

Cadena de valor compartida con proveedores: liderazgo femenino y sustentabilidad

Gabriela Carranza Ortigón

UTEL Universidad

<https://orcid.org/0000-0002-2049-7275>

gabrielacarranz@gmail.com

Abel Pérez Sánchez

Universidad Alfa y Omega

<https://orcid.org/0000-0002-0088-1122>

Abelperez2002@aol.com

María de los Ángeles Cervantes Rosas

Universidad Autónoma de Occidente

<https://orcid.org/0000-0003-3338-4816>

maria.cervantes@uadeo.mx

RESUMEN

La gestión de las MIPYMES administradas por mujeres, contribuye a aminorar las externalidades negativas, que impactan en el medio ambiente y en la economía. En la actualidad, las organizaciones orientan su gestión en fundamento a los elementos del capital intelectual, en donde el capital relacional, constituye el estudio de las estrategias y prácticas con los proveedores incluidos en la cadena de valor de las empresas, dando preferencia a empresas dirigidas por mujeres que realizan prácticas socialmente responsables y orientadas a la sustentabilidad, con fundamento en los valores de la organización, y una estrategia administrativa de liderazgo femenino, con visión de valor compartido, innovación y diferenciación. El objetivo de la presente investigación, es analizar el comportamiento de las prácticas de responsabilidad social, sustentabilidad e inclusión en la cadena de valor de empresas dirigidas por mujeres, como un elemento relevante del capital relacional. La investigación es cuantitativa, con un diseño descriptivo. Los principales resultados indican que el liderazgo femenino equilibra las dimensiones económica, social y ambiental, favorecen las relaciones con proveedores responsables que fortalecen la cadena de valor y crean valor con su emprendimiento. Se concluye que el liderazgo femenino transforma la comunidad y las sociedades con responsabilidad social.

Palabras clave: Liderazgo femenino cadena de valor compartido responsabilidad social y sustentabilidad.

Shared value chain with suppliers: female leadership and sustainability

ABSTRACT

The management of MSMEs managed by women contributes to reducing negative externalities, which impact the environment and the economy. Currently, organizations orient their management based on the elements of intellectual capital (human, structural, technological, relational capital) where relational capital constitutes the study of strategies and practices with suppliers included in the value chain of companies, giving preference to companies led by women that carry out socially responsible practices and oriented to sustainability. based on the values of the organization, and an administrative strategy of shared value, innovation and differentiation, The objective of this research is to analyze the behavior of social responsibility, sustainability and inclusion practices in the value chain of companies led by women, as a relevant element of structural capital. The research is mixed where the object of research is relational capital in the value chain when the practices of social responsibility, sustainability and the administrative practices of the principles of shared value are present. Strategy, Differentiation, Optimization, Integration and Interdependence.

Keywords: strategy, production chain, sustainability.

INTRODUCCIÓN

El fenómeno del emprendimiento femenino se presenta como un campo de estudio multifactorial y complejo, que entrelaza dimensiones demográficas, socioculturales, psicológicas y sociológicas tradicionalmente, la mujer ha desempeñado un rol que se ha extendido más allá de las actividades económicas, abarcando el cuidado de la familia y las labores domésticas, lo que a menudo resulta en jornadas de trabajo dobles o triples, sin reconocimiento de su valía y sus habilidades en la producción, comercialización y gestión empresarial. Sin embargo, la superación de estos desafíos estructurales ha dotado a las mujeres empresarias de una resiliencia notable, así como de un conjunto de habilidades únicas, como la capacidad de trabajar en equipo, una sensibilidad particular hacia las relaciones interpersonales y una preocupación genuina por el bienestar general.

En el contexto actual, las MIPYMES desempeñan un papel central en el desarrollo económico y la generación de empleo en las regiones En este universo, las empresas lideradas por mujeres han demostrado una capacidad excepcional para navegar los desafíos de un mercado globalizado, incluyendo las crisis económicas y la emergencia climática Su gestión se distingue por una sensibilidad intrínseca hacia los impactos sociales y ambientales, lo que las posiciona como un eje estratégico para la construcción de economías más justas, equitativas y sostenibles. La relevancia de este estudio radica en su capacidad para legitimar este modelo de gestión, demostrando que su enfoque en la responsabilidad social, la

sustentabilidad y la creación de valor compartido no es solo una elección ética, sino una estrategia competitiva y económicamente viable. Un negocio que integra prácticas sostenibles puede mejorar su reputación, atraer y retener talento, y acceder a nuevas cadenas de suministro que exigen dichos estándares (Foro Capital Pymes, 2025).

