

Capítulo 46. Diferencias en las estrategias directivas entre las y los directores y su influencia en la cultura organizacional de las Pymes turístico-gastronómicas en Ixmiquilpan, Hidalgo.

Ana Rosa Cruz González
Yesenia Mendoza Cruz
Daniela Ortega Meza
Yashared Saldaña Tapia

Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital
<https://doi.org/10.46990/iQuatro.2023.14.5.46>

Resumen

Para la presente investigación se realizó un estudio cualitativo, transversal realizado en los meses de marzo a julio 2022, de tipo exploratorio, en donde se compararon las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias directivas en las pequeñas y medianas empresas de Ixmiquilpan para poder determinar la influencia que estas tienen en la cultura organizacional de los establecimientos de hospedaje y alimentos y bebidas del municipio de Ixmiquilpan, Hidalgo; tomando como muestra a 151 directores de las pymes. Se empleó el cuestionario diseñado por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2022) del cual se seleccionaron 16 preguntas empleando una escala de respuesta tipo Likert de cinco niveles, el cual fue respondido por el director siendo la persona que toma las decisiones en la empresa. Se realizó el análisis de confiabilidad del instrumento en el programa estadístico SPSS® obteniendo un Alpha de cronbach de .913. Se calculó para cada género la media y desviación estándar de las puntuaciones obtenidas, en cada una de las variables de la cultura organizacional: manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, trabajo en equipo y liderazgo. El test estadístico empleado fue Anova considerando como estadísticamente significativos aquellos valores menores de 0.05. Los resultados arrojaron las diferencias significativas entre los y las directoras.

Palabras clave

Género, habilidades, sector de servicios

Introducción

La pandemia generada por la Covid-19 ha afectado de diferentes maneras a la economía de los países. Por ende, las empresas han mostrado un decrecimiento, que implica desempleo, quiebra y cierre de sus operaciones comerciales. Las empresas, en los diferentes sectores, que han logrado mantenerse en funcionamiento, enfrentan actualmente crisis no sólo financieras

sino también en aspectos relacionados con su cultura organizacional y han tenido que adaptarse a los cambios principalmente tecnológicos y de higiene acordes a la “Nueva Normalidad” (Marrero, 2020).

Si bien es cierto que la cultura organizacional es propia de cada empresa y que esta logra diferenciar las formas de trabajo y las relaciones que surgen dentro de cada una de las organizaciones, también es cierto que ha tenido que cambiar para lograr una adaptación a partir de la pandemia, y buscar nuevas formas para lograr la efectividad de su quehacer diario (Culma et al., 2020). Ante tal situación, es entendible la preocupación por parte de los empresarios y prestadores de servicio para generar adecuaciones en sus prácticas laborales. Cabe destacar que los hábitos de consumo de los clientes también han tenido cambios, principalmente en la forma de adquirir el producto o servicio a través del comercio electrónico, por lo que también se busca la asimilación de estas nuevas prácticas.

Esto se puede observar en todos los sectores productivos, pero más aún en el sector turismo que de acuerdo a la Organización Mundial del Turismo, durante el 2020, perdió 320,000 millones de dólares (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2020), por lo que su reactivación ha implicado la adaptación de las empresas de servicios. Cabe mencionar, que el turismo, es considerado como una actividad económica terciaria y siendo, en muchos de los casos, la principal fuente de ingresos para las familias mexicanas; en cada periodo vacacional se había visto un aumento en el flujo de visitantes en diversos destinos de naturaleza, culturales y de turismo convencional (OMT, 2020). Sin embargo a partir de la pandemia este aumento se vio completamente reducido, y por consiguiente los destinos que dependían de la actividad se vieron afectados enormemente como lo reflejan las estadísticas de la OMT referidas anteriormente.

De manera regional este impacto negativo es más evidente, pues se han visto afectadas la mayoría de las prácticas productivas (Culma et al., 2020). Estas situaciones vuelven pertinentes las iniciativas de investigación para analizar las formas de modificación de las prácticas y cultura organizacional en las empresas, especialmente de servicios turísticos y que han impedido de cierta forma el tener que cerrar negocios.

