

Innovación y Desempeño empresarial: Estudio comparativo en las empresas mexicanas según el género

Innovation and Firm Performance: A Comparative Study of Mexican Firms by Gender

Artemio Jiménez Rico¹, Brenda Denisse Hernández Durán¹, Luis Morales Hurtado¹

¹División de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guanajuato.
ajimenezrico@ugto.mx, bd.hernandezduran@ugto.mx, l.moraleshurtado@ugto.mx

Resumen

La desigualdad de género en puestos de liderazgo empresarial continúa siendo un desafío relevante en México, particularmente en el contexto de la innovación y el desempeño organizacional. Aunque se reconoce que la innovación impulsa la competitividad de las empresas, la participación femenina en espacios estratégicos permanece limitada. Este estudio tuvo como objetivo analizar el impacto de la innovación en el desempeño empresarial y examinar si existen diferencias significativas entre empresas lideradas por mujeres y por hombres. Se utilizó la base de datos de la *Enterprise Surveys México 2023* con una muestra representativa de 1,322 empresas formales de los sectores de manufactura, comercio y servicios. A partir del análisis de las variables de estudio, los resultados parciales revelan que las empresas con liderazgo femenino presentan mejores indicadores de desempeño e invierten más en investigación y desarrollo. Estos hallazgos confirman una asociación positiva entre innovación y el rendimiento empresarial y sugiere que avanzar en la equidad de género puede fortalecer la competitividad empresarial en el país.

Palabras clave: Innovación; desempeño empresarial, género; brecha de género.

Introducción

La innovación empresarial constituye un factor clave para el crecimiento económico y la mejora del desempeño organizacional (Expósito *et al.*, 2023). Se ha documentado que las empresas innovadoras son más flexibles, responden mejor a los cambios en el entorno y logran ventajas competitivas sostenibles (Miles *et al.*, 1978). En este contexto, la creciente atención hacia la diversidad de género en el ámbito corporativo responde no solo a razones éticas, sino también a su impacto positivo en el rendimiento y la innovación empresarial (Bouchmel *et al.*, 2022). Sin embargo, las mujeres aún enfrentan barreras como los estereotipos y la falta de representación, lo que limita su acceso a cargos de mayor relevancia (Hernández & Stan, 2023). Esta exclusión trae consigo consecuencias importantes, desde obtener beneficios financieros hasta la capacidad de las organizaciones para innovar y adaptarse al cambio (Montenegro, 2022).

Con el fin de analizar estos fenómenos, esta investigación utiliza datos microeconómicos provenientes de la *Enterprise Surveys* de México 2023, elaborada por el Banco Mundial. Esta encuesta se aplicó a través de entrevistas presenciales a 1,322 empresas formales mexicanas de los sectores de manufactura, comercio, y servicios, entre marzo y octubre de 2023. La muestra incluye únicamente empresas con más de cinco empleados y al menos 1% de propiedad privada, y excluye sectores como la agricultura, minería o educación. Las variables clave del estudio (innovación, desempeño y género), fueron medidas a partir de indicadores estandarizados del cuestionario del Banco Mundial (World Bank Group, 2023).

El objetivo general de este estudio fue determinar cuál es el impacto de la innovación en el desempeño de las empresas mexicanas, así como, examinar si existen diferencias en los niveles de innovación y desempeño empresarial entre las empresas dirigidas por mujeres y aquellas dirigidas por hombres.

En este documento se presentan resultados parciales de esta investigación, en los cuales se destaca que sólo el 16% de las empresas tienen una mujer en la gerencia general. A pesar de este dato, se destaca que las empresas dirigidas por mujeres reportan un mayor gasto en investigación y desarrollo, así como mejores indicadores de desempeño en crecimiento de ventas, empleo y productividad, por lo que el liderazgo femenino parece favorecer mejoras internas y una cultura organizacional más innovadora. Asimismo, los resultados inferen que existe una relación positiva entre la innovación y el desempeño empresarial, y que existen diferencias según el género del gerente general, lo que subraya la necesidad de promover políticas que impulsen la equidad e inclusión como mecanismos de crecimiento económico.

Revisión de la literatura

Innovación y desempeño empresarial

La innovación es un pilar fundamental para el crecimiento económico y el desarrollo empresarial, siendo un elemento esencial en la estrategia corporativa, en la que las organizaciones invierten cada vez más para mejorar su competitividad (Expósito *et al.*, 2023). Las empresas innovadoras demuestran una mayor flexibilidad, lo que les permite una adaptación más ágil a los cambios del entorno y una respuesta superior a las necesidades de la sociedad, lo que conduce a mejores resultados (Miles *et al.*, 1978). Además, abordar las necesidades no satisfechas de ciertos segmentos de la población mediante la innovación inclusiva puede abrir nuevos mercados y mejorar la reputación corporativa, impactando positivamente en el desempeño (Fuentes-Fuentes *et al.*, 2023).

Según la clasificación de la OECD (2013), existen tres tipos principales de innovación: de producto, de proceso y organizacional. La innovación de producto permite a las PYMES expandir su gama de productos y servicios a través de su mejora, así como aumentar su calidad, lo que resulta en el desarrollo de estrategias de diferenciación del mercado y un mejor desempeño empresarial (Expósito *et al.*, 2023). Asimismo, amplia la capacidad de la empresa para satisfacer a la clientela, agiliza su adaptación a las necesidades del mercado y fortalece la imagen de la empresa y sus productos, así como la rentabilidad (Maldonado *et al.*, 2009).

Respecto a la innovación de procesos, se ha documentado su potencial para reducir costos (Hall *et al.*, 2009). No obstante, en contextos como el Reino Unido, no se observaron efectos positivos en ventas ni en productividad de las PYMES, sino incluso un aumento en los costos al innovar (Hall, 2011). En contraste, la innovación organizacional, basada en cambios administrativos y coordinación de actividades (Walker *et al.*, 2015), puede mejorar el desempeño mediante un enfoque estratégico de mercado (Yeh-Yun Lin y Yi-Ching Chen, 2007).

La efectividad de estos procesos innovadores depende tanto de factores internos como del entorno (Genus & Coles, 2006), siendo determinantes el control organizacional, los recursos humanos y las relaciones con los clientes (Maldonado *et al.*, 2009). Aunque la innovación es un motor de crecimiento y eficiencia, a veces puede implicar bajos beneficios a corto plazo debido a los altos costos asociados (Heunks, 1998).

El apoyo gubernamental influye gradualmente en la creación de patentes, siendo las empresas de mayor tamaño las que obtienen beneficios de manera más consistente (Soto *et al.*, 2022). En caso de las PYMES, el financiamiento público fomenta comportamientos innovadores y mejora el rendimiento de manera directa. (Góngora *et al.*, 2010). Tanto las fuentes de financiamiento internas como externas impactan con más relevancia en la innovación de las PYMES manufactureras, destacando un efecto más fuerte del financiamiento interno (Cuevas-Vargas & Cortés-Palacios, 2020).

En ese sentido, las empresas que reciben financiamiento para Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) demuestran un mayor gasto en comparación con aquellas que no lo reciben (Vergara *et al.*, 2024). Un estudio realizado por el INEGI (2017), utilizó un método de correspondencia basada en la puntuación de la propensión (PSM) con datos de la Encuesta sobre Investigación y Desarrollo Tecnológico (ESIDET) de 2017, revelando que el dinero público incentiva el gasto total en Investigación y Desarrollo (I+D) en las empresas. Sin embargo, al analizar el gasto neto en I+D (excluyendo el dinero público), no se observa un incremento significativo en los fondos privados de las empresas, lo que indica una "sustitución parcial" de la inversión privada por pública (Vergara *et al.*, 2024).

Más allá del apoyo financiero directo, una cultura organizacional orientada a la innovación promueve la comunicación, refuerza las relaciones internas y mejora la eficiencia (Méndez *et al.*, 2023). Se caracteriza por entornos colaborativos, baja jerarquía y altos niveles de colectivismo (Schuldt y Gomes, 2020). No obstante, las empresas familiares tienden a adoptar estructuras jerárquicas menos propensas a implementar sistemas de control que fomenten la innovación (Duréndez *et al.*, 2011). Este recurso es fundamental para que las

empresas puedan enfrentar los retos futuros y mantener su presencia en el mercado, lo cual requiere una cultura que promueva tanto la innovación como la iniciativa del personal (Acosta Guzmán, 2015).