El presente documento examina la articulación de tres pilares conceptuales: el liderazgo femenino, el capital relacional y la teoría de valor compartido, como una forma de comprender cómo las mujeres empresarias transforman su visión estratégica en prácticas que generan impactos positivos tanto en los resultados financieros como en el bienestar social y ambiental. Específicamente, el objetivo principal de esta investigación es analizar el comportamiento de las prácticas de responsabilidad social, sustentabilidad e inclusión en la cadena de valor de empresas dirigidas por mujeres, como un elemento relevante del capital relacional). Los resultados, servirán de apoyo para su reconocimiento dentro del medio empresarial de un estilo liderazgo femenino de valor compartido y la relevancia de su gestión empresarial para la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que forman parte de un plan global para erradicar la pobreza y proteger el planeta (Naciones Unidas, 2015). Esta Agenda 2030 establece 17 objetivos universales ODS, con metas específicas, con el fin de alcanzarlas antes de 2030, en donde el involucramiento y colaboración entre gobiernos, empresas y sociedad civil es clave para su cumplimiento.

Una vez presentada la caracterización del liderazgo femenino con la revisión del estado del arte, se procede al análisis del objeto de estudio por medio de una investigación descriptiva exploratoria sobre liderazgo femenino de valor compartido, la investigación precedente de la ponencia, es naturaleza de la información cualitativa, y posteriormente se contrastar los resultados obtenidos con el estado del arte consultado de cada una de las variables sujetas a estudio, para presentar la discusión y las aportaciones, sus limitaciones, así como sugerencias para las siguientes investigaciones y por último las conclusiones. Este estudio se justifica en su capacidad para contribuir al entendimiento de cómo el liderazgo femenino promueve la innovación sostenible, la responsabilidad social y la economía circular. Además, se busca aportar al cuerpo de conocimiento sobre la gestión de las organizaciones y la relevancia de mujeres empresarias y dirigentes de empresa y su impacto en la transformación social y económica de los ODS (Naciones Unidas, 2015), que promuevan la participación femenina en la economía y prioricen su inclusión en la cadena de valor de emprendedoras y empresas dirigidas por mujeres. Este estudio aporta evidencia sobre la relación entre valor compartido, género, capital intelectual y la gestión sustentable en MIPYMES (Bontis, 2011). El objetivo es analizar el comportamiento de las prácticas de responsabilidad social, sustentabilidad e inclusión en la cadena de valor de empresas dirigidas por mujeres, como un elemento relevante del capital relacional.

Marco contextual, revisión de literatura

Las empresas dirigidas por mujeres muestran un liderazgo femenino de valor compartido en la gestión de proveedores, anteponen a sus decisiones de selección de participantes en su cadena de suministro, priorizan a proveedores de empresas, dirigidas por otras mujeres y realizan prácticas de responsabilidad, sustentables. La Teoría de Porter y Kramer (2011) sobre el valor compartido, postula que las empresas pueden generar valor para la sociedad y los accionistas al abordar problemas sociales y medioambientales, con estrategias y acciones de su liderazgo femenino de valor compartido, que contribuyen al desarrollo económico de las regiones en las que participan y a la Agenda 2030, con sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS, 2025).