Es así como el objetivo de esta investigación se encamina a identificar las diferencias en las estrategias directivas entre las y los directores y su influencia en la cultura organizacional de las Pymes turístico-gastronómicas en Ixmiquilpan, Hgo. Ya que al llegar al reconocimiento e identificación de estos procesos de mejora organizacional se puede brindar la

posibilidad de una estructuración y adecuación de los servicios que se brindan en la región, repercutiendo directamente en las actividades productivas, turísticas y sociales del estado.

Revisión de la Literatura

El inicio de la pandemia a causa del Covid-19 ha puesto en riesgo a diferentes sectores debido al aislamiento provocando con ello dificultades en los comercios, transportes y otros servicios que tuvieron que disminuir operaciones, así como la movilidad. La contracción de la economía la cual se enfoca en la incertidumbre que juega en contra del consumo de la sociedad afectando millones de empleos y servicios ligados especialmente al turismo y la inversión. El efecto económico en las PYMES las cuales son la columna vertebral de la economía de muchas naciones y que proveen la mayoría de los empleos, (Valle, 2020).

Ramírez (2020) advierte que, ante el deterioro de su situación financiera por la caída drástica, y aún impredecible en cuantía, de sus ingresos puede comprometer, además, su actividad futura e, incluso, conllevar cierres permanentes, lo que supondría un nuevo shock de oferta. Algo similar ocurre para los consumidores que, al encontrarse en una situación de desempleo (en principio temporal, pero que puede derivar en permanente) o ver reducidos sus ingresos, puede generar deuda en los hogares, y al mismo tiempo los empresarios se ven en la necesidad de solicitar créditos bancarios para contar con la liquidez suficiente y poder hacer frente al pago de nóminas, proveedores y el pago de servicios necesarios para sus operaciones diarias. De acuerdo con García (2020) el sector con mayor impacto en sus finanzas ha sido el de servicios turísticos y entretenimiento, al ser un al ser un foco de contagio masivo, fueron los primeros en verse afectados.

De acuerdo a Briones (2020) todo proceso organizacional en el ámbito empresarial, se desenvuelve por medio de las relaciones que se establecen entre los participantes de la estructura corporativa, la cual se convierte en uno de los elementos fundamentales para el logro de la excelencia de las empresas. Es por tal motivo que, el comportamiento humano dentro del lugar de trabajo, tiene una gran importancia y está relacionado con la tendencia del individuo a actuar de una manera determinada frente a una situación particular. Sin un comportamiento organizacional adecuado, es poco probable que la organización consolide los objetivos para el logro del éxito de la empresa. Stephen y Timothy (2009) refieren que, el comportamiento organizacional, comúnmente conocido como CO, es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, y su propósito es mejorar el desempeño de ésta (Pp.10).

Por otro lado, Gutiérrez (2014) refieren a que, la cultura organizacional se suele entender como los valores, creencias y principios fundamentales que comprenden los miembros de la organización.

El comportamiento organizacional, comúnmente conocido como CO, es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, y su propósito es mejorar el desempeño de ésta. La cultura organizacional se suele entender como los valores, creencias y principios fundamentales que comprenden los miembros de la organización. (Pp. 6)

Hay otros elementos que también se deben tomar en cuenta dentro de la cultura organizacional:

Comportamientos: estos son observados en la relación de individuos y se refieren a las conductas y formas de proceder de los individuos.

Normas: son desarrolladas y aplicadas por los grupos, permiten la regulación de los procedimientos.

Valores: son aquellos legitimados por los miembros de una organización.

Filosofía: permite orientar y desarrollar las políticas y estrategias de la organización.

Ambiente o Clima: la base del concepto está en las interacciones que se dan entre los individuos en la organización (Patiño, 2020. pp. 15)

La dirección nunca es igual en todas las organizaciones y puede incluir funciones diferentes, de acuerdo con las condiciones internas y externas de la organización, según estas características se presentan cuatro tipos de perfiles organizacionales:

- **Autoritario coercitivo:** un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización en forma muy rígida. Es el sistema más duro y cerrado, la comunicación es precaria y vertical, solamente se transmiten órdenes de arriba hacia abajo, las relaciones interpersonales se consideran perjudiciales para el trabajo, las personas deben obedecer las reglas bajo pena de ser sancionadas.
- **Autoritario benevolente:** Los gerentes son más condescendientes y menos rígidos, utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada. Permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia y de

carácter rutinario y repetitivo; la comunicación es precaria, habiendo poca interacción entre los colaboradores.

