

## Desafíos del liderazgo femenino y desarrollo de habilidades en un restaurante en Tecate, México

*Challenges of female leadership and skills development in a restaurant in Tecate, Mexico*

Salvador Israel Zarate Preciado<sup>I</sup>, Oscar Martínez Ríos<sup>II</sup> y Johana Guadalupe Razón Germán<sup>III</sup>

Recibido 22 de marzo de 2025; Aceptado 15 de octubre de 2025

### Resumen

El rol de una empresaria del municipio de Tecate, Baja California, México, como líder de un negocio de alimentos y bebidas, requiere de un conjunto de habilidades directivas, y algunas de ellas se desarrollan a través de la superación de desafíos que en algunos casos se encuentran asociados al género. Para identificarlos, fue implementada una metodología cualitativa a través de un estudio de caso con corte transversal. Se realizaron entrevistas a las directivas y propietarias de una empresa. El análisis demostró que se identifican un conjunto de desafíos internos y externos, donde las directivas del restaurante señalan que algunos desafíos externos se encuentran asociados al género, contrario a los desafíos internos donde la educación familiar y formal fueron esenciales para superarlos. Este contexto las ha llevado a desarrollar un conjunto de habilidades directivas como la adaptabilidad y resiliencia, empatía, visión equitativa entre géneros, comunicación efectiva y responsabilidad.

**Palabras clave:** Feminismo; Habilidades; Estrategias empresariales; Liderazgo empresarial

**Código JEL:** J24, L84

### Abstract

The role of a female entrepreneur in Tecate, Baja California, Mexico, as the leader of a food and beverage business requires a set of managerial skills, some of which are developed by overcoming challenges, some of which are linked to gender. To identify these challenges, a qualitative methodology was adopted through a cross-sectional case study. Interviews were conducted with the owners and executives of the restaurant. The analysis revealed a set of internal and external challenges, identifying that some external challenges were gender related, while internal challenges were primarily overcome through family upbringing and formal education. This context has led them to develop managerial skills such as adaptability and resilience, empathy, gender-equitable vision, effective communication and accountability.

**Keywords:** Feminism; Skills; Business strategies; Business leadership

**JEL Code:** J24, L84.

<sup>I</sup> Universidad Autónoma de Baja California, UABC, Tijuana, Baja California, México. Doctorante en Ciencias Administrativas por el Instituto de Estudios Universitarios: Puebla, México. Áreas de especialidad: Prácticas educativas e interacción docente / Dirección estratégica, innovación y género en negocios de A&B. Contacto: [salvador.zarate@uabc.edu.mx](mailto:salvador.zarate@uabc.edu.mx)  0009-0008-6854-7412

<sup>II</sup> Universidad Autónoma de Baja California, UABC, Mexicali, Baja California, México. Doctor en Turismo por la Universidad Autónoma de Baja California, México. Áreas de especialidad: Comportamiento del consumidor y dirección estratégica. Contacto: [martinez098@uabc.edu.mx](mailto:martinez098@uabc.edu.mx)  0009-0002-5860-116X

<sup>III</sup> Universidad Autónoma de Baja California, UABC, Mexicali, Baja California, México. Licenciada en Gastronomía por la Universidad Autónoma de Baja California, México. Áreas de especialidad: Dirección estratégica y género. Contacto: [johana.razon54@uabc.edu.mx](mailto:johana.razon54@uabc.edu.mx) 0009-0003-2811-1423 

## INTRODUCCIÓN

### LA MUJER EMPRESARIA EN MÉXICO Y BAJA CALIFORNIA

**L**a figura de la mujer como empresaria en México desafía los esquemas tradicionales de roles vinculados a su género (Miranda et al., 2023), evidenciando diferencias en la participación empresarial entre ambos sexos. Es así que se ha registrado un aumento en la participación de las mujeres con actividad empresarial, donde de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), hasta el año 2018 en el rubro de los servicios y bajo la categoría “Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas”, el total de la población ocupada en el sector se integró por 53.3% de mujeres y 46.7% de hombres (INEGI, 2019).

En congruencia, durante el mismo periodo se identificó que las mujeres dentro del rubro de los servicios ocuparon un 13.3% de posiciones con cargos a nivel administrativo, contable y directivo y un 23.7% de posiciones no remuneradas como propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados (INEGI, 2019), evidenciando el bajo impacto de la mujer en posiciones directivas y como empresarias a nivel nacional.

Para que las mujeres alcancen el éxito en los negocios de alimentos y bebidas (A&B) a nivel empresarial, es fundamental que desarrollen habilidades directivas y consoliden un liderazgo efectivo. En esta línea, Bernardino et al. (2024) señalan, a partir de un estudio realizado en Mexicali, Baja California, que el liderazgo empresarial femenino se caracteriza por el análisis de las dinámicas del capital humano, la identificación de fortalezas y el fomento de redes de apoyo, con el objetivo de promover la mejora continua dentro de la organización.