Liderazgo Femenino

El liderazgo se concibe como un constructo complejo y multifactorial, sin un enfoque único o universal (Paoloni & Manzo, 2025) y el liderazgo femenino, se asocia con un estilo de gestión que prioriza la escucha activa, la visión inclusiva, la colaboración y el pensamiento sistémico (Pierli et al., 2022). A diferencia de los modelos tradicionales centrados exclusivamente en la maximización de utilidades, el liderazgo de mujeres empresarias tiende a orientarse hacia una visión sistémica y circular que busca optimizar el uso de recursos y generar beneficios económicos y sociales compartidos. De acuerdo con el análisis documental de los pilares del liderazgo femenino de valor compartido: Responsabilidad Social, Valor compartido, Capital relacional, la responsabilidad social, entendida desde una perspectiva ética y social, hace referencia a la obligación que tienen los individuos y las organizaciones de responder por sus actos y decisiones. Como un compromiso voluntario de las empresas con el bienestar de los grupos de interés y la sostenibilidad de largo plazo, el cual es reflejo de responsabilidad social Cortina (1998), cit. Quintero Meza, T. (2023).

El Modelo Integrador de Aguinis, Rupp y Villamor (2024) señalan como a investigación en la Responsabilidad Social Corporativa RSC aborda importantes desafíos sociales, como el cambio climático, la sostenibilidad energética y la desigualdad social, lo que abre nuevas agendas sobre liderazgo responsable, motivación de empleados, consumo ético y legitimidad social y marcan un precedente para el Liderazgo femenino de valor compartido. La literatura ha atribuido esta conexión a una mayor orientación moral o comunitaria de las mujeres (Acevedo 2025), y un análisis más detallado revela que esta relación es también de naturaleza estratégica. Los hallazgos de investigaciones en el ámbito de la RSC indican que el efecto positivo de las mujeres directivas en el desempeño es más pronunciado en las empresas con una fuerte orientación hacia el consumidor.

El liderazgo femenino, por lo tanto, no se limita a responder a las demandas del mercado, sino que las anticipa al proyectar una visión de futuro basada en la sostenibilidad y la innovación inclusiva. Las MiPymes (empresas micro, pequeñas y medianas de acuerdo a la clasificación de la Secretaría de Economía en México, suelen usar dirigidas por mujeres se han convertido en ejemplos de cómo la gestión con base en valores y el compromiso con el bienestar social pueden generar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo (Este modelo de liderazgo es el cimiento para un enfoque más holístico que busca la prosperidad económica en tándem con la contribución social y ambiental Acevedo, 2025).

. El capital intelectual Bontis (2001) se ha posicionado como un concepto clave para comprender la creación de valor en las organizaciones dentro de estas dimensiones, el capital relacional ha cobrado especial relevancia ya que permite a las empresas establecer vínculos sólidos con sus diferentes grupos de interés. Estas relaciones se traducen en confianza, lealtad, aprendizaje conjunto y ventajas competitivas difíciles de imitar, se manifiesta en: relaciones con clientes (fidelización, calidad de servicio, satisfacción), relaciones con proveedores (colaboración, acuerdos a largo plazo, confianza), relaciones institucionales (vínculos con universidades, entidades públicas y clústeres), imagen y reputación organizacional (percepción social de la empresa), así como en la participación en redes sociales y de colaboración (formales e informales Modelo Intellectus (Euroforum, 1998).

En particular, en la cadena de valor de proveedores, el capital relacional constituye un motor estratégico para el intercambio de saberes, la eficiencia operativa y el desarrollo de proyectos de innovación conjunta que contribuyen a la sostenibilidad empresarial, en donde se enfatizan que el liderazgo femenino genera dinámicas de cohesión y colaboración que reconfiguran las estructuras organizacionales tradicionales, lo cual es un antecedente del Liderazgo femenino de valor compartido Acevedo-Duque et al., 2025, también se generan ventajas competitivas directas que al compartir conocimiento se fortalece la red de valor conjunta y destacan que las mujeres emprendedoras suelen construir redes colaborativas caracterizadas por la solidaridad, confianza y el intercambio de experiencias, colaboración y aprendizaje fortalecen las capacidades individuales y colectivas, al tiempo que promueven la visibilidad, sostenibilidad y sustentabilidad con responsabilidad social, comportamiento que se reporta en la investigación de Pereira y Manzo (2025).