- Consultivo: Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo, se aleja de la arbitrariedad organizacional toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices, la comunicación es fluida de manera ascendente, descendente y entre iguales, existe un alto grado de confianza entre las personas, este sistema aplica para empresas de servicios objeto de esta investigación.
- Participativo. Es un sistema administrativo democrático y abierto. La directiva sólo toma decisiones en situaciones de emergencia, la información fluye en todas direcciones, el trabajo se realiza en equipos y en grupos espontáneos, hace hincapié en las recompensas para el alcance de los objetivos y rara vez existen sanciones, haciendo el ambiente amigable basándose en la confianza mutua (Chiavenato, 2009. Págs. 127-128).

Para Montoya (2014) la cultura organizacional es intangible en sus fundamentos, dicho de otro modo, las creencias, valores, normas, marcos de referencia no son palpables, solo se logra evidenciar su influencia dentro de la organización a través de sus miembros, determinando de este modo, que la cultura influye en el comportamiento de los integrantes de la organización.

Zapata (2002) considera que la cultura organizacional nace de las necesidades del individuo, de los mecanismos de grupo y de la influencia del liderazgo del fundador de la organización, debido que es importante mantener dicha cultura dentro de la organización, debido que posibilita detectar problemas en los grupos de trabajo.

Una organización positiva es definida por Salanova et al., (2016) como aquella organización que se caracteriza no solo por su excelencia organizacional, éxito financiero y excelencia, sino también porque goza de una fuerza laboral física y psicológicamente “saludable”, capaz de mantener un ambiente de trabajo y una cultura organizacional positiva, especialmente cuando se presentan cambios sociales y económicos.

Uno de los sectores que más se vio mayormente afectado por las medidas preventivas que se tomaron en todos los países es el turismo, que se había constituido en un importante dinamizador de la economía a nivel global, al mantener unas tasas de crecimiento notables, durante los últimos diez años, alcanzando una cifra de 1500 millones de turistas en 2019. Las

exportaciones por este concepto crecieron más rápido que las exportaciones de mercancías, al lograr un total a nivel global de usd 1.7 billones en 2018. Además, 1 de cada 10 empleos en el mundo se generaban en este sector (OMT, 2019).

Para la mayoría de los líderes empresariales el Covid-19 marca un punto de inflexión y en el centro de este cambio se encuentra la cultura corporativa, en un momento donde las medidas de seguridad han convertido al trabajo remoto en la norma, para lograrlo García (2020) sugiere que hay que iniciar por redefinir las prioridades estratégicas del negocio y socializar los nuevos objetivos para enfrentar la crisis, acordar acciones que permitan reducir costos y comprometer al equipo con los retos claves para sobrellevar el momento. Otro aspecto para desarrollar en este momento es lograr fortalecer la colaboración del equipo. Es fundamental crear una adecuada articulación de las diferentes áreas y una comunicación fluida dentro de los equipos, como líderes es importante conseguir mantener unido al equipo y lograr resultados, garantizando el bienestar de los colaboradores.

Se han realizado gran cantidad de estudios empíricos para explicar las estrategias que diseñan los directivos con el fin de enfrentar la turbulencia y el caos. Así, para autores como De Villa y Rajwani (2013), la respuesta estratégica para enfrentar la crisis en las organizaciones está muy influenciada por la percepción de sus gerentes, la cual se forma por su esquema cognitivo, las creencias personales y las interacciones sociales.

De acuerdo con Eagly (1987), a lo largo del tiempo los roles de género han estado marcados por características muy propias. Los hombres han sido reconocidos por su poder, competencia y autoridad, sin embargo, las mujeres se han asociado a cuestiones sociales y humanas. Actualmente, los asuntos de género dentro de la comunidad y las organizaciones han sido analizados y reevaluados. La participación de las mujeres en el mercado laboral ha aumentado y la reglamentación en países latinoamericanos ha tenido avances significativos. Muchas mujeres a lo largo del tiempo han empezado a tener cargos ocupados por los hombres y que anteriormente no eran de su acceso.