Los autores destacan que ciertas habilidades directivas –como el trabajo en equipo, la capacidad de aprender, la resolución de problemas, la toma de decisiones, la comunicación y la inteligencia emocional– influyen significativamente en el liderazgo femenino. En Baja California, se reporta que el 41.3% de las mujeres en el sector de los servicios participan en el personal no remunerado, cifra en la que se incluyen propietarias (INEGI, 2019). Además, se registra que el 27.6% de las empresas en este sector tienen como propietaria a una mujer (INEGI, 2021).

En consecuencia, en la entidad, los negocios propiedad de hombres superan a los de las mujeres por 9.2%, sin embargo, cabe resaltar que, de acuerdo al censo realizado, el 25.1% de los negocios no reportaron un propietario en específico. Estos datos reflejan que en la región las mujeres continúan enfrentando retos que les permitan consolidarse como empresarias dentro del sector de los Alimentos y Bebidas (A&B).

### CARACTERÍSTICAS Y RETOS DE LAS EMPRESARIAS EN NEGOCIOS DE A&B

Una empresaria desarrolla una serie de actitudes y aptitudes que la motivan a realizar su trabajo de forma efectiva, proponer metas, objetivos, asumir riesgos moderados y

responsabilidades dentro de la empresa. Esto se logra mediante planeación estratégica, así como del desarrollo de conocimientos sobre los negocios, tanto de forma empírica como formal (Estrada, 2009).

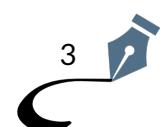
Las mujeres empresarias tienden a tener una conciencia social y sostenible, que se refleja en las innovaciones que promueven dentro de sus empresas dando como resultado valores económicos, sociales y ambientales, a la vez que tienden al aprovechamiento de los recursos del entorno, al apoyo al proveedor local, a la equidad entre los colaboradores (Contreras, et al., 2020; Vázquez y Portales, 2014), a la inversión de recursos en educación, salud y bienestar tanto de sus familias como de su entorno (López, et al., 2020), y al apoyo de políticas organizacionales *family-friendly* que mejoran las condiciones para las colaboradoras (Calinaud, et al., 2021).

Sin embargo, las empresarias del sector de alimentos y bebidas suelen gestionar negocios de menor tamaño y con un ritmo de crecimiento más lento (López et al., 2020; Handaragama y Kusakabe, 2021). Esto se atribuye en parte a la discriminación por motivos de género, que cuestiona sus capacidades (Sutrisno et al., 2022). En consecuencia, enfrentan diversos desafíos en su emprendimiento, como se señala en estudios recientes (Flores et al., 2023):

- Acceso al financiamiento y brecha de género
- Estereotipos de género y discriminación
- Equilibrio entre vida laboral y personal
- Redes de apoyo y mentoría insuficientes (educación empresarial)
- Barreras culturales y sociales

Entre los desafíos destacados se encuentra la tendencia de muchas mujeres empresarias a apoyarse en su entorno familiar y en redes cercanas. No obstante, es frecuente que deban interrumpir su actividad profesional por motivos relacionados con el embarazo, la crianza y, en menor medida, la atención del hogar (Padilla et al., 2020).

Estas situaciones generan un desequilibrio constante entre la vida laboral y personal en las empresarias del sector de alimentos y bebidas, ya que el crecimiento de su negocio requiere una significativa inversión de tiempo y recursos. En muchos casos, priorizan la atención del entorno familiar en detrimento de la estabilidad y el desarrollo de su empresa, lo que afecta la gestión y expansión del negocio (Handaragama y Kusakabe, 2021). En este sentido, se observa que mujeres y hombres al frente de negocios de A&B tienden a actuar de manera diferente [Tabla 1] dependiendo del contexto al que se enfrenten (Zukhviriangga, et al., 2023).



**TABLA 1.**

**DIFERENCIADORES ENTRE MUJERES Y HOMBRES AL FRENTE DE NEGOCIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS (A&B)**

Factores	Mujeres	Hombres
Toma de Riesgos	Más conservadoras, buscan prevenir y evitar riesgos excesivos.	Toma de decisiones con base en su instinto y expectativas.
Acceso a Financiamiento	Las instituciones de financiamiento dificultan su acceso. Su fuente de recursos suele ser propia o familiar.	Las instituciones de financiamiento posibilitan su acceso. Otra fuente puede ser la familiar.
Enfoque de Estrategias	Proponer soluciones integrales. Análisis detallado y prolongado de las estrategias.	Promover el crecimiento. Toma de decisiones más rápido y con menor grado de análisis.
Tipo de Redes	Familia y redes cercanas.	Familia y redes cercanas.
Acoso	Sufren acoso sexual por parte de compañeros y superiores de género masculino.	La frecuencia de acoso sexual por parte de compañeros o superiores es menor.
Educación	Requieren más educación para ser consideradas como competitivas.	Requieren menos educación para ser considerados como competitivos.
Disponibilidad de Tiempo	Mayor dedicación a la familia y en segundo lugar a la empresa.	Mayor dedicación a la empresa y en segundo lugar la familia.