El capital relacional contribuye al desarrollo de una economía circular, con la conformación de redes de colaboración en las que se realiza el intercambio de recursos, conocimientos y tecnología, lo que fomenta la innovación y la eficiencia en la gestión empresarial. Haq & Cao (2024). Para las mujeres empresarias, el capital relacional es un activo de valor aún más significativo. Las investigaciones demuestran que las emprendedoras enfrentan barreras sistémicas, como el acceso limitado al financiamiento, la falta de redes

de apoyo formales y las brechas en la formación (ICGR, 2025; Pro Mujer, 2024; Saavedra García & Camarena Adame, 2021). Se concluye que el capital relacional, se presenta como un pilar estratégico del capital intelectual Bontis (2001) en la gestión organizacional contemporánea, en empresas lideradas por mujeres, este capital no solo fortalece la competitividad y la sostenibilidad de sus negocios, sino que también contribuye al desarrollo social al promover la equidad, la colaboración y la responsabilidad social.

Liderazgo Femenino de valor compartido sustentable

Diez *et al* (2003) analizan el liderazgo femenino en las instituciones educativas y concluyen que tienen un rol protagonista con un liderazgo orientado a la colaboración, el consenso y la participación. En ese mismo sentido, Hernández (2024) analiza las percepciones de hombres y mujeres, acerca de las razones por las que las mujeres en puestos de liderazgo son menos que los hombres. Aplican 392 cuestionarios en redes sociales y encuentran que para las mujeres hay oportunidades limitadas, la presencia de sistemas patriarcales muy arraigados, mayor exigencia para llegar a esos puestos, limitaciones por roles y estereotipos de género y la creencia de que por ser mujeres, es menor la capacidad de gestión. Se concluye que las organizaciones deben llevar a cabo acciones para la igualdad de oportunidades para las personas, independientemente del género. Madrigal, Madrigal & Morcillo (2024) mencionan que las barreras se pueden entender a través de la misoginia, los techos de cristal y el tokenismo; ya que la interrelación crea un laberinto que complica y limita el avance de las mujeres; afectando a las organizaciones por la carencia de liderazgo femenino.

El liderazgo femenino ha cobrado una relevancia creciente en el ámbito empresarial contemporáneo, particularmente en la manera en que articula la cadena de valor compartido con estrategias de responsabilidad social corporativa (RSC) y de sostenibilidad. A diferencia de modelos lineales y tradicionales centrados únicamente en la maximización de utilidades basados en la extracción, producción, uso y desecho, el liderazgo de mujeres empresarias tiende a orientarse hacia una visión sistémica y circular. En este enfoque, se busca optimizar el uso de recursos, generar beneficios económicos y sociales compartidos, e incluir a diversos actores de la cadena de valor, particularmente proveedores liderados por mujeres, lo que potencia la inclusión y la equidad empresarial y generan excedentes sociales y económicos de beneficio compartido. con la inclusión de proveedores que participan en la cadena de valor de las empresas, en donde se da preferencia a las empresas dirigidas por mujeres, que muestran prácticas de responsabilidad social.

La literatura muestra que el vínculo entre capital relacional y emprendimiento. Un análisis bibliométrico indica que el tema es emergente y relevante para políticas que promuevan la participación femenina en la economía. Estas redes les permiten acceder a recursos, generar confianza y adaptarse con mayor resiliencia cuando los circuitos formales son limitados o excluyentes, posteriormente. Dal Mas & Paoloni (2020),

situación que se favorece con la integración en la cadena de valor de empresas de mujeres y también se identifica, que el aprendizaje entre proveedores mejora el desempeño ambiental; relaciones fuertes, permiten mejores prácticas ecológicas aportaciones que se comparte con Haq & Cao (2024), estos autores coinciden en que la responsabilidad social y sostenibilidad ya no son solo iniciativas filantrópicas, sino prácticas administrativas estratégicas que generan valor organizacional, impacto social, innovación y rendimiento financiero sostenible. Su investigación respalda fuertemente el concepto de “valor compartido” como eje central de la gestión moderna, la responsabilidad social y la sostenibilidad ya no son únicamente, acciones filantrópicas, sino prácticas administrativas estratégicas, basadas en evidencia, que integran valor económico, innovación, cultura empresarial y propósito, alineándose con la teoría de valor compartido.