En un principio se sostenía que las mujeres realizan tres funciones en la sociedad: reproductiva, productiva y gestión de la comunidad. Durante un tiempo estas funciones fueron totalmente aceptadas dadas la posición que ocupaban las mujeres y sus desigualdades económicas, políticas y de acceso al trabajo. Sin embargo, actualmente, la cuestión de género dentro de la comunidad y las organizaciones ha sido reevaluada y ha dado aportes de distinta índole. De acuerdo con la teoría de roles sociales propuesta por Eagly (1987), las caracterís-

ticas diferenciales atribuidas a hombres y mujeres es desigual desde el punto de vista de las ocupaciones profesionales y familiares.

Welch et al. (2008) indican que, las mujeres suelen mostrar una mayor conciencia ética en la gestión de su empresa, además, manifestaron que las mujeres emprendedoras tienen un mayor grado de prevención del riesgo que los hombres. Sin embargo, encuentran que la proporción de mujeres en la propiedad de las empresas tiene una influencia positiva en el valor de la empresa; así mismo la participación de las mujeres como accionistas contribuye a alcanzar el éxito de la organización. Según los estudios de Brenes y Bermúdez (2013), los porcentajes de mujeres propietarias de PyMEs son bajos.

Con base a las conclusiones de Saavedra (2020) Las empresas dirigidas por mujeres tienden a ser de tamaño micro (0-10 empleados), a concentrarse en los sectores servicios y comercio y a no contar en su mayoría con personalidad jurídica.

Las empresarias son capaces de identificar oportunidades de negocios; sin embargo, una gran parte de ellas no utilizan herramientas tecnológicas limitando su desarrollo; la mayoría impulsa su empresa con ahorros propios y apoyo de familiares por lo que su capital resulta limitado y reinvierten las utilidades en la propia empresa principalmente en equipos y mobiliario con el objetivo de mantenerla. Además la empresarias consideran que sus ingresos son insuficientes a pesar de ello señalan que no está en riesgo su negocio, son conscientes de que a sus empresas les afecta la inestabilidad económica y, sin embargo, se infiere que no toman ninguna medida para contrarrestarlo.

Metodología

Para el desarrollo de la presente investigación se realizó un estudio cualitativo, transversal no exploratorio, en donde se comparan las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las estrategias directivas en las pymes de Ixmiquilpan para determinar la influencia que estas tienen en la cultura organizacional de los establecimientos de hospedaje y alimentos y bebidas del municipio. Se tomaron como muestra 151 establecimientos de los sectores anteriormente mencionados, a los cuales se aplicaron los cuestionarios del 3 al 22 de marzo de 2022. Esto permitió identificar si las estrategias aplicadas influyen en la cultura organizacional. Se destaca que se eligieron a este tipo de establecimientos ya que son los mayormente demandados por la población en sector turístico-gastronómico. La hipótesis del estudio, entonces, fue la siguiente:

H1: Las diferencias en las estrategias directivas de hombres y mujeres de pequeñas y medianas empresas de Ixmiquilpan influyen en la cultura organizacional de los establecimientos de hospedaje y de alimentos y bebidas.

H0: Las diferencias en las estrategias directivas de hombres y mujeres de pequeñas y medianas empresas de Ixmiquilpan no influyen en la cultura organizacional de los establecimientos de hospedaje y de alimentos y bebidas.

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 6084 empresas (INEGI, 2022). En la Tabla 46.1, se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región. En total se entrevistó a un total de 151 empresarios de establecimientos de hospedaje y de alimentos y bebidas.

Tabla 46.1
Características del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	68	83
Edad promedio	39.5 años	44.7 años
Educación promedio	11 años	11.2 años
Estado civil	51.4% casadas	49.3% casados
Hijos	60.4% tiene hijos	76.2% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	63.2% fundó la empresa	60.2% fundó la empresa

Fuente: Ortega et. al., 2022.

Instrumento de medición

Del instrumento de recolección de datos para la investigación de la Red Latinoamericana de Administración y Negocios 2022 utilizado, se seleccionaron 16 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la Tabla 46.2, estas están enfocadas a las Habilidades Directivas. El cuestionario se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones) y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Ixmiquilpan (Posada et al., 2020). Se realizó el análisis de confiabilidad del instrumento en el programa estadístico SPSS® de acuerdo a las variables seleccionadas para el presente trabajo, el cual tiene un Alpha de cronbach de .913.