Innovación empresarial y género

La creciente atención hacia la diversidad de género en el ámbito corporativo responde no solo a razones éticas, sino también a su impacto positivo en el desempeño e innovación empresarial (Bouchmel *et al.*, 2022). Mientras que algunos estudios no encuentran diferencias significativas entre hombres y mujeres en cuanto a las actividades de innovación (Salas-Arbeláez *et al.*, 2018), se han identificado patrones diferenciados en la forma en que innovan. Por ejemplo, las inventoras mexicanas tienden a trabajar en equipo pequeños o medianos, mientras que los hombres suelen hacerlo de manera individual (Zetter *et al.*, 2017). A nivel de activos y capital, las empresas lideradas por mujeres presentan menores niveles, aunque su desempeño no difiere significativamente del de las dirigidas por hombres (Camarena Adame & Saavedra García, 2015).

La presencia femenina en cargos directivos contribuye a una toma de decisiones más inclusiva y a entornos colaborativos, lo cual favorece la creatividad y el éxito organizacional (Santos, 2024). Sin embargo, las mujeres siguen enfrentando barreras estructurales y culturales que limitan su acceso a posiciones estratégicas (Hernández & Stan, 2023). En economías emergentes, el liderazgo femenino se vincula con una mayor innovación en marketing, aunque con menor participación en innovación tecnológica, debido a contextos conservadores y mayor aversión al riesgo (Na & Shin, 2019). Esta exclusión trae consigo consecuencias importantes, desde obtener beneficios financieros hasta la capacidad de las organizaciones para innovar y adaptarse al cambio (Montenegro, 2022). En contraste, las mujeres en puestos ejecutivos han demostrado mayor orientación a modelos transformacionales e inteligencia de negocios, generando mejores resultados en PYMES (Mejía-Trejo, 2019). Es importante señalar que la literatura tradicional sobre innovación ha sido criticada por adoptar una perspectiva ciega al género, pasando por alto las innovaciones desarrolladas por mujeres en sectores controlados por ellas (Belghiti-Mahut *et al.*, 2016).

Los estilos de liderazgo masculino suelen asociarse con estructuras jerárquicas y una lógica competitiva, orientada al éxito organizacional mediante soluciones racionales (Gutiérrez Valdebenito, 2015). Estereotípicamente, a los hombres se les atribuyen características agenticas, como independencia, seguridad y ambición, consideradas como propias del liderazgo efectivo (Koburtay *et al.*, 2019). Esta construcción favorece un mayor involucramiento en innovaciones tecnológicas o de alto riesgo (Na & Shin, 2019). Aunque a los hombres se les perciba como “guardianes” del liderazgo, las evaluaciones implícitas por parte de las mujeres a menudo devalúan a los líderes masculinos, calificándolos más bajo en atributos como cooperativos o inteligentes (Tremmel y Wahl, 2023).

Algunos estudios sostienen que el género no es un predictor directo del desempeño innovador, siendo más relevantes las capacidades estratégicas y los estilos de innovación (Ruiz *et al.*, 2023). A pesar de, la “teoría de los estados de expectativa” explica cómo los estereotipos atribuyen mayor competencia a los hombres, lo que perpetúa desigualdades en liderazgo (Lockheed & Hall, 1975). Estas expectativas refuerzan el llamado “techo de cristal” que restringe la movilidad de las mujeres en las organizaciones (Ridgeway, 2001).

En México, un estudio sobre PYMES lideradas por mujeres revela que, si bien estas empresas aumentan la creación de empleo y calidad de vida, aún enfrentan una brecha significativa en oportunidades respecto a las lideradas por hombres (Camarena Adame & Saavedra García, 2016). En cambio, en Colombia un análisis en pequeñas empresas determinó que las ejecutivas femeninas muestran una mayor dedicación a la innovación de procesos y productos, evidenciando un desempeño innovador superior al de sus contrapartes masculinas (Cuevas-Vargas *et al.*, 2022). En América Latina y el Caribe, las mujeres ocupan solo el 15% de los cargos de gestión y son dueñas de 14% de las empresas (Basco *et al.*, 2021), mientras que en la Unión Europea la proporción de los cargos directivos y gerenciales va del 35.3% (Grant Thornton, 2024), reflejando que el impacto varía según el contexto nacional.

Diversos estudios han evidenciado que la diversidad de género en equipos empresariales puede potenciar la innovación, aunque sus efectos dependen del contexto organizacional. Por ejemplo, Romero-Martínez *et al.* (2017), a partir de una muestra de 7,962 empresas españolas, concluyeron que la diversidad de género y el nivel educativo en lo equipos de I+D tienen un impacto positivo e independiente sobre la innovación de producto, destacando el de las experiencias y perspectivas diversas, más allá de conocimiento técnico.

Por otro lado, el equilibrio de género no garantiza por sí solo mejores resultados. A través de un experimento de campo con 550 estudiantes universitarios organizados en equipos mixtos para desarrollar un plan de negocio, encontraron que la diversidad puede generar tensiones si no se acompaña de una cultura organizacional que gestione adecuadamente la inclusión. Las barreras estructurales y los estereotipos de género pueden limitar la participación efectiva de las mujeres, lo que reduce el impacto positivo de su presencia en puestos directivos (Hoogendoorn *et al.*, 2013).

De forma complementaria, Cuevas-Vargas *et al.* (2022) en su estudio sobre empresas de Colombia encontraron que las mujeres líderes están más orientadas hacia la innovación de procesos y la formalización de estructuras empresariales, aunque aún enfrentan mayores limitaciones para acceder a financiamiento e infraestructura en comparación con sus pares masculinos. Este estudio aplicó un análisis multigrupo por género sobre una base de datos de pequeñas empresas colombianas para identificar diferencias en la capacidad de innovación tecnológica. Estas diferencias no solo condicionan el desempeño de las empresas lideradas por mujeres, sino también su potencial innovador.

Desempeño empresarial y género

El liderazgo organizacional influye directamente en el desempeño, al impactar en la motivación, la moral y la eficacia de los equipos (Rivadeneira, 2022), variando por las características de género (Cuadrado *et al.*, 2004). Se ha identificado una relación en forma de U invertida entre la diversidad de género y el desempeño organizacional: los niveles moderados de diversidad (ni muy bajos ni excesivamente altos), se asocian con los mejores resultados, mientras que los extremos pueden afectar negativamente el rendimiento (Richard *et al.*, 2004). Algunos estudios indican que la diversidad de género puede mejorar el desempeño financiero, el capital intelectual, la reputación, la comunicación, la creatividad y la eficacia del liderazgo (Kebede, 2017). Los líderes masculinos suelen estar asociados con estilos transaccionales y orientados a las tareas, mientras que las líderes femeninas emplean con mayor frecuencia enfoques transformacionales y basados en el empoderamiento (Zhao, 2023).

El liderazgo transaccional se centra en el desempeño organizacional, la supervisión y la aplicación de recompensas y castigos específicos según las tareas (Jaqua, 2021). Este estilo tiene un impacto positivo en el desempeño empresarial y en el compromiso laboral (Musah & Austin, 2019); haciendo que los líderes masculinos sean más propensos a exhibir conductas asociadas a este tipo de liderazgo en comparación con las mujeres (Eagly *et al.*, 2003). Tienden a emplear una orientación normativa y basada en recompensas materiales, lo cual refuerza el compromiso y la adhesión a las metas organizacionales (Offringa & Groeneveld, 2024). Los estereotipos de género han reforzado en que los hombres tengan una preferencia por estilos autoritarios, derivando climas organizacionales rígidos, donde los empleados experimentan menor satisfacción laboral y compromiso efectivo, lo cual a largo plazo afecta negativamente al desempeño general de la empresa (Maher, 1997).

Por su parte, el liderazgo transformacional es un proceso que inspira y motiva a los seguidores para lograr un cambio organizacional positivo (Nafal *et al.*, 2024). Los líderes transformacionales generan ideas y nuevas perspectivas, movilizando a los miembros de la organización para impulsar cambios fundamentales y superar sus propias percepciones sobre sus capacidades (Moradi & Shahbazi, 2016). Este tipo de liderazgo se alinea con características comúnmente atribuidas al rol femenino, favoreciendo enfoques participativos y democráticos (Rouzi *et al.*, 2022). Las mujeres suelen emplear conductas transformacionales para fomentar el trabajo en equipo y la toma de decisiones inclusiva, lo que contribuye a mejores resultados financieros y mayores tasas de innovación en las organizaciones (Mehmood, 2025). No obstante, en este liderazgo se tiende a idealizar a los líderes y subestimar los procesos estructurales, lo que puede generar dependencia excesiva en la figura del líder y dificultar la toma de decisiones descentralizada (Tourish y Pinnington, 2002). Advierten que la sobreestimulación intelectual y el exceso de innovación pueden provocar fatiga organizacional y disminuir la eficiencia cuando las metas no están claramente alineadas con las capacidades reales de la empresa (Braun *et al.*, 2012).

