares_dinamica_equilibrio_y_consolidacion (Accesado el 20 de abril de 2022).
- Cameron, K. y Quinn, R.** (2006) *Diagnosing and changing organizational culture*. USA: Ed. Jossey Bass. (En línea) Disponible en:
[file:///C:/Users/Admin/Downloads/DiagnosingandchangingorganizationalcultureBasedonthecompetingvaluesframework%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/DiagnosingandchangingorganizationalcultureBasedonthecompetingvaluesframework%20(1).pdf) (Accesado el 3 de marzo 2022)
- Hernández, S.R., Fernández, C., y Baptista, L.** (2014). *Metodología de la investigación*. 6ta. Edición. México: Mac Graw Hill
- Kouzes, J. M. y Posner, B. Z. (2012).** *The leadership challenge: How extraordinary things happen in organizations*. Primera edición, San Francisco CA, Leadership Challenge.
- Kouzes, J. y Posner, B. (2018).** *El desafío del liderazgo. Cómo hacer cosas extraordinarias en una organización*. (En línea) Sexta edición, Barcelona, Editorial Reverté. Disponible en: <https://www.reverte.com/media/reverte/files/book-attachment-3197.pdf>
- San Martín, J. y Durán, J. (2017).** *Radiografía de la empresa familiar en México*. Editorial Universidad de las Américas. (En línea) México, disponible en:
<https://cig.udlap.mx/wp-content/uploads/2019/01/ESTUDIO-Radiograf%C3%ADa-de-la-Empresa-Familiar-en-M%C3%A9xico.pdf> (Accesado el 22 de marzo de 2022).
- Araya, A.** (2012). "El Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar y su Impacto en la

- Organización” en *Revista Tec Empresarial*. (En línea) Vol. 6, No.2, Pp. 29–39. Noviembre 2012 Instituto Tecnológico de Costa Rica, disponible en: <https://doi.org/10.18845/te.v6i2.527> (Accesado el 23 de marzo de 2022).
- Barrera, D. y Suárez, B.** (2012) “Los desafíos de llegar y de ejercer un cargo. Mujeres mexicanas en los albores del siglo XXI”. *Ra Ximhai*. (En línea) Vol. 8, No.1, Pp. 199-223, Universidad Autónoma Indígena de México, disponible en: <http://revistas.unam.mx/index.php/rxm/article/view/30573/28392> (Accesado el 20 de febrero de 2022)
- Blanco, A. (2020).** “Liderazgo y su impacto en el clima laboral y la rotación de personal en la empresa BK” Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México, disponible en: <https://repositorioinstitucional.uaslp.mx/xmlui/handle/i/7109> (Accesado el 15 de marzo de 2022).
- Camarena, M. y Saavedra, M.** (2018). “El techo de cristal en México” en *Revista de Estudios de Género La Ventana*, (En línea) Vol. 5, No. 47, Pp. 312-347. Enero 2018, Universidad de Guadalajara, disponible en:
<http://www.scielo.org.mx/pdf/laven/v5n47/1405-9436-laven-5-47-00312.pdf>
(Accesado el 14 de marzo de 2022).
- Chadwick, I. C., & Dawson, A.** (2018) “Women leaders and firm performance in family businesses: An examination of financial and nonfinancial outcomes”. *Journal of Family Business Strategy*. (En línea), Vol. 9. No. 4, Pp. 238-249, disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.10.002> (Accesado el 28 de febrero de 2022)
- Clancy, S.** (2007) “¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: ¿debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias personales?”. *Revista Latinoamericana de Administración*. (En línea) No. 38, Pp. 1-8, primer semestre 2007, Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71603802> (Accesado el 3 de marzo de 2022)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Organización Internacional del Trabajo (OIT)** (2019). “Evolución y perspectivas de la participación laboral femenina en América Latina” en *Informe Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe*. (En línea) Boletín CEPAL-OIT, No. 21. Octubre 2019, disponible en:
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/44916> (Accesado el 16 de marzo de 2022).
- Contreras, F., Pedraza, J. E. y Mejía, X.** (2012) “La mujer y el liderazgo empresarial”. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*. (En línea) Vol. 8, No. 1, enero-junio 2012, Pp. 183-194, disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67923973012> (Accesado el 2 de marzo de 2022)
- Coury, C. y Peçanha, D.** (2016) “Liderança e cultura organizacional em empresas familiares - estudo de caso sistêmico e psicodinâmico”. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*. (En línea) Vol. 36, No. 91, julio-diciembre, 2016, Pp. 465- 488, Academia Paulista de

