

**Percepción del rol que desempeñan las mujeres en puestos directivos**

**Francy Liliana Castro Sánchez**

**Jennifer García Ramírez**

**Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Especialización en Estándares Internacionales de Contabilidad y Auditoría**

**Bogotá, D.C. 2016**

**Percepción del rol que desempeñan las mujeres en puestos directivos**

**Francy Liliana Castro Sánchez**

**Jennifer García Ramírez**

**Monografía para optar al título de Especialistas en Estándares Internacionales de  
Contabilidad y Auditoría**

**Tutor**

**Víctor Mauricio Castañeda Rodríguez**

**Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Especialización en Estándares Internacionales de Contabilidad y Auditoría**

**Bogotá, D.C. 2016**

**Contenido**

Resumen .....4

Abstract .....5

Introducción .....6

La paulatina incorporación de la mujer en la alta gerencia.....7

Retos que debe enfrentar la mujer para lograr su incorporación laboral en altos cargos de  
dirección ..... 11

Conclusiones ..... 17

Referencias ..... 18

## **Resumen**

Este trabajo tiene como fin mostrar cuál ha sido el papel de la mujer en cargos directivos a través de los tiempos, cuáles han sido las barreras encontradas, algunas impuestas por ellas mismas como el anteponer las obligaciones familiares al éxito laboral; y otros obstáculos creados por la sociedad que aún se constituyen en rasgos machistas que presuponen que la mujer es incapaz de asumir retos y responsabilidades fuera del hogar. No obstante, también se identifican casos en la mujer ha salido adelante en los retos que se le han presentado, por ejemplo en el contexto empresarial.

Palabras clave: El papel de la mujer en el mercado laboral; capacidad de gestión; estudios de género

### **Abstract**

This paper aims to show what has been the role of women in leadership positions through time, what were the barriers encountered, some imposed by them by putting family obligations to job success, and other obstacles created by society that still suggest macho traits that presuppose that women are unable to take on challenges and responsibilities outside the home. However, other cases are also identified in which women have come forward to the challenges that they have had to face, for example in a business context.

Keywords: The role of women in the labor market; management capacity; gender studies

## **Introducción**

El propósito de este documento es enriquecer los temas tratados en el XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, que tuvo lugar en octubre de 2015 en Ciudad de México, acerca del estudio de género de las organizaciones. El interés de este tema va enfocado al rol que desempeñan en la actualidad las mujeres en Latinoamérica en el ámbito laboral, pese a la desigualdad frente al género masculino.

Esto permitirá realizar una crítica, generando un aporte personal que conllevará a realizar una conclusión con base al tema tratado en la actualidad, ya que se han generado una serie de cambios tanto positivos como negativos, pese a ciertas barreras históricas de acceso de la mujer al mercado laboral como la discriminación, la desigualdad y el poco reconocimiento de su labor dentro de las organizaciones, particularmente en los ámbitos económicos, políticos y socio culturales.

En algunos periodos de la historia la proyección de la mujer en el entorno de las organizaciones era sustancialmente delimitada, su participación estaba orientada a actividades más referidas al hogar que a las empresariales y se asumía que la barrera para escalar a cargos directivos era fundamentalmente intelectual. Sin embargo, la mayor dificultad que presenta la mujer es la discriminación de género frente a los cargos directivos.

## **La paulatina incorporación de la mujer en la alta gerencia**

El rol de la mujer en el ámbito empresarial ha sido favorable en muchos aspectos, esto ha hecho que ellas se sientan más seguras y fuertes con base a nuevos atributos a la hora de ascender en los puestos directivos de las organizaciones. Sin embargo, es importante resaltar que según Fischer de la Vega y Ursul (2015) hacen énfasis que los factores más relevantes incorporados por ellas son la inteligencia emocional; la expresión verbal utilizada como instrumento mediador, conciliador y de negociación; las relaciones interpersonales; y el potencial para asumir riesgos que reflejan su actitud perseverante, tolerante y metódica.

Según Fischer de la Vega y Ursul (2015), uno de los más grandes cambios que generan impacto ante la perspectiva arrolladora de las mujeres es el hecho de dedicarse a su carrera profesional y prepararse con el objetivo de generar competencias, dejando a un lado el rol familiar, lo que ha generado resultados visibles en términos de reducción de las tasas de natalidad, matrimonios más tardíos, maternidad controlada, mayor independencia de la mujer frente a su pareja y permitir redes de apoyo familiares para el cuidado de los hijos.