De acuerdo con Porter y Kramer (2011), el modelo de valor compartido constituye un cambio de paradigma en el cual las prácticas de responsabilidad social dejan de ser acciones filantrópicas para convertirse en estrategias administrativas integradas en la misión, visión y propósito superior de la organización. Este marco conceptual resulta pertinente para comprender la manera en que el liderazgo femenino opera en el ecosistema empresarial, no solo en la creación de valor económico, sino también en la construcción de impactos sociales y ambientales positivos contruidos con un liderazgo de valor compartido, comportamiento que se identifica como eje central de la gestión moderna y que genera un impacto positivo en el entorno económico y social.

La presencia femenina en puestos directivos impulsa la adopción de este liderazgo y de políticas de RSE más sólidas. Yarram (2021) analizó el efecto de la diversidad de género en los consejos de administración y encontró una correlación positiva con la implementación de iniciativas de responsabilidad social, señalando que las mujeres líderes muestran una mayor orientación hacia la sostenibilidad en la gestión corporativa. Más allá de la esfera organizacional, el impacto del liderazgo femenino trasciende hacia la calidad de vida de las emprendedoras y sus familias, así como hacia el desarrollo económico regional inclusivo y sostenible. También cuando las mujeres se convierten en emprendedoras y crean sus propios negocios, no solamente privilegian la parte económica, sino que le dan igual importancia a las dimensiones sociales y ambientales (Cervantes, De Anda y Carranza, 2023).

Valor compartido

El liderazgo femenino impacta en la calidad de vida de las emprendedoras y sus familias, y favorece el desarrollo económico regional inclusivo y sostenible, las mujeres empresarias no solo adoptan estas prácticas como parte de su modelo de negocio, sino que también actúan como agentes de cambio que

impulsan la innovación social y la cohesión comunitarias, implementando prácticas administrativas estratégicas que generan valor a la organización y se comparten sus valores y beneficios, desde la perspectiva del liderazgo femenino de valor compartido, como práctica, identificaron que las características más sobresalientes del liderazgo femenino: la escucha activa, la visión inclusiva, la gestión colaborativa y el pensamiento sistémico generan un terreno fértil para la promoción de prácticas ambientales y sociales responsables. Dichos rasgos, traducidos al ámbito de la cadena de valor, permiten coordinar los eslabones internos y externos en una dinámica de integración vertical que asegura la calidad en los procesos productivos y la entrega de servicios con un impacto distintivo y sostenible, capaz de superar las expectativas de los clientes y posicionar a la empresa en el mercado con ventajas competitivas sostenibles. Pierli et al.,(2022).

La diversidad de género en los consejos de administración tiene efectos directos sobre el desempeño en sostenibilidad y RSE, con la evidencia de que el liderazgo femenino impulsa innovaciones sociales y modelos de negocio circulares, que se traducen en ventajas competitivas a largo plazo Mallidis et al. (2024). MiPymes. .El metaanálisis de AlJanadi (2025) confirma que la representación femenina en órganos directivos se asocia positivamente con la divulgación de información socioambiental, reforzando la consistencia de los hallazgos anteriores en distintos contextos y sectores. Esta convergencia de resultados evidencia que el liderazgo femenino no es una variable marginal, sino un componente estructural en la transición hacia la sostenibilidad corporativa.

Zampone et al. (2024) demostraron que la diversidad de género en los consejos directivos está directamente asociada con los ODS. La presencia femenina no solo incide en las decisiones internas de sostenibilidad y la rendición de cuentas en la comunicación de los impactos sociales y ambientales de la empresa. la presencia femenina en puestos de liderazgo facilita una transición más genuina y transparente hacia modelos empresariales sostenibles, las líderes tienden a priorizar prácticas medioambientales, sociales y de gobernanza, promueven un enfoque estratégico que combina el cumplimiento climático con prosperidad económica, mostrando que la equidad de género añade valor real al desempeño sostenible de las organizaciones (Balke & Östros, 2023). Este aspecto resulta crucial en un entorno donde los consumidores, inversionistas y la sociedad civil demandan cada vez mayor claridad sobre el desempeño corporativo y la necesidad de contribuir con los objetivos de desarrollo ODS e incrementar la productividad .MiPymes