- Psicología, disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94649376014> (Accesado el 9 de marzo de 2022)
- Cruz, V., Salanova, M. y Martínez, I.** (2013). "Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros" en *Revista Universidad & Empresa*. (En línea) Vol.15, No. 25, Pp. 13-32. Julio 2013, Universidad del Rosario, disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746002.pdf>(Accesado el 11 de marzo de 2022).
- Cuadrado, I.** (2001). "Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo" en *Revista de Psicología Social*. (En línea) Vol.16, No.2, Pp.131-155. Junio 2001, Fundación Infancia y Aprendizaje, disponible en: https://www.researchgate.net/publication/258339998_Cuestiones_Teoricas_y_Dato_s_Preliminares_sobre_tres_Estilos_de_Liderazgo (Accesado el 23 de febrero de 2022).
- Cuadrado, I. y Morales, F.** (2007). "Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones" en *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. (En línea) Vol. 23, No.2, Pp. 183-202. Mayo 2007, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317597002.pdf> (Accesado el 10 de marzo de 2022).
- De la Rosa, A., Lozano, O. y Ramírez, J.** (2009). "Organización, empresa y familia: de la empresa familiar a la organización familiar" en *Revista Gestión y Estrategia*. (En línea) No.36, Pp. 17-36. Julio 2009, Universidad Autónoma Metropolitana, disponible en: https://biblio.colsan.edu.mx/arch/especi/hi_eco_075.pdf (Accesado el 15 de marzo de 2022).
- Deloitte** (2015). Equidad de género en el Consejo de Administración. Reino Unido: Deloitte. Boletín enero 2015, disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/4-Equidad-de-genero.pdf>
- Fernández, F., López, M., Maeztu, I. y Martín, A.** (2010). "El techo de cristal en las pymes" en *Revista de Estudios Empresariales*. (En línea) No.1, Época 2, Pp. 231-247. Julio 2010, Universidad Politécnica de Valencia, disponible en: <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/418> (Accesado el 12 de abril de 2022).
- Gamarra, A.** (2018) *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo. Tendencias del Empleo Femenino 2018*. Oficina Internacional del Trabajo OIT, Ginebra. Primera edición 2018. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_619603.pdf (Consultado: 25 de febrero de 2022)
- Ganga, F. y Navarrete, E.** (2013). "Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización" en *Revista Gaceta Laboral*. (En línea) Vol. 19, No. 1, Pp. 52-77. Enero 2013, Universidad del Zulia, disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/336/33626721007.pdf> (Accesado el 19 de marzo de 2022).