Sin embargo, y de otra parte, encontramos factores que obstaculizan y reprimen la inclusión femenina en el ámbito laboral, en donde la discriminación es uno de los componentes más relevantes ya que genera desigualdades salariales e inequidad en la participación directiva, pues se adule que la mujer es menos ambiciosa y que los hombres negocian con más frecuencia el sueldo ya que ellas adoptan una posición de gratitud frente a la oportunidad de incursión o ascenso laboral. La sociedad moderna opera bajo un sistema de desventaja para la mujer tanto fuera como dentro de la familia. El acceso de las mujeres a labores remuneradas se encuentra restringido por hombres, para la mayoría de mujeres casadas el hogar y el cuidado de los hijos son prioridades y solo se incorporan al mundo laboral cuando no tienen hijos o ellos han crecido.

Por ello, la mujer aún encuentra algunas barreras y estereotipos para su posicionamiento en el área laboral, que la limitan para acceder a puestos directivos. El más reconocido es la discriminación de género debido a la estructura social en la que nos hemos encontrado por décadas, encasillando a la mujer en un rol de hogar como principal responsable de trabajo doméstico y considerando su rol laboral como un aspecto secundario en su plan de vida, dando al hombre la responsabilidad de generar el ingreso económico necesario para sostener el hogar.

Por tal motivo, la mujer se ha encontrado en desigualdad considerando su trabajo inestable debido a factores como la maternidad, el cuidado de los hijos y los ausentismos por enfermedad, lo que genera y justifica la exclusión de la mujer en puestos y funciones de cargos superiores.

Por otra parte, Moncayo y Zuluaga (2015) encuentran un factor de mucha relevancia en el ámbito laboral y que ha enfrentado la mujer por décadas, se trata de la desigualdad. Este concepto implica la incapacidad de realizar o desarrollar algo en todo su potencial, y puede haberse generado por costumbres sociales o estructuras jurídicas y empresariales. Así, y aunque se ha avanzado, históricamente la posición femenina en ámbitos políticos sociales y laborales se ha visto en desventaja marcada por una desigualdad y discriminación en relación con el hombre.

Al respecto, Velandia y Herrera (2015) enuncian que las mujeres que trabajan en empresas familiares son algunas veces imperceptibles porque no están claramente remuneradas ni valoradas. Como ejemplo de esto, usualmente los hijos (hombres) son quienes reciben el aval para liderar a las Pymes en los procesos de sucesión o cambio generacional, lo que sugiere que hay estereotipos que están totalmente relacionados con normas y valores de la organización. Esto nos lleva a pensar que hay una fuerte relación machista que encasilla los roles para hombres y mujeres dentro de la sociedad en que nos encontramos, mostrando a una mujer sumisa, que aunque puede cumplir sus labores de una manera adecuada, no obtiene algunas veces el reconocimiento, lo que obstaculiza su desarrollo profesional y personal.

A pesar que se hace evidente la presencia de la mujer imperceptible, existen empresas familiares donde la mujer toma el rol de líder, gracias a una formación educativa y un alto compromiso con su labor. La mujer ahora se caracteriza por innovar, estar al tanto de las relaciones internas y externas de la empresa, aportando valores, principios, buen nombre y capital, por tal razón es posible llegar a una equidad de oportunidades y funciones al momento de dirigir una empresa y es por esto que por mucho tiempo se ha imaginado que la mujer puede llegar a tener mayor liderazgo y conocimiento en una empresa familiar.

No obstante, la inclusión de la mujer en cargos directivos refleja un cambio favorable, el cual es el fruto de una constante superación de la mujer en ámbitos como el profesional y la constatación de que es capaz de asumir en altos cargos directivos.



La sociedad está cambiando y las mujeres se perciben más participativas. Un punto importante es la formación de la mujer basada en disciplina y constancia, permitiendo el cumplimiento de objetivos con base a metas trazadas. Esto hace que ellas ya se reconozcan como fuentes de ingresos capaces de sostenerse por sí solas, y con el firme propósito de generar un cambio económico, cultural y social.

Por su parte, Adame y Saavedra (2015) indican que otro factor importante de comparación en el rol que desempeña en cargos directivos es la competitividad que generan las empresas dirigidas por hombres y mujeres. Según Inmujeres (2009) “Este nivel de competitividad se define como la capacidad de combinar aspectos de calidad, precio, diseño y tiempo de entrega para satisfacer las necesidades del cliente y convertir la empresa en un eslabón confiable de la cadena productiva y se mide por los recursos, nivel de educación, experiencia laboral y distribución de tiempo. Partiendo de estos factores, las mujeres hoy en día son tan competitivas como los hombres, pero encuentran barreras en el momento de querer generar resultados“.