Nota: Elaboración propia con información de Zukhvriangga, et al. (2023); Padilla, et al. (2020); Handaragama y Kusakabe (2021); Carranza, et al. (2018); Ahmad, et al. (2022); Magdalena y Setiawan (2021); Tianyu, et al. (2022).

De acuerdo con Ahmad et al. (2022), se considera que las empresarias con mayor experiencia al frente de sus negocios poseen habilidades más desarrolladas para mejorar el rendimiento empresarial. Esto se debe a que, con el tiempo, adquieren una perspectiva más amplia, lo que les permite optimizar sus procesos de toma de decisiones. Sin embargo, también existe la posibilidad de que caigan en una zona de confort que limite su crecimiento y desarrollo profesional.

Además, las empresarias deben desarrollar un conjunto de competencias y habilidades en diferentes áreas que les permita liderar de manera efectiva el negocio de A&B, tales como la mercadotecnia, administración, control financiero, la gestión del riesgo y en lo particular la implementación de estrategias innovadoras (Srimulyani y Budi, 2021), de modo que las empresas que pertenecen a mujeres y que integran a otras mujeres en cargos directivos y gerenciales, tienden a desarrollar procesos innovadores



que dan como resultado una mejora significativa en el desarrollo organizacional (Azeem, et al., 2022).

Es así, que la búsqueda constante por mejorar el desempeño de la empresa se ve beneficiado por el minucioso análisis que realizan las directivas durante el proceso de toma de decisiones, sin embargo, cuando este proceso de análisis toma mucho tiempo, tiende a dar resultados negativos (Magdalena y Setiawan, 2021), aspectos que modelan su estilo de liderazgo y que afectan las prácticas comerciales en los negocios de A&B.

## LA MUJER COMO LÍDER EN LOS NEGOCIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

El desarrollo de las prácticas estratégicas requiere del liderazgo de un individuo que promueva la integración de las perspectivas de los colaboradores, con base en su experiencia. En el caso del liderazgo femenino, Padilla, et al. (2020) señalan que el mercado actual se encuentra innovando en torno a nuevas formas de liderar una empresa donde las diferencias sexogenéricas inciden en el funcionamiento y acciones de la misma, así como, en el comportamiento de los involucrados y sus formas de interactuar.

En contraparte, en la actualidad existen pocas mujeres al frente de negocios de A&B, y en consecuencia algunos inversionistas dudan en confiarles sus capitales afectando la perspectiva de la mujer como líder en el rubro de la restauración (Magdalena y Setiawan, 2021). Esto se debe a los estereotipos sociales que las mujeres en posiciones de liderazgo tienden a adaptar sus personalidades en entornos laborales, en busca de proyectar una imagen fuerte y profesional, e incluso en algunos casos menos femenina (Chen, et al., 2021; Meister, et al., 2017), y estos estilos de liderazgo en ocasiones provocan la resistencia a su autoridad por motivos de género (Marinakou y Karypi, 2021).

Sin embargo, el empoderamiento de la mujer no solo fortalece su deseo de tomar posiciones de liderazgo al frente de una empresa, sino que también mejora su proceso de toma de decisiones, desarrolla una actitud autogestiva y aumenta su capacidad para la toma y gestión de riesgos (Yoopetch, 2021), además, el emprendimiento femenino fortalece el desarrollo de contextos más igualitarios entre hombres y mujeres, promoviendo que las futuras generaciones normalicen la asimilación de la mujer en una posición de liderazgo y fomentando la integración de pensamientos y palabras asociadas a la igualdad de género (Padilla, et al., 2020).

Para Calinaud, et al., (2021), las mujeres que ocupan posiciones de liderazgo tienen la responsabilidad de transmitir sus habilidades y conocimientos a otras que necesiten soporte, sin que esto sea limitativo al entorno de la empresa, comenzando con el dominio de las funciones básicas y operativas, con la finalidad de que también logren obtener posiciones gerenciales y directivas, así como, el desarrollo de conocimientos relacionados con gestión y finanzas de negocios (Yoopetch, 2021).

Lo anterior debido a que, en la actualidad, pese a los avances en materia de igualdad de género, una gran cantidad de negocios de A&B carecen de políticas de género, oportunidades de crecimiento igualitarias, así como, suficiente representación femenina en cargos de liderazgo (Tianyu, et al., 2022).

Es así, que se considera que hay diferencias en la manera en que mujeres y hombres lideran a sus equipos de trabajo, donde la efectividad del liderazgo femenino se debe a la capacidad de hacer tareas simultáneas (*multitasking*), la eficiencia en el manejo de situaciones difíciles, una desarrollada inteligencia emocional, un alto sentido de la organización y un elevado grado de empatía hacia los comensales y colaboradores (Marinakou y Karypi, 2021), características que promueven el éxito de las estrategias comerciales en los negocios de A&B. En consiguiente cabe cuestionarse ¿cuáles son los desafíos a los que se ha enfrentado una empresaria al dirigir un negocio de alimentos y bebidas en Baja California? y derivado del enfrentamiento y superación de estos retos, ¿cuáles son las habilidades directivas que ha desarrollado?