- García, M., García, D. y Madrid, A.** (2012) "Caracterización del comportamiento de las Pymes según el género del gerente: un estudio empírico". *Cuadernos de Administración*. (En línea) Nol. 28, No. 47, enero-junio, 2012, Pp. 37-52 Universidad del Valle, disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225025086004.pdf> (Accesado el 22 de febrero de 2022)
- García, M. González, H. y Murillo, G.** (2017). "Características de las pymes según la gerencia sea hombre o mujer: caso empírico de Cali" en *Revista Escuela de Administración de Negocios*. (En línea) No. 82, Pp. 143-160. Enero 2017, Universidad Escuela de Administración de Negocios, disponible en: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1648/1662> (Accesado el 11 de marzo de 2022).
- Giraldo, D., y Naranjo, J.** (2014). "Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias" Estudio monográfico, Colombia, Universidad del Rosario, disponible en: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1> (Accesado el 18 de abril de 2022).
- Godoy, L. y Mladinic, A.** (2009). "Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección" en *Revista Psykhe*. (En línea) Vol.18, No. 2, Pp. 51-64. Julio 2009, Pontificia Universidad Católica de Chile, disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psykhe/v18n2/art04.pdf> (Accesado el 17 de febrero de 2022).
- Hernández, E. y Paredes, M.** (2018) "Análisis de la participación de la mujer como integrante de la empresa familiar en la toma de decisiones en la región centro sur de Tlaxcala". *Revista Mexicana de Agronegocios*. (En línea), Vol. 42, Pp. 828-840, Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria, A.C., disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14156175002> (Accesado el 28 de febrero 2022)
- Hofstede, G.** (1983) "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories". *Journal of International Business Studies*. (En Línea) Vol.14, No. 2, Pp.75-89, disponible en: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490867> (Accesado en 19 de marzo de 2022).
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI.** (2019). *Censos Económicos 2019*. México, disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/> (Accesado el 23 de abril de 2022)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI.** (2021). "Estadísticas a propósito del día internacional de la mujer" en *Datos nacionales en Comunicado de Prensa No. 170/21*, México, disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2021/mujer2021_Nal.pdf (Accesado el 23 de abril de 2022)
- Lapo, M. y Jácome, M.** (2015). "El Liderazgo y su Evolución Histórica" en *Revista Empresarial*. (En línea) Vol. 9, No.4, Pp. 11-16. Octubre 2015, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, disponible en:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6419728>_(Accesado el 20 de marzo de 2022).

- Liu, X.** (2022). "Research on the Development Process and Current Situation of Female Leadership in the World" en *International Conference on Humanities and Social Science Research*. (En línea) Vol. 664, Pp. 2021-2026, 22-24 Abril 2022, Atlantis Press, disponible en: <https://www.atlantis-press.com/article/125974764.pdf> (Accesado el 28 de junio de 2022).
- Lupano, M. y Castro, A.** (2006). "Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación" en *Revista Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*. (En línea) Vol. 6, No. 3, Pp. 107-122. Diciembre 2006, Universidad de Palermo, disponible en: https://www.researchgate.net/publication/295255700_Estudios_sobre_el_liderazgo_Teorias_y_evaluacion (Accesado el 15 de marzo de 2022).
- Marchionni, M., Gasparini, L., y Edo, M.** (2018). "Brechas de género en América Latina: un estado de situación" en *CAF - Banco de Desarrollo de América Latina*. (En línea) Venezuela, disponible en: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1401> (Accesado el 14 de abril de 2022).
- Márquez, J., Garduño, Y. y Cardoso, D.** (2019). "Prácticas de liderazgo de las mipymes en AMATEPEC" en *Revista Investigación y pensamiento crítico*. (En línea) Vol. 8, No.1, Pp. 28-49. Enero 2020, Universidad Católica Santa María La Antigua, disponible en: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2019.080137.28-49>_(Accesado el 15 de marzo de 2022).
- Mendoza, R. M. y Romo, L.** (2015) "Rol de la mujer en la empresa familiar mexicana". *Revista Estudios Interdisciplinarios de la organización*. (En línea) No. 8, Pp. 24-40, julio-diciembre 2015, Universidad de Guanajuato, disponible en: <https://mydokument.com/rol-de-la-mujer-en-la-empresa-familiar-mexicana.html> (Accesado el 19 febrero de 2022)
- Molina, P., Botero, S. y Montoya, J.** (2016). "Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis" en *Revista Pensamiento y Gestión*. (En línea) Vol.41, Pp.116-149. Julio 2016, Universidad del Norte Barranquilla, disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a06.pdf>_(Accesado el 25 de abril de 2022).
- Nader, M. y Castro, A.** (2007). "Diferencias en los estilos de liderazgo entre los líderes de alto y bajo nivel. Un estudio comparativo" en *Revista Perspectivas en Psicología*. (En línea) Vol.4, No. 1. Pp. 51-58. Noviembre 2007, Universidad Nacional de Mar del Plata, disponible en: https://www.academia.edu/download/39538971/Diferencias_en_los_estilos_de_liderazgo_entre_lideres_de_alto_y_bajo_nivel._Un_estudio_comparativo.pdf_(Accesado el 15 de junio de 2022).
- Pariente, F.** (2001) "Cultura y Administración Intercultural" en *Revista Administración y Organizaciones*. Vol. 3, No. 6, Pp. 95-108. Julio 2001. Universidad Autónoma Metropolitana, disponible en:

<https://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Intercultural.pdf>
(Accesado el 16 de marzo de 2022).