Las teorías contemporáneas sobre liderazgo han demostrado que los estilos directivos no están determinados exclusivamente por el género, sino también por factores organizacionales y culturales (Eagly & Carli, 2003). Además, la efectividad de estos estilos puede variar dependiendo del contexto institucional y de las normas de género predominantes, lo que sugiere que la relación entre liderazgo y desempeño no puede analizarse sin considerar el entorno (Post & Byron, 2015).

Post & Byron (2015) concluyen que la presencia de mujeres en puestos de alta dirección se relaciona con un mejor desempeño financiero, especialmente en contextos con una mayor equidad de género. Con un meta-análisis se incluyó datos cuantitativos de estudios previos, permitiendo evaluar de forma estadística la magnitud del efecto del liderazgo femenino sobre el rendimiento empresarial. Este hallazgo sugiere que el liderazgo femenino puede generar un valor agregado en entornos empresariales donde se fomenta la inclusión, lo que contribuye no solo a la equidad organizacional, sino también en la rentabilidad.

Asimismo, se encontraron que la inclusión en la alta dirección contribuye positivamente al desempeño organizacional en empresas orientadas a la innovación. Para ello, utilizaron un panel de datos longitudinal que incluía información financiera y de composición del equipo directivo en más de 1,500 empresas estadounidenses, lo cual permitió analizar los efectos del liderazgo femenino a lo largo del tiempo. Este efecto

se atribuye a que las líderes tiendan a favorecer estilos de dirección más colaborativos, abiertos al diálogo y a la construcción de consensos, lo que puede enriquecer los procesos de toma de decisiones y fomentar un clima organizacional propicio para la creatividad (Dezso y Ross, 2012).

Metodología

Muestra y recolección de datos

Se analizaron datos recolectados por el Banco Mundial a través de la Encuesta Empresarial de México 2023. La muestra estudiada contempla 1,322 encuestas realizadas entre marzo y octubre de 2023 a los propietarios y altos directivos de empresas formales, con más de cinco empleados y con al menos 1% de propiedad privada, dejando fuera a las empresas informales, con menos de 5 empleados o que fueran 100% propiedad de Estado. En este sentido, la muestra de la *Enterprise Surveys* se integra por pequeñas, medianas y grandes empresas de los sectores económicos de manufactura, comercio y servicios de todas las regiones geográficas de México (World Bank Group, 2023).

VARIABLES DE ESTUDIO

Las variables de estudio fueron medidas a través de diversos indicadores tomados a partir de los ítems de la Encuesta de Empresas de México 2023 (World Bank Group, 2023):

- ✓ **Género:** porcentaje de empresas con participación de mujeres en la propiedad, porcentaje de empresas con una mujer en la alta dirección, porcentaje de trabajadores de tiempo completo que son mujeres.
- ✓ **Innovación:** Porcentaje de empresas que introdujeron un nuevo producto o servicio, porcentaje de empresas que introdujeron un nuevo producto o servicio que también es nuevo en su mercado principal, porcentaje de empresas que introdujeron una innovación de proceso, porcentaje de empresas que invirtieron en investigación y desarrollo (I+D), porcentaje de empresas que innovaron y realizaron inversión en I+D.
- ✓ **Desempeño empresarial:** Crecimiento anual de ventas reales, crecimiento anual del empleo, crecimiento anual de la productividad laboral, porcentaje de empresas que adquirieron activos fijos.

Diseño de la investigación

En este documento se presentan los resultados parciales de este estudio. Por lo tanto, la metodología utilizada en esta investigación, por sus características, corresponde a un enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo. Los datos se recolectaron en un único momento y se obtuvieron sin la manipulación intencional de las variables, por lo que el diseño de la investigación es de tipo transversal y no experimental (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Análisis de resultados

Caracterización de la muestra

Entre las características principales de las empresas encuestadas, se destaca que en el sector económico hay una clara concentración en otras manufacturas (25%), aunque otros sectores con un peso importante son otros servicios (15%), ventas al por menor (13%) y construcción (12%), ver detalles en la figura 1.

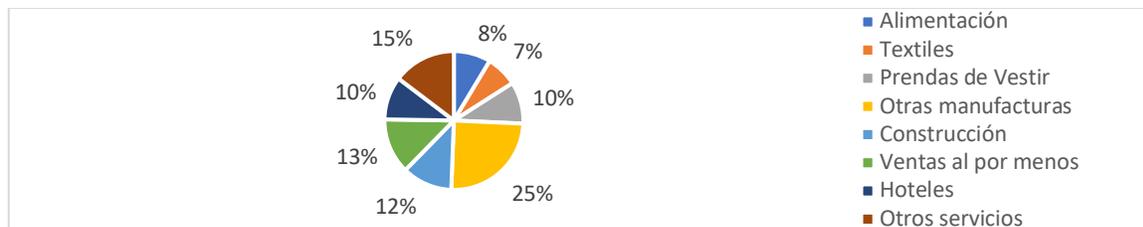


Figura 1. Sector económico de las empresas de la muestra.
Fuente: Elaboración propia con datos de World Bank Group (2025).

En la figura 2 se muestra que la mayoría de las empresas son pequeñas (39%), es decir, tienen entre 5 y 19 empleados. El resto se distribuye en grandes empresas (32%) y en medianas organizaciones (29%).

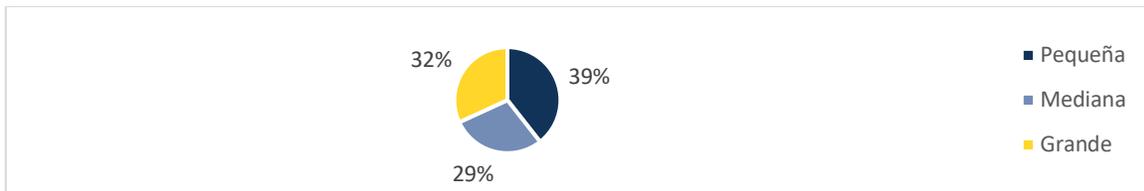


Figura 2. Tamaño de las empresas de la muestra.
Fuente: Elaboración propia con datos de World Bank Group (2025).

Otra característica importante es el número de años que tienen las empresas en funcionamiento, lo que podría ser señal no solo de longevidad, sino también de experiencia, misma que resulta determinante a la hora de enfrentar los retos del entorno empresarial. Como muestra la figura 3, la mayoría de los negocios (24%) tienen entre 11 y 20 años de antigüedad, le siguen las empresas de entre 21 y 30 años (19%) y las que tienen entre 0 y 10 años (17%). Además, se observa que sólo el 10% de las empresas tienen más de 30 años de antigüedad.

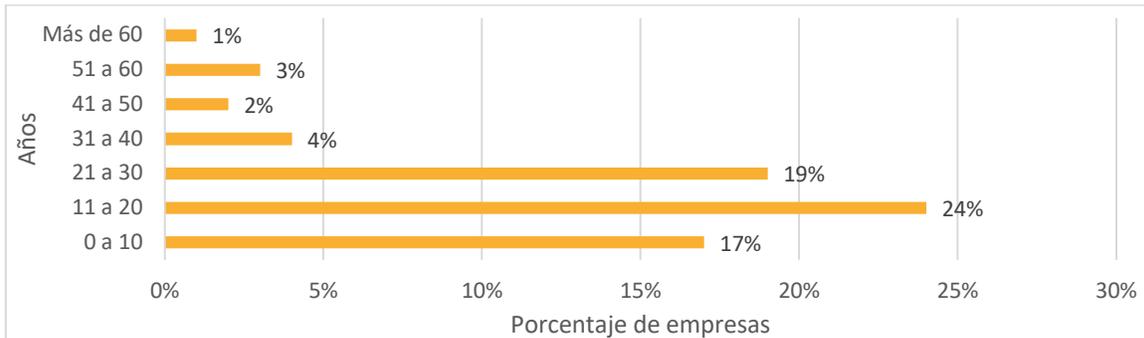


Figura 3. Antigüedad de las empresas de la muestra.
Fuente: Elaboración propia con datos de World Bank Group (2025).