## METODOLOGÍA

Este enfoque ha posibilitado que las expresiones de las participantes fueran recuperadas y analizadas de manera auténtica, sin manipulación por parte de los investigadores. Por el contrario, se ha buscado preservar la fidelidad de los fenómenos presentados en el contexto del restaurante estudiado, liderado por un grupo de mujeres.

La población del presente estudio se ubicó en el municipio de Tecate, Baja California, México. Según datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENU, 2025), en la región existen 578 negocios clasificados como de alimentos y bebidas (A&B), específicamente en la categoría "Servicios de Preparación de Alimentos y Bebidas" (722). A pesar de su pequeño tamaño, la cantidad significativa de estos establecimientos resalta su relevancia en la economía local.

El método de muestreo empleado fue no probabilístico, de conveniencia, que permite seleccionar participantes con características que resultan más pertinentes para los objetivos del estudio, desde la perspectiva de los investigadores (Parra y Vázquez, 2017). En este contexto, se eligió un establecimiento de A&B dirigido por una mujer, quien ha demostrado un impacto considerable en los ámbitos gastronómico, turístico y económico de la región. Se considera que el estudio de esta empresa proporciona resultados relevantes y significativos para el campo de investigación.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante una entrevista semiestructurada que abordó temas relacionados con el liderazgo femenino y los desafíos enfrentados al dirigir un restaurante considerado referente en la zona. El instrumento permitió a los investigadores enfocar las preguntas en la información de mayor interés para el estudio, manteniendo la neutralidad (Feria et al., 2020). Además, facilitó la identificación de términos, conceptos y expresiones relevantes para el análisis de los datos recopilados de las participantes (González et al., 2022).

Las entrevistas se realizaron en las instalaciones del restaurante, en horario y día en que el establecimiento permanecía cerrado y las participantes estaban libres, disponibles y sin distracciones. Las sesiones fueron grabadas en audio con su consentimiento. El análisis de los datos se realizó mediante un contraste entre los desafíos identificados y las habilidades desarrolladas, comparando tanto la literatura existente como las experiencias expresadas por las participantes. Para ello, se transcribieron las grabaciones utilizando la herramienta de inteligencia artificial Galaxy AI para dispositivos móviles. Posteriormente, la información se sintetizó en una tabla de relaciones utilizando el programa informático Microsoft Word.

## RESULTADOS

Para el análisis de los datos se han utilizado identificadores para diferenciar a cada una de las entrevistadas, siendo estas Directiva 1 (D1) y Directiva 2 (D2). Además, por medio del análisis de los datos demográficos del negocio de A&B, se identifican las principales características de la empresa, siendo estas:

- Edad: 13 años
- Giro: Restaurante y eventos especiales
- Capacidad: 300 comensales
- Cantidad de colaboradores: 42 personas
- Ubicación: Tecate, Baja California

A lo largo de este periodo de tiempo, las directivas refieren que se han enfrentado a un conjunto de desafíos [Tabla 2] que se han dado de forma progresiva desde el surgimiento del negocio hasta la actualidad, donde cabe destacar que a nivel administrativo y gerencial, el negocio se encuentra controlado por seis mujeres y un hombre. Es así, que las directivas refieren que algunos de los desafíos a enfrentar fueron:

TABLA 2.

### DESAFIOS DE EMPRESARIAS AL FRENTE DE UN NEGOCIO DE A&B

Áreas de Desafíos	Justificación y Contexto
Emprendimiento y Superación Personal	D1: "...de primer momento yo creo que sí sería el reto en cuestión de una mujer lanzarse con un restaurante, sin pegarle al punto del género, pero sí de momento te hace temblar, de momento te hace pensar..."
Gestión y Liderazgo	D1: "Entonces nunca pensé que abrir un restaurante implicara que tenía que dejar de cocinar para poder entender y armar el negocio como se debe, y amarlo y de verdad estar al pendiente de él y cuidarlo y saber que le duele. Entonces, a mí me costó mucho porque era como irónico para mí y sentía que ya no tenía sentido. Y decía, ya no sabe igual, no, ya no tiene caso. O sea, si no puedo estar las doce horas cocinando para qué tengo un changarro (negocio)..."