Tabla 46.2

Definiciones conceptuales de las estrategias directivas para la cultura organizacional dentro del sistema mype

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Estrategias directivas		
Manejo de Conflictos	2 ítems (alfa=.748)	Pondera la forma en la que se gestiona un desacuerdo para minimizar los impactos negativos y tomar decisiones acertadas.
Comunicación	2 ítems (alfa=.788)	Pondera el cómo realiza el intercambio de información entre los miembros de la organización y si la estrategia está siendo efectiva
Coaching y retroalimentación	3 ítems (alfa=.684)	Pondera como directivos hacen llegar la información sobre el desempeño de los empleados y las estrategias para tener una mejor orientación.
Motivación	4 ítems (alfa=.801)	Pondera la forma en la que se mantiene la conducta de una persona para lograr las metas o fines determinados, y cuando se logran dar recompensas.
Trabajo en equipo	2 ítems (alfa=.801)	Pondera el trabajo colaborativo dentro de la organización a partir de la definición de roles.
Liderazgo	3 ítems (alfa=.775)	Pondera la influencia dentro de un grupo para obtener los resultados esperados, cubriendo las necesidades de todos los miembros.

Fuente: Elaboración propia

Resultados

Con el objetivo de evaluar la hipótesis de trabajo planteada para el presente estudio, siendo:
H1: Las diferencias en las estrategias directivas de hombres y mujeres de pequeñas y medianas empresas de Ixmiquilpan influyen en la cultura organizacional de los establecimientos de hospedaje y de alimentos y bebidas.

Tabla 46.3*Variables clasificatorias de la cultura organizacional*

Variable	Media	
	Hombres	Mujeres
Manejo de Conflictos	4.28	4.22
Comunicación	4.42	4.460
Coaching	4.25	4.31
Motivación	4.35	4.49
Trabajo en Equipo	4.28	4.5
Liderazgo	4.32	4.41

Fuente: Elaboración propia con base a los datos estadísticos del programa SPSS®

Con base en la Tabla 46.3, es posible decir que existen diferencias estadísticamente significativas en las puntuaciones medias que alcanzan los individuos hombres y mujeres con respecto a las 6 estrategias directivas estudiadas, son las mujeres quienes obtienen medias más altas en comunicación, coaching, motivación, trabajo en equipo y liderazgo. Los hombres tienden a puntuaciones medias más altas en el manejo de conflictos. Lo que implica que las mujeres influyen de una manera más positiva para lograr una buena cultura organizacional dentro de las empresas que dirigen. De acuerdo a lo mencionado anteriormente se comprueba la hipótesis de trabajo planteada para el presente trabajo de investigación, rechazando la hipótesis nula.

Discusión

A partir de los resultados, para la variable de manejo de conflictos, si bien se encontró una relación significativa en los hombres directores siendo estos los que tienden a resolver de mejor manera, esto no significa que las mujeres sean incapaces de resolver sino que, dependerá del problema, la situación a afrontar ya que el resultado final dependerá de factores tanto internos como externos, es importante destacar que el nivel de madurez con el que los y las directoras enfrenten los conflictos es primordial para una adecuada dirección de sus colaboradores, motivación, trabajo en equipo, comunicación que sin duda alguna repercutirá de manera positiva en su empresa (De Villa y Rajwani, 2013).

Por otro lado la variable de comunicación muestra que son las mujeres directoras quienes suelen manejar mejor la capacidad de comunicación a comparación de los hombres, como se mostró anteriormente, mientras que los hombres suelen manejar de manera eficiente los problemas, las mujeres suelen ser mejores en velocidad perceptiva y fluidez verbal, lo que sugiere cierta ventaja en lo que a habilidades de comunicación se refiere (Barcina 2022).