Género

La participación de las mujeres en las empresas es de gran relevancia porque es necesaria para promover la prosperidad compartida. Respecto a la primera variable, se analizaron las empleadas de tiempo completo, los casos en los que una mujer ocupa la alta gerencia y la proporción de empresas con participación de mujeres en la propiedad.

Primero, se encuentra que sólo 15% de las empresas tienen mujeres entre los dueños (ver figura 4), lo que podría ser el reflejo de desigualdades en el acceso al capital o en la creación de empresas. Por otra parte, sólo en el 16% de las empresas, las mujeres ocupan cargos de alta dirección, esto significa que la brecha de género es significativa en puestos de liderazgo. Asimismo, aún existe una disparidad entre la fuerza de trabajo de las empresas, pues, aunque esta es la categoría dónde las mujeres tienen mayor participación, solo representan un 35% del total de empleados de tiempo completo, ver detalles en figura 5.

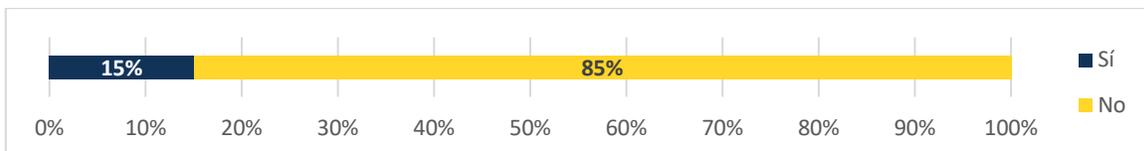


Figura 4. Empresas con participación de mujeres en la propiedad.
Fuente: Elaboración propia con datos de World Bank Group (2025).

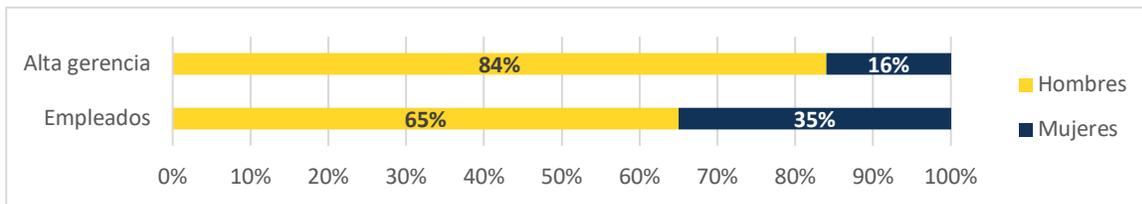


Figura 5. Participación de las mujeres en puestos de liderazgo y mano de obra.
Fuente: Elaboración propia con datos de World Bank Group (2025).

Del mismo modo, la brecha de género se hace evidente al encontrar que las mujeres ocupan la alta gerencia en solo 19% de las empresas a nivel mundial y, aunque la situación parece mejorar en América Latina y el Caribe, en el caso de México el porcentaje cae a 16% de las empresas estudiadas, ver figura 6.

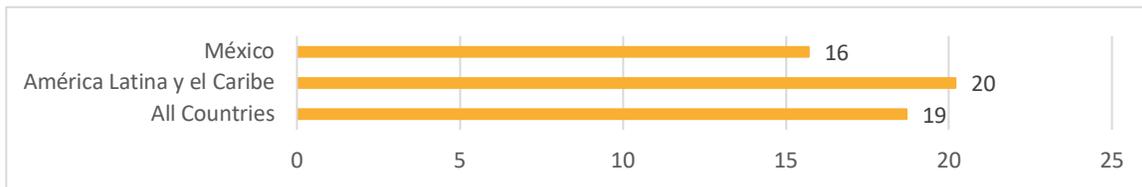


Figura 6. Participación de las mujeres en la alta gerencia.
Fuente: Elaboración propia con datos de World Bank Group (2025).

Los siguientes indicadores serán analizados realizando una comparativa entre las empresas según el género del gerente. Además, se compararán los resultados de México, América Latina y el Caribe y todos los países considerados en la encuesta (*All Countries*).

En la figura 7 se muestra la comparativa de las empresas que tienen participación de mujeres en su propiedad. Se observa que los valores de México se encuentran por debajo de los otros dos grupos y que cuando el gerente general es mujer, el porcentaje de empresas con participación de mujeres en su propiedad aumenta considerablemente. Cabe aclarar que esta relación podría ser más bien inversa, es decir, una junta directiva con mujeres es la que podría incidir en que la gerencia sea ocupada por una mujer.

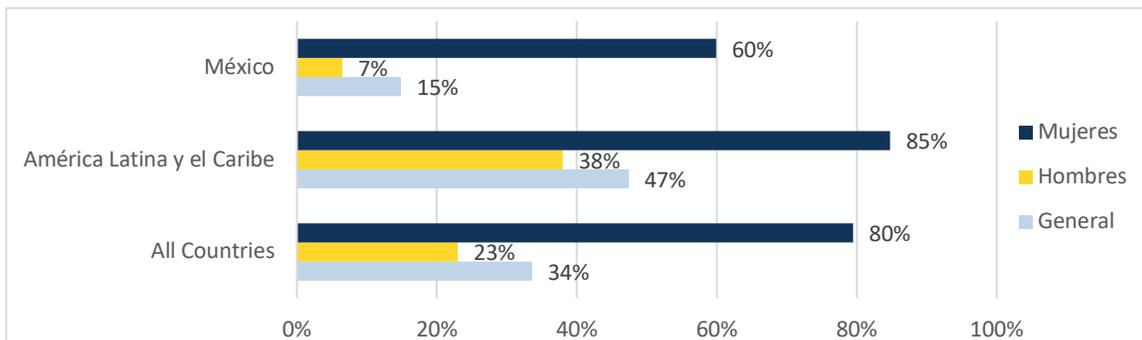


Figura 7. Participación de las mujeres en la propiedad.
Fuente: Elaboración propia con datos de World Bank Group (2025).

Los datos en la figura 8 muestran un comportamiento similar, pero es importante destacar que en todos los casos el porcentaje de empresas donde las mujeres son mayoría entre los propietarios es menor al porcentaje de empresas con participación de mujeres en la propiedad. Lo anterior nos permite inferir que, si bien existen mujeres dueñas de las empresas, estas representan una minoría, salvo los casos en los que la gerente general es una mujer.

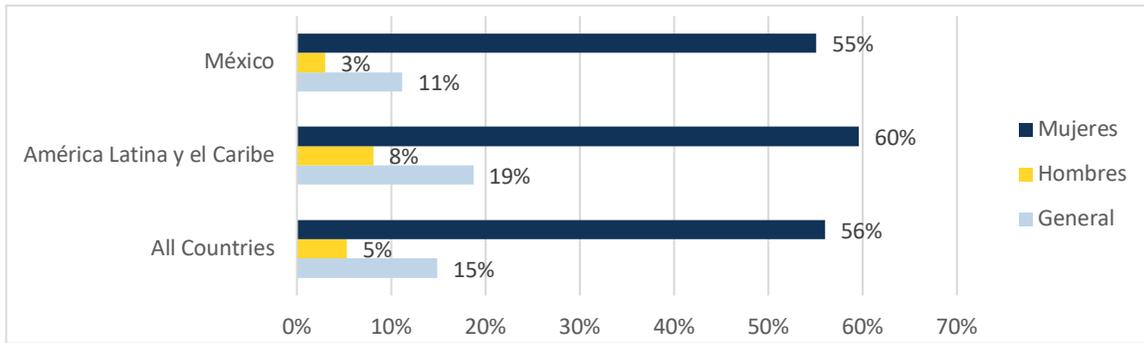


Figura 8. Firms donde la mayoría de sus propietarios son mujeres.
Fuente: Elaboración propia con datos de World Bank Group (2025).

A diferencia de los dos indicadores anteriores, el porcentaje de trabajadores de tiempo completo que son mujeres es similar en los tres grupos de estudio y nuevamente se observa que dicho porcentaje se eleva cuando la gerente general es mujer. Por otra parte, se destaca que, el porcentaje de mujeres trabajadoras es mayor para México en comparación con América Latina y el Caribe y con el resto de los países, ver figura 9.