	D2: "...entonces ahí sí hay como que camino para poder escuchar y sí tener empatía, sin discriminar, sin relegar, sin decir no. Ahorita no, joven, ¿no?, O sea, es esta parte que si me gusta tenerla como activa, en cuestión al que propone pone, pues, órale, pero ármate yarma bien esta receta y que esté bien en todos los sentidos, que esté bien armada, que esté bien justificada, que esté bien costeada, que sea negocio y le damos...no quiere decir que todos los días lo vamos a hacer pero vamos a calarle (probar) y ya vemos como nos funciona..."
<b>Educación Familiar</b>	D2: "...es como esta parte vuelvo a lo mismo, como más lineal no tan sentimental, no tan apapachadora, porque así estoy acostumbrada. Esa es mi cultura familiar."
<b>Edad y Género</b>	D1: "...fui la primera mujer en <i>Nombre Omitido</i> con un puesto que tenía a cargo personal, en toda la historia de <i>Nombre Omitido</i> , y tenía veintidós años cuando me ofrecieron esa chamba. Entonces, sí fue como muy temeroso de mi parte de primer momento poder entender la sinergia y la manera en la que una cocina de tantos años dominada por hombres trabajaba..."
<b>Factores Externos</b>	D2: Factores externos: "...me he enfrentado a problemas como que cuando voy a las oficinas de permisos atienden primero a los hombres y me tienen esperando...o a los bancos les cuesta confiar para darnos un préstamo..."
<b>Ubicación y Conciencia Sostenible</b>	D1: "...vamos aprovechando todo lo que tenemos local, y más porque éramos como el municipio pateado, el municipio olvidado..."
<b>Implementación de Nuevas Tecnologías Digitales</b>	D1: "...Me dijo, imagínese que puede estar atendiendo todas las reservaciones, contestando todas las dudas y abrimos una cápsula especial para que haya preguntas gastronómicas...y le dije, no, osea, que padrisimo, pero no tengo chance...pero continuó explicando y es un tema que seguimos viendo..."

Nota: Elaboración propia

En consiguiente, se reconoce la importancia y el impacto que tiene la educación proveniente del núcleo familiar para aprender a enfrentar las situaciones complicadas, donde se indica que tener una base sólida, promueve una actitud resiliente, al mencionar que:

- D1: "A las dos nos enseñaron a chambear desde pequeñas en negocio familiar. Entonces, de alguna otra forma, no dudo que esto emocional y callado, callado, lo traigamos dentro de nuestra sangre o pensamiento que se refleje en lo que actualmente estamos haciendo, porque al final del día ¿qué saca la cuchara? lo que tiene la olla, y las ollas de las que venimos están bien consistentes."



- D2: “En mi familia de los dos lados se han dedicado a la cocina...llega la pandemia y me voy con mi hermano a la taquería... y pues ahí empecé a dirigir hombres porque pues es una taquería, y son mayormente hombres, después me vengo para acá y ya nada más se multiplicó...”

Con base en estas experiencias, las directivas de la empresa desarrollaron un conjunto de habilidades directivas [Tabla 3], mismas que modelan su estilo de liderazgo, de modo que, con el paso del tiempo aunado al trabajo cercano con el equipo de colaboradores, la búsqueda constante de la satisfacción de las necesidades de los clientes, así como, la educación y capacitación constante, se identifican las siguientes:

**TABLA 3.**

**HABILIDADES DIRECTIVAS DE EMPRESARIAS AL FRENTE DE UN NEGOCIO DE A&B**

Habilidades Directivas	Justificación y Contexto
Adaptabilidad y Resiliencia	D1: “nos hemos ido adaptando porque obviamente los tiempos se han ido modificando, los tiempos nos han dado otras cosas...brincamos una pandemia, la sobrevivimos, entonces obviamente se ha ido readaptando toda la necesidad gastronómica-culinaria...”
Empatía	D1: “Soy muy abierta en cuestión de poder escuchar y encontrar este equilibrio, no soy la única que tiene la razón, entonces me es muy satisfactorio.”
Comunicación Efectiva	D2: “...entonces sí hay esa estrategia, a lo mejor no escrita... pero cada una adoptamos y sabemos con quién dirigirnos, ya sea con piso, con losa, con mantenimiento, nosotras mismas. Cuando hay un tema entre nosotras, es oye, tú acérdate con la contadora y dile esto, o es tú acérdate con la chef porque este tema te corresponde más a tí y tú tienes cómo desmenuzar mejor el tema con ella...”
Visión Equitativa Entre Géneros	D1: “El género realmente no nos pega en lo absoluto. Tenemos brazos, tenemos piernas igual. Entonces, sí tenemos la capacidad, igual a lo mejor no física porque ustedes (los hombres) están dotados de otras cosas..., entonces también se vuelve un equilibrio”.  D1: “En cuestión a género no, yo creo que sería en cuestión a las capacidades emocionales...porque hay mujeres súper rudas...y hay hombres muy sensibles...”
Responsabilidad	D1: “Si hay algún problema, si hay algún error, si hay algo, hay alguien que le tiene que atorar, digo, esa soy yo, no le puedo dejar cargar algo que no les corresponde”

Nota: Elaboración propia

Esta dinámica de trabajo resiliente por parte de las líderes, ha promovido que la empresa crezca de forma sana y se posicione dentro del contexto de los negocios de A&B como una organización popular, atractiva y estable de acuerdo a las entrevistadas.



## **DISCUSIÓN**

En el caso del estudio de un restaurante en el municipio de Tecate, las empresarias se han enfrentado a una serie de desafíos que, en algunos casos, están relacionados con su género y que, en ocasiones, les han supuesto dificultades para el desarrollo de su planeación estratégica (Estrada, 2009), ejemplos de estos son la relación entre el Emprendimiento y la Superación Personal, donde derribar las barreras sociales han sido un reto.