La conceptualización de cadena de valor compartido por el autor Yang (2020), quien desarrolló un modelo de ecosistema de valor compartido, su modelo integra las actividades sociales y ambientales en los procesos centrales de negocio, reforzando el vínculo entre creación de valor económico y generación de valor social. el emprendimiento corporativo, el apoyo de redes sociales, nuevos modelos de negocio y la conexión con

los mercados, los cuales se integran a los procesos centrales de las empresas. La propuesta fortalece el vínculo entre la creación de valor económico y la generación de valor social, ofreciendo una visión sistémica que permite a las organizaciones diseñar estrategias sostenibles alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La cadena de valor compartida como parte del capital relacional contribuye a la colaboración y crea vínculos para potencializar, las capacidades de proveedores, creando valor en conjunto (Wang et al., 2023 y Qiao & Wang, 2021).

El concepto de valor compartido, ha evolucionado hacia una integración más amplia de la sostenibilidad social y ambiental en la gestión empresarial, lo cual resulta especialmente relevante cuando se aplica al liderazgo femenino. En este sentido, las líderes empresariales tienden a adoptar prácticas que generan impacto económico y social simultáneamente, Askarzadeh et al., 2025, señalan que en América Latina, las empresarias han contribuido con parte de sus ingresos para apoyar proyectos de vivienda social y medioambiental, reflejando una visión estratégica conjugando la responsabilidad social con la sustentabilidad en resultados empresariales y sociales.

METODOLOGÍA

La presente investigación adopta un enfoque cuantitativo. El tipo de investigación es descriptiva exploratoria que permite tener un acercamiento para la comprensión del comportamiento de las prácticas de gestión de las mujeres empresarias y/o dirigentes de empresas, El diseño de investigación es no experimental, de tipo descriptivo, de corte transversal en un solo momento, sin intervenir en él. El método de obtención de información es una encuesta estructurada, el instrumento se aplicó a mujeres empresarias y/o dirigentes de empresas en el área de influencia de empresas que realizan actividades empresariales en la zona conurbada de Puerto Vallarta y Ribera Nayarit. Se recibieron 23 cuestionarios completos, a la fecha de presentación de este trabajo. El tipo de muestreo utilizado fue estratificado por conveniencia, los criterios de inclusión son empresas del sector terciario, comercio y servicio, y su disposición fue voluntaria a participar, con emprendimientos de más de un año o mujeres en puestos administrativos. El medio de contacto fue con grupos de empresarias y dirigentes de empresa a través de medios de comunicación y redes de mujeres empresarias, así como directamente con apoyo asistido., Se aplicó el instrumento denominado Emprendimiento Socialmente Responsable, mismo que está constituido por los datos socioeconómicos y las tres dimensiones de la sustentabilidad: económica, social y ambiental. La escala de coevaluación de las respuestas es del 1 al 7, donde el 7 indica una mayor aproximación a la aseveración. La aplicación es de modalidad mixta: virtual autoadministrada (66.7%) y presencial asistida (33.3%)., el apoyo

virtual fue realizado con la herramienta de Formulario en Google Forms. Y aplicado en el mes de agosto 2025. La tasa de respuesta es de 65% de empresas contactadas.

RESULTADOS

Respecto a la antigüedad, de las empresas en las que participan, el 60% tiene más de 10 años y el 30% menos de 1 año en el rango intermedio de 5 a 10 años se encuentra el 10%, lo que denota un grupo empresarial en crecimiento y consolidado.

EMPRESARIA DIRIGENTE PERFIL: El 55% de las encuestadas, son empresarias y el 45 % dirigentes en puestos administrativos de decisión (gerencias o administradoras). El 99 % cuenta con estudios profesionales y de ellas el 55% ha cursado un posgrado, mostrando un alto perfil.

Puedo dirigir un equipo o liderar un proyecto, Tengo en cuenta mis valores y principios en mi actuación, Respeto a los demás en todas las circunstancias, Me esfuerzo en ponerme en el lugar de otra persona (empatía), Intento conseguir mis objetivos, Mi entorno, considera que tengo potencial. Cuento con mi entorno cuando tengo un problema, Me gusta trabajar, Sé aceptar retroalimentación o críticas, Tengo una autoestima sana, Valoro el esfuerzo de los demás, Asumo riesgos en la búsqueda de oportunidades de acuerdo a los resultados, se identifica que obtienen una calificación determinada sobre un promedio ponderado de 7 sobre una escala de 1 (menor calificación y 7 máxima calificación, el 100% identifica cubrir todas las señaladas con un calificación de 5.92, ue corresponden a las competencias de un líder.