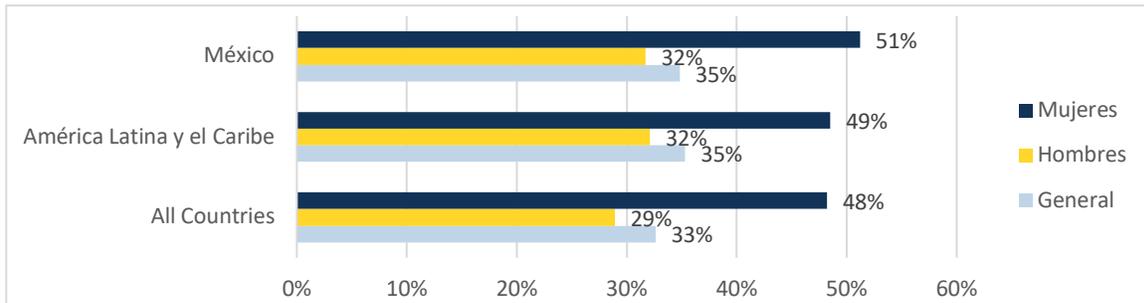


Figura 9. Trabajadores de tiempo completo que son mujeres.
Fuente: Elaboración propia con datos de World Bank Group (2025).

Innovación empresarial y comparativo por género

A continuación, se analizarán algunos indicadores relacionados con la variable innovación empresarial. Primero, encontramos que el porcentaje de empresas que introdujeron un nuevo producto o servicio es menor en México (21%) comparado con los otros dos grupos, habiendo diferencias de hasta 24 puntos. También se observa que cuando la gerente general es mujer, dicha proporción es ligeramente mayor en comparación con empresas con hombres en la gerencia, ver figura 10.

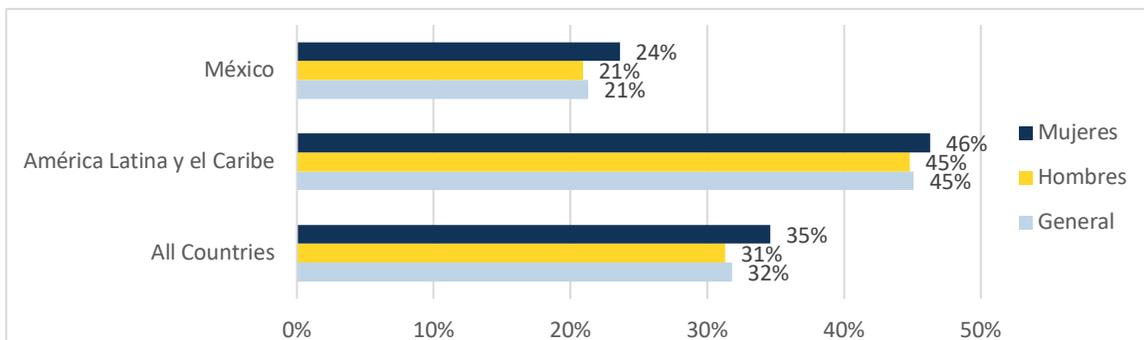


Figura 10. Porcentaje de empresas que introdujeron un nuevo producto o servicio.
Fuente: Elaboración propia con datos de World Bank Group (2025).

Respecto a la introducción de nuevos productos/servicios al mercado principal, se contempla que las empresas mexicanas están muy por debajo de los niveles que reflejan los otros grupos, pero también que en México la proporción de empresas con esta característica es mayor cuando su gerente general es hombre, ver detalles en figura 11.

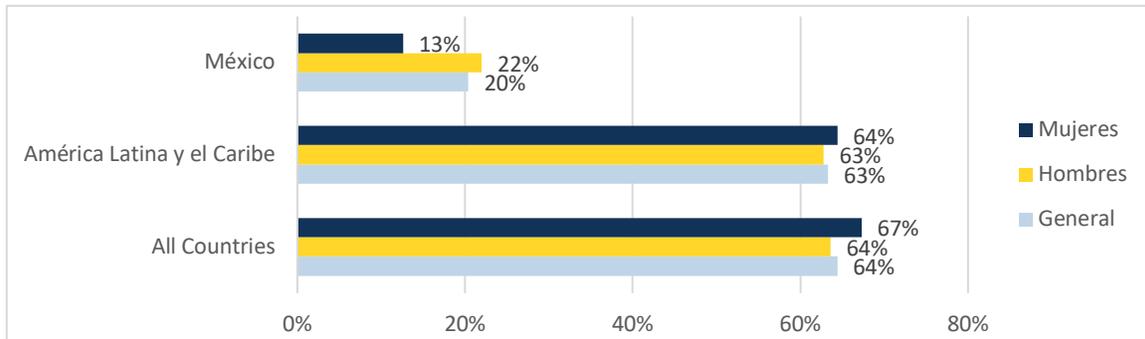


Figura 11. Empresas que introdujeron un nuevo producto o servicio que también es nuevo en su mercado principal.
Fuente: Elaboración propia con datos de World Bank Group (2025).

La figura 12 señala que en México el porcentaje de empresas que introdujo una innovación de proceso también es inferior en la comparativa, sin embargo, a diferencia del indicador anterior, en el país la proporción de empresas con esta característica es mayor cuando su gerente general es mujer.

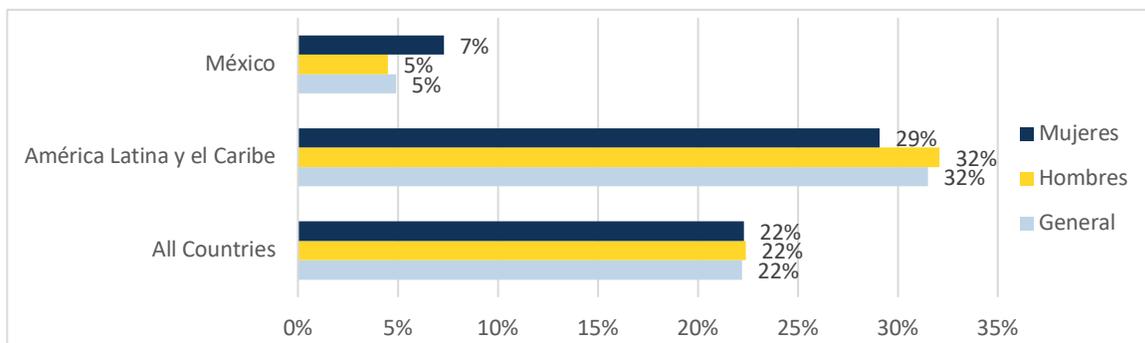


Figura 12. Porcentaje de empresas que introdujeron una innovación de proceso.
Fuente: Elaboración propia con datos de World Bank Group (2025).

Otro aspecto importante es que las empresas mexicanas, en general, invierten menos recursos en investigación y desarrollo (I+D) respecto a los otros dos grupos de comparación, pero destaca que este indicador es de más del doble cuando la gerente general es mujer (17%), ver figura 13.

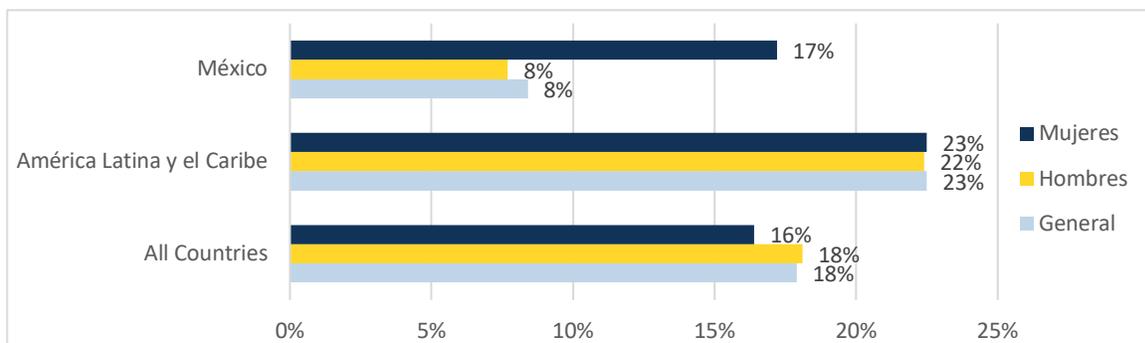


Figura 13. Porcentaje de empresas que invirtieron recursos en I+D.
Fuente: Elaboración propia con datos de World Bank Group (2025).