Estas barreras fueron superadas con resiliencia, gracias a la conciencia social, sostenible y familiar que poseen las mujeres empresarias (Contreras, et al., 2020; Vázquez y Portales, 2014; Calinaud, et al., 2021), en gran parte fundamentadas en la Educación Familiar, la Conciencia Sostenible y la motivación para afrontar retos de forma independiente su edad y género, ya que las directivas de la empresa no consideraron su género como una limitante.

Contrario a lo mencionado por Septiani y Siscawati (2023), quienes sugieren que las mujeres que desempeñan roles de liderazgo en restaurantes enfrentan limitantes relacionadas con su rol familiar y su naturaleza biológica —que van más allá de la fuerza física, incluyendo funciones reproductivas como menstruación, embarazo y el cuidado posterior del infante—, los resultados de este estudio no respaldan dichas afirmaciones. En cambio, se encontró que estas funciones no constituyen un obstáculo determinante para el desarrollo profesional de las mujeres en el sector restaurantero, evidenciando que otros factores influyen más significativamente en su desempeño.

Las barreras sociales y culturales, consideradas como Factores Externos (Flores et al., 2023), han dificultado que las empresarias accedan de manera igualitaria a trámites gubernamentales y financiamiento, evidenciando que el género sigue siendo un factor que perpetúa desigualdades en el ámbito empresarial. Esta situación refleja la realidad social que enfrentan las empresarias en la región, aspectos que se corroboran con las estadísticas del INEGI, las cuales muestran una baja participación femenina en roles empresariales. Sin embargo, el éxito de cada mujer dependerá en gran medida de cómo enfrenten estas circunstancias.

Aquellas que logren superar estos obstáculos tienen el potencial de proyectarse como líderes que contribuyan a mejorar las condiciones para las mujeres que las acompañan en el ámbito empresarial. Al sortear estos desafíos, la experiencia personal se ha constituido en un factor determinante, permitiendo a las empresarias mejorar sus procesos de toma de decisiones. No obstante, existe el riesgo de caer en la monotonía y la falta de innovación (Ahmad et al., 2022; Magdalena y Setiawan, 2021). En este contexto, las directivas del restaurante han implementado un proceso de análisis y reflexión que les ha permitido tomar decisiones conscientes, demostrando sus capacidades de gestión y liderazgo.

Esto al mantener una apertura a las sugerencias, la voluntad de adaptarse a las nuevas dinámicas sociales y necesidades del consumidor, al uso de las Nuevas



Tecnologías Digitales y al integrar a todos los colaboradores en el proceso de solución de conflictos dentro de sus áreas.

A través de la superación de las dificultades, las directivas de esta empresa, desarrollaron una serie de habilidades directivas que han promovido el desarrollo organizacional, dentro de las que destacan la Adaptabilidad y Resiliencia, Empatía y Comunicación Efectiva, en congruencia con los resultados obtenidos por Bernardino, et al. (2024) en el municipio vecino de Mexicali.

La percepción igualitaria de las empresarias las ha motivado a desarrollar una *Visión Equitativa Entre Géneros*, propiciando contextos donde se reconozcan y promuevan las habilidades del individuo y no así por motivos de género. Debido a que el liderazgo entre las mujeres empresarias se ha caracterizado por la cualidad que estas tienen de identificar las fortalezas de los colaboradores y obtener beneficios de estas, fomentando la mejora continua como parte de la cultura organizacional (Bernardino, et al., 2024).

Es así que en el restaurante objeto de este estudio, las líderes promueven el trato digno y equitativo entre todos los colaboradores con oportunidades de crecimiento de acuerdo a las capacidades de cada persona, por lo que se puede decir, que estas limitan las influencias del contexto social externo para gestionar al capital humano dentro de la empresa en términos de género, contexto que es congruente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Asimismo, reconocen la importancia de la educación continua para subsanar las áreas de mejora del negocio, iniciando por un análisis de necesidades que inicia en la cabeza de la empresa y se diversifica en las diversas áreas del negocio: D2: "...levantar la mano y decir, voy a nutrirme, voy a ir a tomar un diplomado para tener más conocimiento...es una bolita de nieve que se va haciendo más grande cada vez y a lo mejor no nos damos cuenta el impacto pero al final llega a ser inmenso, y ese es el objetivo, permitir que el negocio crezca de manera sana y organizada..."

Este empoderamiento las ha motivado a buscar ubicarse en posiciones de liderazgo empresarial (Yoopetch, 2021), donde han transmitido sus habilidades y conocimientos a otras mujeres y promoviendo su crecimiento (Calinaud, et al., 2021), esta dinámica incentivó el desarrollo de la Responsabilidad como habilidad directiva, así como el reconocimiento de la importancia de la educación y capacitación continua como estrategia de crecimiento organizacional y profesional.