Ahora bien, en relación con el desempeño, existen diferencias significativas entre las empresas dirigidas por hombres y mujeres. La más marcada es la capacidad que tiene el hombre de enfocarse fuertemente en el aspecto financiero asumiendo mayores riesgos en cuanto a la inversión para generar rentabilidad, mientras que la mujer presenta menos inversión tal vez por el temor al riesgo y la satisfacción lograda por el tamaño y rendimiento de su empresa.

Al respecto, las mujeres directivas se basan en la innovación constante para hacer surgir a sus compañías, lo cual se puede vislumbrarse en una alta competitividad que incluye calidad, precio, diseño y tiempo de entrega para cumplir con las exigencias de los clientes y posicionar la empresa en el mercado.

Empero, una barrera que encuentra la mujer en la dirección empresarial es el estereotipo entre trabajo y atención familiar, pues se cree que la mujer no está capacitada para desempeñar las dos funciones a la vez y que la toma de decisiones se ve afectada por los aspectos familiares bajo la premisa que la ausencia de hijos permite que en el campo laboral sea más amplio permitiendo que el desarrollo de las actividades se da en mayor condición de libertad debido a las presiones familiares.

Ibarvo y Alonzo (2015) indican que la globalización ha incluido a la mujer en el rol laboral de manera positiva pero ella no ha dejado de lado su rol principal, el familiar, ocasionando una doble jornada laboral, una de trabajo remunerado y otra dedicada a las labores del hogar. Este es un gran esfuerzo que demanda la sociedad a la mujer y que no es reconocido en muchas ocasiones.

Por tal motivo, la mujer ha cambiado su rol tradicional para incorporarse al mercado laboral, lo que ha conducido a una nueva dinámica social donde la mujer aporta económicamente al hogar y continúa con la carga habitual ya que las tareas domésticas son una preocupación, en donde se hace necesario desarrollar una serie de mecanismos y actividades que permitan que dichas actividades dejen de ser tan agobiantes.

Se dice que esto dependerá básicamente del hecho que la mujer se encuentre en capacidad de ceder espacios tradicionalmente femeninos o que sencillamente realice una conciliación de actividades con su esposo partiendo de la premisa de la liberación femenina obteniendo un equilibrio de roles, siendo capaces de reorganizar y compartir todas las responsabilidades tanto de índole financiero, como las del hogar de una manera equilibrada.

## **Retos que debe enfrentar la mujer para lograr su incorporación laboral en altos cargos de dirección**

A lo largo de la historia en el mundo, las mujeres se han dedicado a las labores del hogar, siendo su prioridad el matrimonio y el cuidado de los hijos, mientras que las pocas mujeres que decidían salir de sus casas se desempeñaban en cargos que no eran precisamente gerenciales, sino más de asistencia a los hombres directivos o al aseo de las oficinas. Esto ocasionado por la concepción machista de que la mujer debía ser preparada para atender el hogar exclusivamente y el mismo trato con el género masculino era muy limitado.

A nivel educativo, las pocas mujeres que tenían acceso a éste debían hacerlo en días alternos u horarios diferentes a los de los hombres y la educación recibida por ellas apuntaba al mismo objetivo: coser, bordar, aprender a cocinar, entre otras. Con el transcurso del tiempo, sus limitaciones también se extendieron al campo político, y en Colombia, por ejemplo, las mujeres solo adquirieron el derecho al voto en el año 1954, pero por carecer de cédula, solo pudieron ejercer este derecho en 1957. Sin embargo, la participación de la mujer en los cargos de elección popular es muy poca; a pesar de trabajar activamente en las campañas políticas a la hora de ser elegidas, prima la concepción machista.

Aunque las condiciones anteriormente citadas han venido cambiando en los últimos años, y las mujeres han empezado a desempeñar cargos gerenciales, en distintas actividades productivas, siguen siendo responsables del hogar, de los hijos, de los esposos, lo cual hace que trabajen más horas diarias y reciban una menor remuneración (Perilla Santamaria & Mojica, 2015).

Por lo anterior, los empresarios siguen pensando que la mujer considera el trabajo como algo secundario que podrán dejar en cualquier momento, porque lo principal sigue siendo su familia, lo que genera altos costos de ausentismo y baja producción. Esto termina siendo la excusa para que se excluyan algunas veces a las mujeres de los cargos de alta jerarquía (Fischer de la Vega & Ursul, 2015).