Al combinar los indicadores anteriores notamos resultados interesantes. Nuevamente en México, el porcentaje de empresas que innovaron y realizaron inversión en I+D recientemente es inferior al de los otros dos grupos, salvo el caso de las empresas donde la gerente general es mujer, cuyo valor (15%) es el más alto de todos los casos. Ver figura 14.

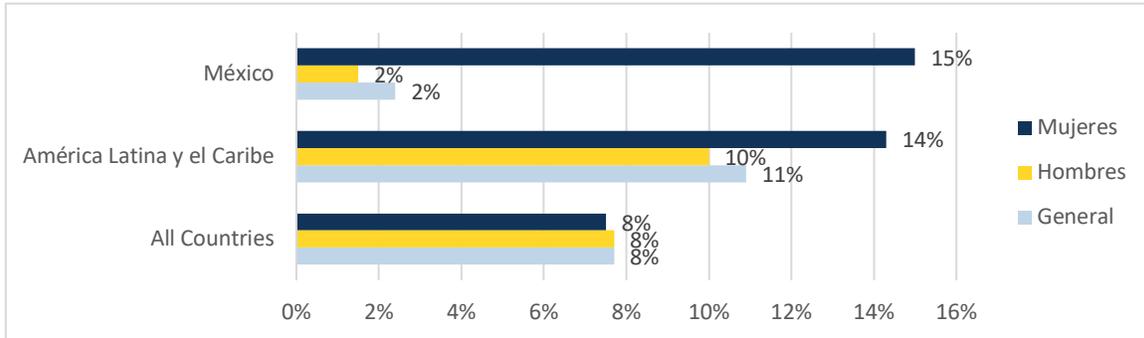


Figura 14. Porcentaje de empresas que innovaron y realizaron inversión en I+D recientemente.
Fuente: Elaboración propia con datos de World Bank Group (2025).

Desempeño empresarial y comparativo por género

Por último, analizaremos los indicadores relacionados con la variable desempeño empresarial. En primer lugar, en la figura 15 se observa que México tiene un mayor crecimiento anual de ventas dentro de esta comparativa. Asimismo, se destaca que cuando la gerente general es mujer tal valor aumenta a 15%, contra un 7% cuando es hombre.

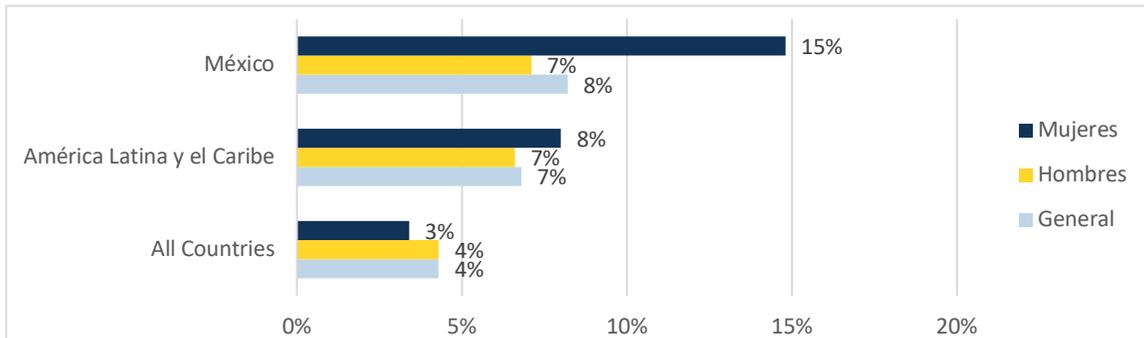


Figura 15. Crecimiento anual de las ventas reales.
Fuente: Elaboración propia con datos de World Bank Group (2025).

En la figura 16 se muestra que nos hay diferencias significativas en el crecimiento anual del empleo en las empresas cuando el gerente general es hombre o mujer, sin embargo, encontramos que México arroja mejores resultados que los otros dos grupos de empresas.

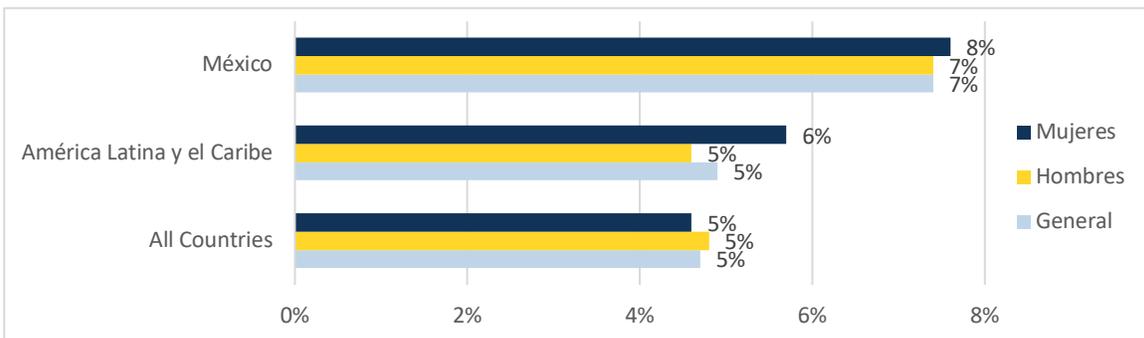


Figura 16. Crecimiento anual del empleo.
Fuente: Elaboración propia con datos de World Bank Group (2025).

De acuerdo con la figura 17, en México el crecimiento anual de la productividad laboral se ubicó en 1.20% y aumentó hasta 9.50% cuando la gerente general es mujer, mientras que fue negativo (-0.20%), cuando el gerente general es hombre. En América Latina y el Caribe los valores son casi iguales, con una diferencia de 0.2% entre las empresas dirigidas por hombres y aquellas dirigidas por mujeres. Para el caso *All Countries* se observa que el crecimiento de la productividad fue muy bajo, siendo el valor más alto el de las empresas dirigidas por hombres (0.2%); mientras que, en el caso de las empresas dirigidas por mujeres, estas presentaron un decrecimiento en la productividad laboral de 0.6%.

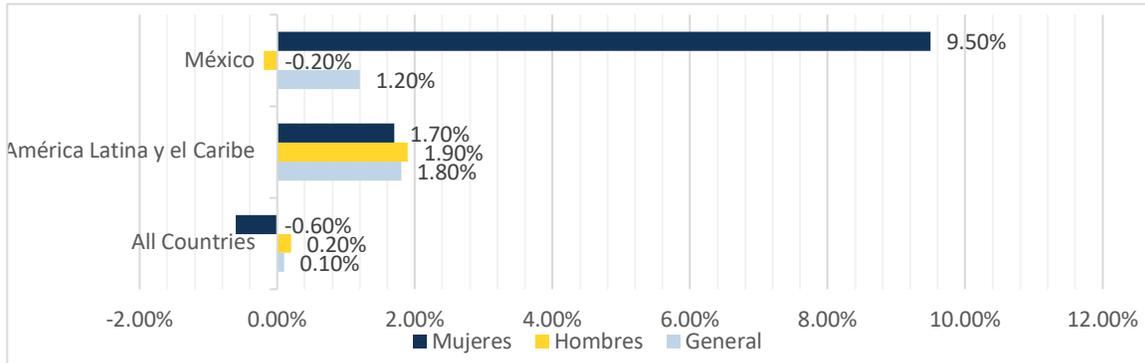


Figura 17. Crecimiento anual de la productividad laboral.
Fuente: Elaboración propia con datos de World Bank Group (2025).

Por último, se observa que el porcentaje de empresas mexicanas que adquirieron activos fijos es muy bajo (11%) y que la proporción de empresas que realizan estas adquisiciones es del doble cuando son dirigidas por hombres (12%). En los otros grupos de estudio las diferencias no son muy marcadas como en México, sin embargo, persiste el hecho de que la proporción de empresas que adquieren activos fijos es menor cuando la gerente es mujer. Ver figura 18.