Robles, V., De la Garza, M., y Medina, J. (2008). "El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Tamaulipas, México, mediante el inventario de las prácticas de liderazgo" en *Revista Cuadernos de Administración*. (En línea) Vol. 21, No. 37, Pp. 293-310. Septiembre 2008, Pontificia Universidad Javeriana, disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922008000300013 (Accesado el 13 de marzo de 2022).

Rodríguez, R. y Romo, L. (2013) "Caracterización y comparación de la cultura organizacional en dos empresas manufactureras multinacionales en el estado de Aguascalientes. Estudio de caso". *Investigación y Ciencia*. (En línea) Vol. 21, No. 57, enero-abril, 2013, Pp. 32-39 Universidad Autónoma de Aguascalientes, disponible en: <https://biblat.unam.mx/hevila/InvestigacionycienciaUniversidadautonomadeaguascalientes/2013/no57/5.pdf> (Accesado el 9 de marzo de 2022)

Sánchez, G., Carrasco, A., Danvila, I., & Sastre, M. (2016) "Organizational culture and family business: A configurational approach" en *European Journal of Family Business*. (En línea) No. 6, Pp. 99-107, disponible en: doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.05.002> (Accesado el 12 de marzo de 2022)

Sistema de Información Empresarial Mexicana (SIEM). Disponible en www.siem.gob.mx (Accesado el 23 de abril de 2022)

Smircich, L. (1983) "Concepts of culture and organizational analysis". *Administrative Science Quarterly*. (En línea), Vol. 28, No. 3, Pp. 339-358, JSTOR, disponible en: <https://doi.org/10.2307/2392246> (Accesado el 3 de marzo de 2022)

Stewart, J. (2006). "Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood" en *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*. (En línea) No.54, Pp. 1-29. junio 2006, University of Manitoba, disponible en: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ843441.pdf> (Accesado el 19 de abril de 2022).

Toca, C. y Carrillo, J. (2009) "Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional". *Revista Civilizar*. (En línea) Vol. 9, No. 17, Pp. 117-135, julio-diciembre, 2009, Universidad Sergio Arboleda, disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=100212301008> (Accesado el 12 de marzo de 2022)

Vallejo, M. (2005). "Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar" en *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. (En línea) Vol.11, No. 3, Pp. 151-17. mayo 2005, Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa, disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120410009.pdf> (Accesado el 18 de marzo de 2022).

Wittke, T. (2020). "Cultura Organizacional como factor crítico en la Gestión del Conocimiento: Reflexiones en base al caso de una empresa industrial pública en Uruguay". *Psicología, Conocimiento y Sociedad*. (En línea), Vol. 10, No. 3, Pp. 168-201,

noviembre 2020, Universidad de la República Uruguay, disponible en: doi:
<http://dx.doi.org/10.26864/PCS.v10.n3.8> (Accesado el 9 de marzo de 2022)

Yopan, J. L., Palmero, N. y Santos, J. R. (2020) "Cultura Organizacional". *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*. (En línea) Vol. 11, No. 20, Pp. 262-281, Asociación Latinoamericana de Sociología, disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016> (Accesado 3 de marzo 2022)

Zamora, Á. y Poriet, Y. (2011). "Prácticas de liderazgo en una empresa manufacturera venezolana del sector cervecero" en *Revista Venezolana de Gerencia*. (En línea) Vol. 16, No. 53, Pp. 101-115. Enero 2011, Universidad del Zulia, disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29018414006> (Accesado el 17 de marzo de 2022).

Zárate, R., Rey, F., Prada, R., y Acosta, J. (2022) "Estilo de liderazgo según el género: diferencias basadas en la personalidad de hombres y mujeres". *Revista Venezolana de Gerencia*. (En línea) Vol. 27, No. Especial 7, Pp. 167- 185, Universidad de Zulia, disponible en: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.12> (Accesado 9 marzo de 2022)