Los cambios en los modelos educativos y superados los obstáculos para que la mujer pudiera acceder a una educación igualitaria, permitieron que esta se formara en diversas disciplinas, con el ánimo de demostrar que sus capacidades iban más allá de las labores hogareñas, sin embargo, en la actualidad sigue existiendo la desigualdad en el aspecto laboral de los géneros, vale la pena

anotar que por ejemplo en educación es la encargada de la educación preescolar, nivel en que difícilmente se encuentra un hombre y en un alto porcentaje también es la encargada de la educación primaria; lo anterior por el “instinto maternal”, instinto que a creer de muchos impiden eficacia y eficiencia en la ocupación de cargos gerenciales en otras actividades económicas y sociales.

Al respecto, Fisher de la Vega y Ursul (2015) consideran que aunque el trabajo que desempeñan las mujeres está siendo cada vez más reconocido y valorado en forma positiva, todavía en la sociedad existen estereotipos que las limitan a acceder a puestos directivos, pero el hecho de estudiar una licenciatura puede contribuir a acceder a estos niveles, no importando el género. Asimismo, frente a las necesidades actuales del mercado laboral, al cambio dinámico de éste y la creciente participación de una mujer cada vez más preparada académicamente en el ambiente productivo, los roles que anteriormente estaban bien definidos en las esferas del hogar y del trabajo, hoy en día se han modificado (Fischer de la Vega & Ursul, 2015).

Según lo expuesto, la tendencia es que las compañías tengan en cuenta en mayor proporción para altos cargos al sexo masculino, y esta condición no es una excepción en las compañías familiares, que por historia han incorporado a sus hijos hombres en la administración y operación de las compañías para que continúen con el legado familiar (Velandia Soto & Herrera Pineda, 2015). Además, las mujeres por su condicional maternal tienden a ser tenidas en cuenta en los cargos de relaciones laborales, ya que las ven como las precisas para la resolución de conflictos internos, mas no como tomadoras de decisiones importantes para la operación de la compañía.

No obstante, si las mujeres participaran activamente en las compañías familiares que es donde podrían llegar a tener mayor confianza para desarrollar sus capacidades, romperían el denominado “techo de cristal” que es la barrera que les impide alcanzar puestos de mayor nivel en las organizaciones con mayores responsabilidades (Velandia Soto & Herrera Pineda, 2015).

De acuerdo al estudio realizado por Velandia Soto y Herrera Pineda (2015), existe una brecha de género y una subordinación por parte de la mujer, aunque las empresas se encuentran con disposición al cambio del papel de la mujer y las pocas que ocupan altos cargos directivos se caracterizan por la innovación y la preocupación constante por las relaciones tanto internas como externas (Velandia Soto & Herrera Pineda, 2015).

En Colombia y en América Latina, es necesario crear conciencia acerca de la igualdad de capacidades y oportunidades de las personas sin importar su género. Se evidencia que en las microempresas familiares hay una fuerte intención de cambiar esta mentalidad y lograr condiciones equitativas para los miembros de su familia, empresa y sociedad y así asegurar la continuidad de la compañía en las generaciones siguientes (Velandia Soto & Herrera Pineda, 2015).

No obstante lo anterior, Rodríguez, Fuentes y Lázaro (2011, citados por Camarena, Saavedra y Hernández, 2015) indican que hay tres factores esenciales que determinan las ventaja competitiva y un desempeño empresarial próspero, se trata del capital financiero, el capital humano y el capital social. Esto es importante si se quiere identificar en qué posición están las mujeres para competir con los hombres por altos cargos directivos.

El capital social mencionado anteriormente tiene directa relación con la experiencia laboral previa y las relaciones interpersonales hechas a lo largo de dicha experiencia, la cual puede ser difícil para las mujeres si se tiene en cuenta que por lo general han ocupado cargos de primeros niveles en la pirámide laboral y carecen de experiencias más amplias dentro de la organización, a esto se suma la falta de relaciones solidarias entre las mujeres, ya que se tiende a la competitividad. Además, las mujeres pueden presentar menor dedicación de tiempo a los temas empresariales debido a que no tiene una sola responsabilidad sino dos: su empleo remunerado y su rol como ama de casa, madre y esposa (Camarena, Saavedra, & Hernández, 2015), lo cual puede ser subjetivo dado que, si las mujeres desde pequeñas son inmiscuidas en los temas empresariales por su familia, aprenderán a administrar tanto su tiempo como sus actividades profesionales.