En la variable coaching y retroalimentación se identificó una relación significativa en las mujeres directoras, si bien es importante tener en cuenta que no es que las mujeres sean mejores coaches que los hombres, sino que intervienen factores culturales, personales por mencionar algunos, lo importante en ambos es que fomentan las habilidades de sus colaboradores para un mejor desempeño en la empresa. Entre tanto en la variable de motivación, en las mujeres es en donde se encontró la relación significativa, pues hoy en día, las organizaciones enfrentan dificultades para retener y/o atraer talento humano motivado y comprometido con los objetivos organizacionales. Por lo que resulta indispensable para los y las directoras implementar acciones que impulsen la motivación en los colaboradores e identificar qué es lo que los motiva, considerando que existen factores socioculturales que influyen en la forma en que cada persona exterioriza su percepción del ambiente laboral, entre ellos la cohorte generacional o el género al que se pertenece, la motivación puede tener un impacto en la productividad y en el alcance de los objetivos organizacionales (García et al., 2022).

En las mujeres directoras es en donde se encontró una relación significativa en la variable de trabajo en equipo, ya que suelen ser quienes motivan a los colaboradores promoviendo la diversidad, empatía, equidad e inclusión en comparación con los hombres (Grimaldo, 2022). El mundo de la empresa es un mundo complejo, y ninguno de los dos modelos de trabajo puede proporcionar una organización equilibrada sin el complemento del otro. Pero no sólo es necesario lograr un equilibrio entre las habilidades masculinas y femeninas en el seno de la organización; también es preciso que ese equilibrio se dé en cada hombre y cada mujer pues, como personas, se enriquecen mutuamente. Las mujeres humanizan y matizan con su sensibilidad la tendencia competitiva de ellos, y los hombres reafirman a sus compañeras en su trabajo animando a tomar decisiones, a confiar en sí mismas y a trabajar inteligentemente y con flexibilidad (Barcino, 2022).

En la variable de liderazgo hubo mayor significancia en las mujeres, ya que como se cita en Rodríguez (2010) las mujeres se muestran más transformacionales que los directivos hombres. Entre tanto, los subordinados evalúan como más transformacionales a los hombres que a las mujeres. En cualquier caso, las mujeres suelen recibir menos respeto profesional que sus pares hombres aun cuando tengan cargos de alta dirección. El punto central es que el género no marca la eficacia del equipo. Aunque la evidencia empírica muestra que en los cargos de alto nivel se prefiere a los hombres, dicha situación tendría otro tipo de explicaciones, pero en ningún caso la eficacia real de los líderes. Dicho esto, incluso se puede plantear que la evidencia es ambigua para sugerir que un determinado tipo de comportamiento o estilo de liderazgo sea más común en líderes hombres o mujeres.

Conclusiones

Se puede concluir que: – La estrategia directiva de manejo de conflictos tiene mayor tendencia a ser más utilizada por los hombres. – Las estrategias de comunicación, coaching, motivación, trabajo en equipo y liderazgo son las más usadas por las mujeres. Se confirma que no actúan de la misma manera la mujer o el hombre en la determinación de las estrategias directivas para lograr una buena cultura organizacional. Por tanto, el género sí parece que condiciona la cultura organizacional dentro de las empresas.

Referencias

- Barcino, C. (4 de octubre de 2022). Hombre y mujer: dos modos de trabajar. <http://www.fluvium.org/textos/mujer/muj90.htm>
- Brenes, B. L. y Bermúdez, M.L. (2013). Diferencias por género en el emprendimiento empresarial costarricense. *TEC Empresarial*, 7(2),19-27.
- Briones, I. (2020) Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID 19. *Domino de las ciencias*. 6 (2), 26-34. <file:///C:/Users/Anna/Downloads/Dialnet-PsicologiaOrganizacionalEnTiemposDeLaPandemiaCOVID-7539705.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda Edición. Mc Graw Hill. pp. 127-128
- Culma, B.A, Duvan, E.L., García, M.Y. y Tabares, D. (2020). La cultura y el clima de las organizaciones en época del confinamiento a causa del Covid-19. *Conocimiento, Investigación, Educación*, 1(9): 45-56. http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/CIE/article/view/4085
- De Villa, M. A., y Rajwani, T. (2013). The mirror trap: do managerial perceptions influence organizational responses to crises?. *Academia. Revista Latinoamericana de Estrategia*, 26(1), 170-188. <https://doi.org/10.1108/ARLA-05-2013-0044>
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- García, S. (2020). Puntos clave para construir cultura organizacional en Covid-19. *Forbes*. <https://forbes.co/2020/07/02/red-forbes/puntos-clave-para-construir-cultura-organizacional-en-covid-19/>
- García, M., González, C. H. y Murillo, G. (2017). Características de las pymes según la gerencia sea hombre o mujer: caso empírico de Cali. *Revista EAN*, 82, 147-164. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1648>