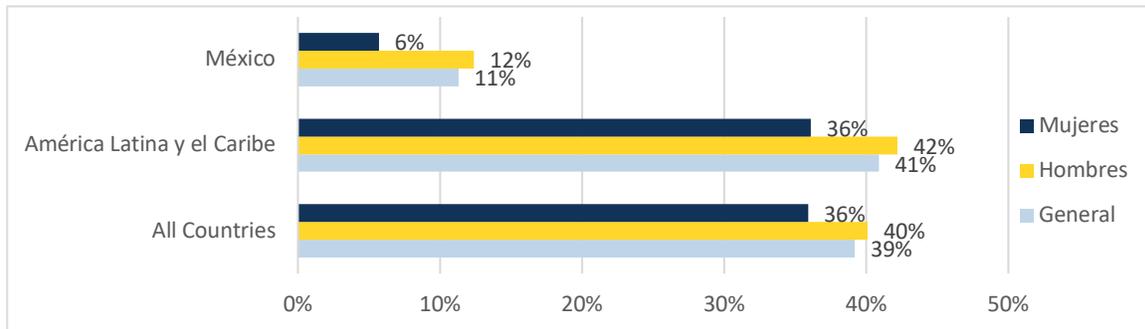


Figura 18. Porcentaje de empresas que adquirieron activos fijos.
Fuente: Elaboración propia con datos de World Bank Group (2025).

Conclusiones

Mediante el análisis descriptivo de una muestra de 1,322 empresas encuestadas por el Banco Mundial, a través de la *Enterprise Surveys* de México 2023, se ha alcanzado el objetivo general de esta investigación. Los resultados del estudio indican que persiste una marcada brecha de género en los puestos de liderazgo empresarial, sólo el 15% de las empresas tienen mujeres entre sus propietarios y únicamente el 16% tienen una mujer en la gerencia general.

Por otra parte, los resultados demuestran que las organizaciones dirigidas por mujeres muestran una mayor propensión a la innovación e invierten una mayor proporción de recursos en investigación y desarrollo (I+D). Asimismo, se encontró que existen diferencias en el rendimiento de la organización según el género del gerente general, las empresas lideradas por mujeres registraron mejores cifras en crecimiento de ventas, empleo y productividad, en comparación con las dirigidas por sus contrapartes masculinas. Por lo tanto, el estudio indica que existe una relación positiva entre la innovación y el desempeño de las empresas de México,

así como sugiere que el liderazgo femenino impacta positivamente en la innovación y el rendimiento empresarial, desafiando los estereotipos y la discriminación impuestas por el género.

Estos hallazgos se alinean con estudios internacionales, como el de Expósito *et al.* (2023) donde encontraron que la innovación de productos en las PYMES de España logró un mejor desempeño empresarial. Además, nuestros resultados también coinciden con el estudio de Cuevas-Vargas *et al.* (2022) que confirmó que las mujeres directivas en Colombia mostraron una mayor dedicación a la innovación y evidenciaron un mejor desempeño que los hombres gerentes. Asimismo, el vínculo entre el liderazgo femenino y un mejor desempeño concuerda con la investigación de Post & Byron (2015), quienes identificaron una asociación positiva entre la presencia de mujeres en los directivos y los resultados financieros.

Esta investigación contribuye a la discusión sobre cómo la innovación está relacionada con el desempeño empresarial y sobre la influencia del género del gerente general en ambas variables. Los resultados son relevantes para el planteamiento de cambios dentro de las organizaciones y la formulación de políticas públicas que impulsen la equidad de género en puestos de liderazgo, ya que pueden traducirse en mejores niveles de innovación y una mayor productividad. Asimismo, estos resultados promueven el acceso de las mujeres a puestos directivos para contribuir a un entorno más igualitario y un mayor crecimiento económico.

A partir de este estudio se recomienda realizar futuras líneas de investigación. Primero, realizar un diseño de corte longitudinal para examinar el efecto del género en la innovación y desempeño a lo largo del tiempo. También, se podría realizar el estudio ampliando la muestra con otros países de algún bloque o región para comparar los resultados con los de México. Asimismo, es conveniente realizar otro estudio para investigar las causas de las diferencias dependiendo el género del gerente general.

Referencias

- Acosta Guzmán, J. A. (2015). La innovación empresarial y la cultura organizacional. *3C Empresa Investigación y pensamiento crítico*, 4(3), 160–174. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2015.040323>
- Basco, A. I., Barral Verna, Á., Monje Silva, A., Barafani, M., Sant Anna Torres, N., & Oueda Cruz, S. (2021). Una olimpiada desigual: la equidad de género en las empresas latinoamericanas y del Caribe (A. V. Benitez y M. F. Merino, Eds.). Inter-American Development Bank.
- Belghiti-Mahut, S., Lafont, A.-L., & Yousfi, O. (2016). Gender gap in innovation: a confused link? *Journal of Innovation Economics*, 19(1), 159–177. <https://doi.org/10.3917/jie.019.0159>
- Bouchmel, I., El Ouakdi, J., Ftiti, Z., Louhichi, W., & Omri, A. (2022). The mediating effect of corporate innovation on the relationship between gender diversity and firm performance. *Management international*, 26(1), 102-122. <https://doi.org/10.7202/1088439ar>
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2012). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Camarena Adame, M. E., & Saavedra García, M. L. (2015). Diferencias en la Competitividad de las Empresas según el género del director. *Neumann Business Review*, 1(2), 70–86. <https://doi.org/10.22451/3002.nbr2015.vol1.1.8006>
- Camarena Adame, M. E., & Saavedra García, M. L. (2016). Un estudio de las PYME lideradas por mujeres en Latinoamérica. *Revista Universitaria Ruta*, 18(1), 1–27. <https://doi.org/10.15443/RUTA2023789>
- Cuadrado, I., Navas, M., & Molero, F. (2004). El acceso de las mujeres a puestos directivos: género, contexto organizacional y estilos de liderazgo. *Revista de psicología general y aplicada*, 57(2), 181-192. <https://www.researchgate.net/publication/262764893>
- Cuevas-Vargas, H., & Cortés-Palacios, H. A. (2020). Efectos de la estructura de capital en la innovación. *Investigación administrativa*, 49(126). <https://doi.org/10.35426/iav49n126.02>
- Cuevas-Vargas, H., Velázquez-Espinoza, N., & Colín-Salgado, M. (2022). Technological innovation in Colombian small firms: A gender multi-group analysis. *Business Systems Research Journal*, 13(1), 46–65. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2022-0004>
- Dezső, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072–1089. <https://doi.org/10.1002/smj.1955>

- Duréndez, A., Madrid-Guijarro, A., & Garcia-Perez-de-Lema, D. (2011). Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 21(40), 137-154. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512011000200011&lng=en&tlng=en
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Expósito, A., Sanchis-Llopis, A., & Sanchis-Llopis, J. A. (2023). Entrepreneur's gender and SMEs performance: The mediating effect of innovations. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01555-8>
- Fuentes-Fuentes, M. M., Quintana-García, C., Marchante-Lara, M., & Benavides-Chicón, C. G. (2023). Gender diversity, inclusive innovation and firm performance. *Sustainable Development*, 31(5), 3622–3638. <https://doi.org/10.1002/sd.2615>
- Genus, A., & Coles, A.-M. (2006). Firm strategies for risk management in innovation. *International Journal of Innovation Management*, 10(02), 113-126. <https://doi.org/10.1142/s1363919606001429>
- Góngora, G., García, D., & Madrid, A. (2010). Efecto del apoyo público sobre el comportamiento innovador y el rendimiento en PYMES. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 400-417. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300003&lng=es&tlng=es
- Gutiérrez Valdebenito, O. (2015). Estudios de liderazgo de hombres y mujeres. *Política y estrategia*, 126, 13-35. <https://doi.org/10.26797/rpye.v0i126.62>
- Hall, B. (2011). Innovation and Productivity. *National Bureau of Economic Research*. <http://www.nber.org/papers/w17178>
- Hall, B. H., Lotti, F., & Mairesse, J. (2009). Innovation and productivity in SMEs: empirical evidence for Italy. *Small Business Economics*, 33(1), 13–33. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9184-8>
- Hernández Rodríguez, E., & Stan, L. (2023). Liderazgo femenino para una Administración pública innovadora. *Documentación Administrativa*, 26–42. <https://doi.org/10.24965/da.11138>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Education.
- Heunks, F. J. (1998). Innovation, Creativity and Success. *Small Business Economics*, 10(3), 263–272. <https://doi.org/10.1023/a:1007968217565>
- Hoogendoorn, S., Oosterbeek, H., & Van Praag, M. (2013). The impact of gender diversity on the performance of business teams: Evidence from a field experiment. *Management Science*, 59(7), 1514–1528. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1674>
- INEGI. (2017). Encuesta sobre Investigación y Desarrollo Tecnológico (ESIDET) 2017. <https://www.inegi.org.mx/programas/esidet/2017/>
- Jaqua, E. (2021). Transactional Leadership. *American journal of biomedical science & research*, 14(5), 399–400. <https://doi.org/10.34297/ajbsr.2021.14.002021>
- Jaumandreu, J., & Mairesse, J. (2017). Disentangling the effects of process and product innovation on cost and demand. *Economics of innovation and new technology*, 26(1–2), 150–167. <https://doi.org/10.1080/10438599.2016.1205276>
- Kebede, G. H. (2017). Gender diversity in management positions and organizational performance: A review of literature. *Management studies and economic systems*, 3(4), 245–252. <https://doi.org/10.12816/0046764>
- Koburtay, T., Syed, J., & Haloub, R. (2019). Congruity between the female gender role and the leader role: a literature review. *European Business Review*, 31(6), 831–848. <https://doi.org/10.1108/eb-05-2018-0095>
- Lockheed, M. E., & Hall, K. P. (1975). Sex as a status characteristic: The role of formal theory in developing leadership training strategies. *ETS Research Bulletin Series*, 1975(2), i–35. <https://doi.org/10.1002/j.2333-8504.1975.tb01067.x>
- Maher, K. J. (1997) Gender-Related Stereotypes of Transformational and Transactional Leadership. *Sex Roles* 37, 209–225. <https://doi.org/10.1023/A:1025647811219>