## CONCLUSIONES

Los resultados reflejan que las directivas de la empresa han afrontado un conjunto de desafíos, donde consideran que aquellos de tipo interno no están asociados a su género, contrario a algunas barreras externas. Las dificultades identificadas fueron asociadas a las áreas: Emprendimiento y superación personal; gestión y liderazgo; educación familiar; edad y género; factores externos; ubicación y conciencia sostenible e

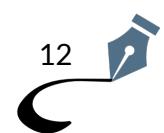


implementación de nuevas tecnologías digitales. Además, reconocen la importancia de la familia y la formación que surge del núcleo familiar como base para aprender a afrontar las dificultades que surjan durante su ejercicio como empresarias, así como el desarrollo de una actitud resiliente.

Al enfrentar los diversos retos como líderes y empresarias, se desarrollaron un conjunto de habilidades directivas que les permitieron promover el crecimiento organizacional, tales como la adaptabilidad y resiliencia, la empatía, la comunicación efectiva, la visión equitativa entre géneros y la responsabilidad. De tal manera que, el papel de la mujer como líder de un negocio de A&B y en lo específico de un restaurante, representa beneficios a nivel organizacional, estructural y social. Lo anterior recordando que la gastronomía se ve representada por expresiones que tienen su origen en el individuo, familia y sociedad.

Es así, que su rol como empresarias, promueve la apertura de los individuos hacia un entorno social y profesional más equitativo entre géneros en la región, donde las personas y en lo particular mujeres, tengan la oportunidad de integrarse a la industria de la restauración con un menor grado de resistencia hacia su figura de autoridad, pudiendo emprender cada vez con menos obstáculos, y donde los estereotipos de género en el entorno familiar no representan una limitante, sino una oportunidad de desarrollo y crecimiento.

Reforzando el impacto positivo que tienen las mujeres empresarias y aquellas ubicadas en posiciones directivas y de liderazgo al frente de negocios de A&B en la región, así como, abriendo la posibilidad de estudiar nuevas líneas de investigación que caracterice el liderazgo masculino al frente de una empresa de este giro, y la comparación entre ambos estilos de liderazgo y las habilidades que cada uno desarrolla.



## REFERENCIAS

- Ahmad, G., Prasetyo, M., Buchdadi, A., Suherman, Widystuti, U. y Kurniawati, H. (2022). The effect of CEO characteristics on firm performance of food and beverage companies in Indonesia, Malaysia and Singapore. *Quality, Access to Success*, 23(186), 111-122.  
<http://dx.doi.org/10.47750/QAS/23.186.15>
- Azeem, M., Sheridan, A. y Adapa, S. (2022). Women to women: Enabling innovation and firm performance in developing countries. *Emerging Markets Review*, 51, 1-18.  
<https://doi.org/10.1016/j.ememar.2021.100879>
- Bernardino, S., Carrillo, S., Cardona, Z. y Meza, F. (2024). *Habilidades gerenciales que determinan el liderazgo empresarial de las mujeres en Mypes del municipio de Mexicali*, en Delia, A., Muñoz, G., Vela, J. & Saldivar, S. (Eds. 1). Enfoques Integrados para la toma de decisiones, Astra Editorial. 169-186.  
<https://doi.org/10.61728/AE24002165>
- Calinaud, V., Kokkranikal, J. y Gebbels, M. (2021). Career advancement for women in the British hospitality industry: The enabling factors. *Work, Empowerment and Society*, 35(4), 677-695.  
<https://doi.org/10.1177/0950017020967208>
- Carranza, E., Dhakal, C. y Love, I. (2018). Female entrepreneurs: How and why are they different?. *Jobs Working Paper, World Bank Group*, (20), 1-57. <https://tinyurl.com/23mxyylc>
- Chen, H., Severt, K., Shin, Y. y DiPietro, R. (2021). Invisible yet powerful: The unseen obstacles women leaders face in their hospitality careers. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(2), 249-269. <https://doi.org/10.1080/15332845.2021.1872258>
- Contreras, P., Vargas, E., Cruz, G. y Serrano, R. (2020). Emprendimientos femeninos: de lo económico a lo sustentable. *Revista Espacios*, 41(31), 225-237. <http://hdl.handle.net/20.500.11799/109183>
- Estrada, E. (2009). *Diagnóstico de necesidades de capacitación en gestión empresarial de microempresarias comercializadoras de alimentos, en la colonia Independencia de Mexicali*, B.C. Universidad Autónoma de Baja California. 1-184. <https://hdl.handle.net/20.500.12930/3365>
- Feria, H., Matilla, M. y Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta ¿métodos o técnicas de indagación empírica?. *Didasc@lia: Didáctica y educación*, 11(3), 62-79. <https://tinyurl.com/2ypmrtkx>
- Flores, M., Mackenzie, F., Merizalde, D., Yáñez, A., Litardo, J. y Menocal, D. (2023). Emprendimiento femenino: Desafíos y oportunidades para las empresarias. *South Florida Journal of Development*, 4(9), 3630-3647. <https://doi.org/10.46932/sfjdv4n9-021>
- Fuentes, D., Toscano, A., Malvaceda, E., Díaz, J. y Díaz, L. (2020). *Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables*. Universidad Pontificia Bolivariana. 1-113. <http://doi.org/10.18566/978-958-764-879-9>
- González, A., Molina, R., López, A. y López, G. (2022). The qualitative interview as a research technique in the study of organizations. *New Trends in Qualitative Research*, 14, 1-12.  
<https://doi.org/10.36367/ntqr.14.2022.e571>
- Handaragama, S. y Kusakabe, K. (2021). Participation of women in business associations: A case of small-scale tourism enterprises in Sri Lanka. *Helion*, 7(11), 1-10.  
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08303>



Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación (6ta. Edición)*. Mc Graw Hill Education. 1-600. <https://tinyurl.com/yppnzcvr>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2021). *Características de los establecimientos de propietarios y propietarias. Censos Económicos 2019.* 1-54. <https://tinyurl.com/26owqhe5>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2025). *Directorio Nacional de Unidades Económicas (DENU)*. Gobierno de México. <https://tinyurl.com/yykgkmo9>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2019). *Los hombres y las mujeres en las actividades económicas. Censos Económicos 2019.* 1-74. <https://tinyurl.com/2d5ow765>

López, J., Álvarez, L. y Pérez, J. (2020). Equidad de género en las pequeñas y medianas empresas del Valle de San Quintín, B.C. *Revista de Investigación en Ciencias Contables y Administrativas*, 6(1), 49-72. <https://tinyurl.com/285lylhj>

Magdalena, M. y Setiawan, T. (2021). The effect of management characteristics on stock prices of food and beverage companies listed on the Indonesia stock exchange for the 2015-2020 period. *Inquisitive*, 2(1), 69-88. <https://doi.org/10.35814/inquisitive.v2i1.2978>

Marinakou, E. y Karypi, S. (2021). Gender issues and success factors for female food and beverage managers in greek luxury hospitality. *Tourism Research Institute*, 26, 379-390. [https://jotr.eu/pdf\\_files/V26.pdf](https://jotr.eu/pdf_files/V26.pdf)

Meister, A., Sinclair, A. y Jehn, K. (2017). Identities under scrutiny: How women leaders navigate feeling misidentified at work. *The Leadership Quarterly*, 28(5), 672-690. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2017.01.009>

Miranda, J., Sandoval, M. y Bertolini, G. (2023). Competencias emprendedoras de la mujer en el contexto mexicano. *Telos*, 25(1), 52-70. <https://doi.org/10.36390/telos251.05>

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa, Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana. 1-216.

Padilla, A., Hernández, L. y Pérez, O. (2020). Retos y alcances de las mujeres empresarias: Una mirada a través de su narrativa y experiencias. *Administración y Organizaciones*, 23(44), 9-22. <https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2020v23n44/padilla>

Parra, L. y Vázquez, M. (2017). *Muestreo probabilístico y no probabilístico*. Universidad del Istmo. 1-14. <https://tinyurl.com/y2nh3jwq>

Septiani, I. y Siscawati, M. (2023). The battle of female chefs in facing dominant social norms. *Journal of the Humanities of Indonesia*, 24(2), 225-244. <https://doi.org/10.17510/wacana.v24i2.1171>

Srimulyani, V. y Budi, Y. (2021). Impact of entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial motivation on micro and small business success for food and beverage sector in East Java, Indonesia. *Economies*, 10(1), 1-21. <https://doi.org/10.3390/economies10010010>

Sutrisno, Cakranegara, P., Hendrayani, E., Jokhu, J. y Yusuf, M. (2022). Positioning women entrepreneurs in small and medium enterprises in Indonesia - food & beverage sector. *Enrichment, Journal of Management*, 12(5), 3873-3881. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i5.964>



Tianyu, A., Cain, L., Lynch, M. y Williams , J. (2022). An exploratory study of women in foodservice: Persevering in a #MeToo world. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 21(4), 619-648. <https://doi.org/10.1080/15332845.2022.2106619>

Vázquez, M. y Portales, L. (2014). La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales. *Pensamiento y Gestión*, (37), 255-284. <https://doi.org/10.14482/pege.37.7028>

Yoopetch, C. (2021). Women empowerment, attitude toward risk-taking and entrepreneurial intention in the hospitality industry. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 15(1), 59-76. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-01-2020-0016>

Zukhviriangga, Prihatni, R. y Handarini, D. (2023). The effect of CEO characteristics and corporate governance on the performance of food and beverage companies listed on the IDX. *International Journal of Current Economics & Business Ventures*, 1(3), 524-532. <https://tinyurl.com/2ch2sv3v>



Como citar:

Zarate Preciado, S. I., Martínez Ríos, O., y Razón Germán, J. G. (2025) Desafíos del liderazgo femenino y desarrollo de habilidades en un restaurante en Tecate, México. *Administración y Organizaciones*. 28(55)

<https://doi.org/10.24275/IVZS5620>



*Administración y Organizaciones* de la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco se encuentra bajo una licencia Creative Commons. Reconocimiento – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional License.