- García, G., Martínez, V., González, T., Catache, M. (2022). Diferencias en la Motivación Laboral debido al Género entre Personas de la Generación Y en el Noreste de México. *Revista Ingeniería y Gestión Industrial*. 1(1). <https://ingenieriaygestion.uanl.mx/index.php/r/article/view/5>
- Gutiérrez, M. (2014). La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/10669>.
- Grimaldo, A. (30 de marzo de 2022). ¿Qué cambia al trabajar en un equipo liderado por mujeres? *Expansión mujeres*. <https://mujeres.expansion.mx/actualidad/2022/03/30/que-cambia-al-trabajar-en-un-equipo-liderado-por-mujeres>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (5 de junio de 2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (9 de agosto de 2022). Directorio estadístico de unidades económicas (DENUE). Aguascalientes, México. <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Marrero, J. F. (2020). Efectos del Covid-19 en los mecanismos de coordinación e integración de la arquitectura organizacional en las empresas. *Ciencia, Economía Y Negocios*, 4(2), 107–129. <https://doi.org/10.22206/ceyn.2020.v4i2.pp107-129>
- Montoya, R. A. (2014). La cultura organizacional como herramienta para mantener un clima organizacional y un desempeño laboral óptimo frente a los cambios del entorno [Archivo PDF]. <http://hdl.handle.net/10654/11448>
- Ortega, D., Cruz, A., Mendoza, Y. y Saldaña Y. (2022). Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype en Ixmiquilpan, Hidalgo (Ed.), *Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Latinoamérica* (pp. 233). <https://relayn.redesla.la/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Organización Mundial del Turismo. (2019). Panorama del turismo internacional, edición 2019, Editorial OMT, <https://doi.org/10.18111/9789284421237>
- Organización Mundial del Turismo (15 de agosto de 2020). El impacto de la Covid-19 en el turismo mundial. <https://www.unwto.org/es/news/el-impacto-de-la-covid-19-en-el-turismo-mundial-queda-patente-en-los-datos-de-la-omt-sobre-el-coste-de-la-paralisis>
- Patiño, L. M. (2020). Desafíos que impone a la cultura organizacional la organización del trabajo derivada de la aparición de la pandemia Covid 19 en una empresa del sector manufacturero. [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. [http:// repository.eafit.edu.co/handle/10784/24149](http://repository.eafit.edu.co/handle/10784/24149)

- 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 (Ed.), Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina (pp. 322). <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Ramírez, N. (2020). COVID-19: Impactos sobre los sectores económicos y reactivación de una economía en declive Creative Commons Atribución-NoComercialSinderivadas 2.5 Colombia <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24629/1/ENSA-YO-COVID-19%20IMPACTOS%20SOBRE%20LOS%20SECTORES%20ECON%-C3%93MICOS.pdf>
- Rodríguez, P.E., Delgado, A. M., Pedraja, R.L., y Rodríguez, P.J. (2010). Estudio comparativo de la eficacia del liderazgo de hombres y mujeres en equipos de trabajo. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*, 15 (35). http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-37012010000200003
- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77847916004>
- Saavedra, M. L. (2020). La competitividad en mipymes dirigidas por mujeres en la ciudad de México. *Ciencias Administrativas*, 15, 1-11. <https://www.redalyc.org/journal/5116/511660741002/html/>
- Stephen, R., y Timothy, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación. p.10
- Valle, E. (2020). La reacción de la Unión Europea ante el Covid-19. *QED Economics y Fundación de Estudios de Economía Aplicada*. <https://documentos.fedea.net/pubs/ap/2020/ap2020-03.pdf>
- Welch, C. L., Welch, D. E. y Hewardine, L. (2008). Gender and export behavior: Evidence from women-owned enterprises. *Journal of Business Ethics*, 83(1),113-126. <https://www.jstor.org/stable/25482357>
- Zapata, D. A. (2011). Paradigmas de la cultura organizacional. *Cuadernos De Administración*, 18(27), 161–186. <https://doi.org/10.25100/cdea.v18i27.144>