- Maldonado Guzmán, G., Madrid Guijarro, A., Martínez Serna, M. del C., & Aguilera Enríquez, L. (2009). Los efectos de la innovación en el rendimiento de las MIPYMES de Aguascalientes: Una evidencia empírica. *Revista de Economía, Facultad de Economía, Universidad Autónoma de Yucatán*, 26(73), 49. <https://doi.org/10.33937/reveco.2009.8>
- Mehmood, A. (2025). Transformational Leadership and Gender Diversity: A Mixed-Methods Study on the Effectiveness of Women in U.S. *Fortune 500 Companies: The American Journal of Management and Economics Innovations*, 30–38. <https://doi.org/10.37547/tajmei/Volume07Issue03-05>
- Mejía-Trejo, J. (2019). How is related the digital marketing innovation and e-leadership in smes. Towards a gender study. *Revista de el Colegio de San Luis*, 9(20), 77–111. <https://doi.org/10.21696/rcsl9202019948>
- Méndez Bravo, J. C., Bolaños Piedrahita, C. J., & Méndez Bravo, M. A. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *Revista Eruditus*, 4(1), 59–74. <https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718>
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J., Jr. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562. <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305755>
- Montenegro, D. I. (2022). Mujeres: economía equitativa, transformación y empoderamiento empresarial. *Colloquia, Academic Journal of Culture and Thought*, 9, 12. <https://doi.org/10.31207/colloquia.v9i0.132>
- Moradi Korejan, M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452–461. <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3.192>
- Musah, C., & Austin, N. (2019). The effect of transactional leadership and innovativeness on business performance. *Journal of academy of business and economics*, 19(3), 137–148. <https://doi.org/10.18374/jabe-19-3.10>
- Na, K., & Shin, K. (2019). The gender effect on a firm's innovative activities in the emerging economies. *Sustainability*, 11(7), 1992. <https://doi.org/10.3390/su11071992>
- Nafal, Q., Maunah, B., & Patoni, A. (2024). Hakikat Kepemimpinan Transformasional. *IHSANIKA: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 2(3), 45–58. <https://doi.org/10.59841/ihsanika.v2i3.1361>
- OECD (2013). *La medición de la innovación: Una nueva perspectiva*, Foro Consultivo Científico y Tecnológico. A.C., México, D.F., <https://doi.org/10.1787/9789264177796-es>
- Offringa, S., & Groeneveld, S. (2024). Are leadership preferences gendered? A conjoint analysis of employee preferences for manager characteristics in male- and female-dominated public sub-sectors in the Netherlands. *Review of Public Personnel Administration*, 44(4), 740–767. <https://doi.org/10.1177/0734371x231182970>
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255–266. <https://doi.org/10.2307/20159576>
- Ridgeway, C. L. (2001). Gender, status, and leadership. *The Journal of Social Issues*, 57(4), 637–655. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00233>
- Rivadeneira Moreira, J. C. (2022). La importancia del liderazgo en el logro de metas empresariales. *Journal of Economic and Social Science Research*, 2(4), 41–54. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v2/n4/24>
- Romero-Martínez, A. M., Montoro-Sánchez, Á., & Garavito-Hernández, Y. (2017). El efecto de la diversidad de género y el nivel educativo en la innovación. *RAE*, 57(2), 123–134. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020170202>
- Rouzi, K. S., Purnomo, H., Mustakim, M., & Bin Husen Ismail, F. (2022). Transformational Leadership on Women's Leadership in Islam. *Journal of Feminism and Gender Studies*, 2(1), 13. <https://doi.org/10.19184/jfgs.v2i1.29200>
- Ruiz, L. E., Amorós, J. E. & Guerrero, M. (2023). Does gender matter for corporate entrepreneurship? A cross-countries study. *Small Business Economics*. 60, 929–946. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00617-6>
- Salas-Arbeláez, L., García-Solarte, M., & Azuero-Rodríguez, A. R. (2018). Género del gerente e innovación: Caso empírico en Pymes de Cali. *Revista de Investigación Desarrollo e Innovación*, 8(2), 223–235. <https://doi.org/10.19053/20278306.v8.n2.2018.7962>

- Santos, A. C. N. do N. (2024). Mulheres na Liderança e Inovação: Rompendo barreiras e construindo futuros. *Research, Society and Development*, 13(12), e12131247544. <https://doi.org/10.33448/rsd-v13i12.47544>
- Schuldt, K. S., & Gomes, G. (2020). Influence of organizational culture on the environments of innovation and organizational performance. *Gestão & Produção*, 27(3), e4571. <https://doi.org/10.1590/0104-530X4571-20>
- Soto Rubio, M., Germán-Soto, V., & Gutiérrez Flores, L. (2022). Patentes, tamaño de empresa y financiamiento público en México: análisis regional con modelos de datos de conteo. *Revista mexicana de economía y finanzas*, 18(1), 1–26. <https://doi.org/10.21919/remef.v18i1.569>
- Tourish, D., & Pinnington, A. (2002). Transformational leadership, corporate cultism and the spirituality paradigm: An unholy Trinity in the workplace? *Human Relations*, 55(2), 147–172. <https://doi.org/10.1177/0018726702055002181>
- Tremmel, M., & Wahl, I. (2023). Gender stereotypes in leadership: Analyzing the content and evaluation of stereotypes about typical, male, and female leaders. *Frontiers in Psychology*, 14(1), 1034258. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1034258>
- Vergara Reyes, D. M., Guerrero, A. J., Arenas Díaz, G., & Heijs, J. (2024). El impacto del financiamiento público a la investigación y desarrollo en el desempeño de las empresas en México. *Revista CEPAL*, (142), 174–188.
- Walker, R. M., Chen, J., & Aravind, D. (2015). Management innovation and firm performance: An integration of research findings. *European Management Journal*, 33(5), 407–422. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.07.001>
- World Bank Group. (2023). *Enterprise Surveys, México 2023*. <https://www.enterprisesurveys.org/en/data/exploreeconomies/2023/mexico>
- World Bank Group. (2025). *Economies - Formal Sector Enterprise Surveys*. <https://www.enterprisesurveys.org/en/data/exploreeconomies/2023/mexico?view=table&subGroup=2&topic=9&countries=All+Economies%2F%2FAll+Economies%2F%2F2023%2F%2F127%2F%2Fnull&subtopic=79®ions=Latin+America+%26+Caribbean&IndicatorIds=185%2C186%2C187>
- Yeh-Yun Lin, C., & Yi-Ching Chen, M. (2007). Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*, 30(2), 115–132. <https://doi.org/10.1108/01409170710722955>
- Zetter, B. C., Brambila, C. G., & Angón, M. A. P. (2017). Gender desegregated analysis of Mexican inventors in patent applications under the patent cooperation treaty (pct). *Interciencia*, 42(4), 204–211. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33950546002>
- Zhao, C. (2023). Gender Leadership and Impacts. *Lecture Notes in Education Psychology and Public Media*, 20(1), 121–129. <https://doi.org/10.54254/2753-7048/20/20231490>