Díaz y Jiménez (2010, citados por Camarena, Saavedra y Hernández, 2015) dan cuenta de algunas variables que se relacionaron con el resultado económico de las empresas dirigidas por mujeres como lo son el número de empleados, el capital financiero y el número de horas dedicadas a la empresa, todas menores a las que corresponden a las empresas dirigidas por hombres. En cuanto a esto último existe evidencia de que las mujeres son más productivas por hora trabajada, y por el contrario en lo que se refiere a las empresas dirigidas por hombres se observa una mayor capacidad de transformar el capital financiero en ingresos y para materializar

sus intenciones de crecimiento en el corto plazo en ingresos (Camarena, Saavedra, & Hernández, 2015).

Así pues, se nota eficacia en algunos aspectos por parte del género masculino y eficacia de las mujeres en aspectos diferentes; lo cual puede ser mejorado si la mujer empresaria que toma las riendas de la empresa subsana las debilidades de su antecesora, o en su defecto de otras mujeres que puedan servirle como marco de referencia en cargos similares.

De acuerdo con Camarena, Saavedra y Hernández (2015), los hombres son más arriesgados para invertir y las mujeres buscan un mayor equilibrio entre el tiempo laboral y el tiempo familiar, dedicándole más tiempo y energía al cuidado de su familia, especialmente si tienen hijos en los primeros años de edad, generando de esta manera el llamado “techo de cristal” al imponer limitaciones profesionales por motivos personales. Además, precisamente al ser las mujeres naturalmente maternales, en muchas ocasiones se dejan llevar por “el corazón” contratando a personas que tienen situaciones sociales o económicas “especiales” y no se fijan en las capacidades que tienen para desarrollar el cargo que le están encomendando, por esta razón más adelante les queda difícil prescindir de sus servicios así la persona no sea la más apta.

Según el estudio realizado por Araujo y Nieto (2012, citado por Moncayo y Zuluaga 2015), el evento de las pocas mujeres en cargos directos no es ajeno al sector de la educación, así pues, de 24 rectorías universitarias, apenas 6 son dirigidas por mujeres. Moncayo y Zuluaga (2015) también hacen referencia al techo de cristal y a la prioridad que le dan las mujeres a su desarrollo personal por encima del profesional y laboral, quedándose de esta manera en cargos de dirección media o baja que les significa menor tiempo invertido que en un cargo superior.

Empero, el sentido maternal de la mujer también le podría representar una ventaja dado que en el entorno educativo se busca la formación profesional, en valores y en ética, que son aspectos enseñados en los hogares. Una rectora, por ejemplo, podría ver a los estudiantes como hijos, de manera que se preocuparía constantemente por su formación tanto profesional como social. Pese a lo anterior, la baja participación de las mujeres en cargos de dirección en el sector educación se puede explicar en parte tomando en cuenta la encuesta realizada por Moncayo y Zuluaga (2015) a mujeres directivas de diferentes Instituciones de Educación Superior de Bogotá y Chía (Colombia), la cual arrojó los siguientes resultados:

1. No hay solidaridad de género: No es solo en las áreas académicas que se logra percibir esta situación, es a nivel general en otras disciplinas laborales y esto puede darse porque las mujeres somos muy emocionales y nos dejamos llevar por sentimientos alejados de la realidad, pero también por el carácter competitivo, pues a menores oportunidades puede llegar a buscarse una manera no ética de escalar.
2. Trayectoria familiar en la cátedra: Referido esto al hecho de la línea de parientes, tíos, hermanos, padres que se han dedicado a las labores educativas.
3. Continuaron su desempeño profesional en las universidades de donde se graduaron, ya que éstas tienen como objetivo preservar la identidad y el estatus (Fischer de la Vega & Ursul, 2015).

Pese a lo anterior, las mujeres están en constante formación lo cual supone nuestras ansias de sobresalir y ocupar cargos directivos en las organizaciones y que nos vean como un ejemplo a seguir. Sin embargo, como se ha visto a lo largo de la presente reseña y por experiencias cercanas, las mujeres asimismo pueden contemplar en algún momento de sus vidas la idea de entregar todo a la familia, especialmente a los hijos en sus primeros años, lo cual supone la posibilidad de abandonar el campo laboral, generando de esta manera un retraso en el crecimiento profesional.