En relación a su comportamiento ante empresas socialmente responsables y sustentabilidad se determina lo siguiente:

Con una calificación de 6.15/7 señalan ser conscientes de la importancia de preferir proveedores con responsabilidad social medioambiental, que comparten sus valores y formas de gestión, sin mención del género del empresario o dirigente de empresa. situación que se mantiene ligeramente abajo 5.68/7, cuando se incluye la consideración de contratación de proveedoras de empresas dirigidas por mujeres. con diferencial mínimo de .47. Dando continuidad a la evaluación de sus comportamientos respecto a su sensibilidad hacia las necesidades del entorno, antecedente de su liderazgo femenino de valor compartido, señalan la preferencia de contratación, a empresas de propietarias o administradas por mujeres, para impactar positivamente en su inclusión en la economía de la región y sus familias con una calificación de 5.45/7, ponderación similar cuando se determina en en qué medida, practica un Valor compartido con las relaciones con proveedores y empresas de la región y da preferencia a la contratación de empresas de mujeres propietarias o dirigentes de empresa, con el objetivo de apoyar a su economía, calificación 5.58.

La evaluación final, que incluye las variables sujetas a estudio, Valor compartido, Responsabilidad Social y Sustentabilidad tienen una calificación de 5.57/7..

En la dimensión social se puede observar que las mujeres empresarias se enfocan más en el cuidado de la salud y seguridad laboral, dispuestas a creación de empleos nuevos, conscientes de la importancia de la flexibilidad laboral y con menor propensión a la formación y desarrollo de personal y a fomento de participación en actividades de voluntariado. En la dimensión económica sobresale el respeto a los derechos de los consumidores, ofrecer productos y servicios de alta calidad, potenciar relaciones estables en cadenas de valor y fomento de relaciones con empresas de la región y menor atención a preferencia de contratación a empresas de mujeres, sino que consideran que sean socialmente responsables.

DISCUSIÓN

Considerando al liderazgo femenino como práctica, Pierli et al. (2022) identificaron que las características más sobresalientes del liderazgo femenino como la escucha activa, la visión inclusiva, la gestión colaborativa y el pensamiento sistémico generan un terreno fértil para la promoción de prácticas ambientales y sociales responsables, conjugado con una visión de inclusión en los proveedores de la cadena de valor, permiten coordinar los eslabones internos y externos en una dinámica de integración vertical que asegura la calidad en los procesos productivos y la entrega de productos y servicios con un impacto distintivo y sostenible, capaz de superar las expectativas de los clientes y posicionar a la empresa en el mercado con ventajas competitivas de responsabilidad social y sustentabilidad.

Los hallazgos recientes señalados en la revisión de la literatura sobre el liderazgo femenino en puestos administrativos, coinciden en su vínculo positivo con la sostenibilidad organizacional. AlJanadi et al. (2025) sostienen que la representación femenina en puestos directivos fortalece las prácticas sustentables, en lo que se identifica como un liderazgo transformacional orientado al impacto social, como antecedente del liderazgo femenino de valor compartido. Esta idea se refuerza con los aportes de Mallidis et al. (2024), quienes indican que la diversidad de género en los consejos de administración impacta sobre el desempeño ambiental, social y de gobernanza. Estas tres dimensiones componen los criterios de sostenibilidad y responsabilidad corporativa que se utilizan para evaluar el desempeño ético y sostenible de una empresa. (ASG). Zampone et al. (2024), por su parte, amplían el análisis al conectar la diversidad con la transparencia y la rendición de cuentas en la divulgación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), lo cual posiciona al liderazgo femenino como un catalizador de legitimidad institucional. Esta convergencia empírica se alinea con la teoría del valor compartido de Porter y Kramer (2011), que plantea que las empresas pueden generar valor económico al mismo tiempo que abordan necesidades sociales.