Se podría pensar que la solución es crear empresa propia para poder continuar en el mercado, pero como se mencionaba anteriormente, esto necesita del capital social, de haber hecho buenas relaciones laborales y profesionales, las cuales tampoco serían suficientes, teniendo en cuenta que si se quiere tener familia, ello debe hacerse cuando aún se es joven para evitar inconvenientes de salud, lo que implica una restricción para lograr construir las relaciones sociales suficientes para emprender en el futuro la apertura de un negocio propio.

Con lo anterior, el panorama no pareciera ser el más alentador. No obstante, teniendo en cuenta los resultados de las compañías dirigidas por mujeres, que, aunque no obtienen los mismos ingresos que las compañías dirigidas por hombres se mantienen en el mercado a lo largo del tiempo, lo cual es muestra de su tenacidad y sugiere que es necesario permitir una mayor incorporación de las mujeres a cargos directivos para que puedan mostrar sus capacidades.

En Colombia, por ejemplo, encontramos figuras femeninas en la política, en la academia, en la cultura, las finanzas; que se desempeñan tanto en el sector público como en el privado, es decir,

están presentes en escenarios de la vida nacional que eran considerados exclusivamente masculinos.

Sin embargo, se puede afirmar que de la misma manera en que se presentan los cambios, aparecen las oportunidades, las cuales deben ser aprovechadas por el género femenino para ser líderes y buscar el éxito profesional, demostrando lo que se sabe y de lo que es capaz; hacer saber a sus superiores que cuentan con la disposición, las habilidades y los conocimientos necesarios para posicionarse en actividades que conllevan mayores desafíos.



## Conclusiones

Si bien es cierto que la mujer en el rol de empresaria ha encontrado barreras, no se puede desconocer el hecho de que gracias a su tenacidad y esfuerzo ha enfrentado de una manera asertiva este desafío, superando obstáculos, demostrando su capacidad, habilidad y entrega frente a los retos propuestos por las compañías, siendo la protagonista de un cambio socio-cultural importante. Esto se refleja en una mayor participación de la mujer en el ámbito empresarial, proceso que ha sido paulatino y que aún tiene mucho por avanzar.

El contexto actual ha generado mejores condiciones para que la mujer se incorpore al mercado laboral, aunque esto se debe a que ellas han estado en capacidad de generar nuevas oportunidades y han aprovechado al máximo las circunstancias presentadas a través de sus resultados positivos en ámbitos como la gestión.

Está en manos de las mujeres seguir ganando espacios en el mundo laboral, a través de la capacitación y las buenas prácticas empresariales. El mundo sigue cambiando y cada vez hay más oportunidades para que las mujeres se inserten al mercado laboral, aunque esto requiere que se dejen de lado las concepciones de incapacidad y temor, para convencerse de que cuentan con las condiciones suficientes para cumplir a satisfacción con las funciones que se les confiera.

## Referencias

- Adame, M. y Saavedra, M. 2015. La competitividad de las empresas dirigidas por hombres y mujeres. XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática de la UNAM en Ciudad de México. 2015.
- Camarena, M. E., Saavedra, M. L., & Hernández, L. H. (2015). La competitividad de las empresas dirigidas por hombres y mujeres. *La competitividad de las empresas dirigidas por hombres y mujeres*, (págs. 4-17). México D.F.
- Culebro Victorio, Martínez, Karla y Cerda, Aida (2009). Empresa de mujeres, empresas exitosas: recomendaciones para hacer crecer tu negocio. Recuperado de [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/100988.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100988.pdf).
- Fischer de la Vega, L. E., & Ursul, J. (2015). Percepción del rol que desempeñan las mujeres en puestos directivos. *XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática* (págs. 3-14). México D.F.: UNAM.
- Ibarvo, B. y Alonzo, G (2015). La carga total de trabajo de las mujeres en el Cd. De chihuahua debido a la globalización y sus repercusiones. XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Ciudad de México: UNAM.
- Moncayo, B. C., & Zuluaga, D. (2015). Experiencias laborales en directivas universitarias: el papel de la mujer y la desigualdad. *XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática* (págs. 1-24). Bogotá D.C.: UNAM.
- Perilla Santamaria, S., & Mojica, J. A. (7 de 03 de 2015). *eltiempo.com*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/educacion/brechas-salariales-entre-hombres-y-mujeres-en-colombia/15353195>
- Velandia Soto, M. C., & Herrera Pineda, N. (2015). La empresa familiar y la mujer imperceptible. *XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática* (págs. 4-17). Bogotá D.C.: UNAM.