En este sentido, Yang (2020) propone un modelo de ecosistema de valor compartido, donde la sostenibilidad no es solo un resultado deseable, sino un mecanismo estructural que integra a los grupos de interés en el diseño del modelo de negocio. Así, el liderazgo femenino se revela no únicamente como símbolo de equidad, sino como una estrategia funcional para redefinir el propósito empresarial sustentado en los valores de la organización con una contribución a la gestión sostenible.

A partir de estas contribuciones, se puede afirmar que el liderazgo femenino y la diversidad en la alta dirección no solo enriquecen la toma de decisiones organizacionales, sino que constituyen elementos centrales en la creación de valor compartido. La evidencia aportada por AlJanadi et al. (2025), Mallidis et al. (2024) y Zampone et al. (2024) demuestra que la participación de las mujeres en puestos administrativos, contribuye al logro de empresas con responsabilidad social más sustentables. Cuando estas prácticas se interpretan desde la teoría de Porter y Kramer (2011), se observa que el liderazgo femenino de valor compartido, es inclusivo impulsa la innovación social y el reposicionamiento competitivo mediante la alineación entre rentabilidad y bienestar colectivo.

Con relación a las aportaciones de la revisión del estado del arte, se determina la importancia de explorar la existencia de un liderazgo femenino de valor compartido como pilar de responsabilidad social y sostenibilidad. AlJanadi et al. (2025) en sus aportaciones, señalan que la participación femenina en niveles directivos impulsa las prácticas sustentables. Por su parte, los autores Mallidis, Giannarakis y Sariannidis (2024) son antecedentes de esta aportación ya que señalan que la diversidad de género en los consejos directivos, mejora el desempeño para contribuir al logro de los objetivos de desarrollo del Pacto Mundial de Naciones Unidas, ODS y estándares ISO; por la relevancia de la inclusión de los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), compartiendo con las aportaciones de Zampone et al. (2024), también señala que cuando el liderazgo femenino está presente en niveles administrativos, comparten los valores de la organización y los gestionan, para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La evidencia empírica anterior es compartida con los resultados de la investigación y contribuye a la explicación y evidencia empírica del Liderazgo femenino de valor compartido, se alinean con la teoría del valor compartido de Porter y Kramer (2011), quienes señalaron, en sus aportaciones, que las empresas pueden generar valor económico al mismo tiempo que contribuyen al logro de objetivos de impacto social en apoyo a la conformación de cadena de valor compartido creando un valor conjunto, en referencia a los autores Wang et al. (2023) y Qiao & Wang (2021).

Zampone et al. (2024) demostraron que la diversidad de género en los consejos directivos está directamente asociada con la divulgación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Es decir, la presencia femenina no solo incide en las decisiones internas de sostenibilidad, sino que también favorece la transparencia y la

rendición de cuentas en la comunicación de los impactos sociales y ambientales de la empresa conceptualización de cadena de valor compartida ha sido enriquecida en años recientes por propuestas como la de Yang (2020), quien desarrolló un modelo de ecosistema de valor compartido.

CONCLUSIÓN

La contextualización del fenómeno de mujeres empresarias se presenta como un proceso multifactorial influido por una intersección de roles tradicionales, factores socioeconómicos y la percepción de género. Ante este desafío, se genera la oportunidad para empoderarse, innovar y generar empleo y riqueza para la empresa y la sociedad. En términos de liderazgo femenino de valor compartido, las mujeres empresarias no sólo gestionan sus empresas, sino que también influyen en la transformación social de la comunidad, las mujeres dirigen sus negocios con un enfoque de responsabilidad social y sostenibilidad, impulsadas por valores éticos que reflejan su rol como responsables del cuidado de la familia, su deseo de empoderar a otras mujeres y contribuir al bienestar común. Algo importante de resaltar es que no hay preferencias de contratación de empresas dirigidas por mujeres pero si hay un enfoque en elegir aquellas que practican la sustentabilidad, la generación de valor y que asumen el compromiso con el medio ambiente.

Respecto a las preguntas de investigación: El concepto de valor compartido y liderazgo femenino sustentable, fundamentado en la teoría de valor compartido Porter y Kramer (2011), quienes resaltan que las empresas, si bien dirigen su gestión hacia la obtención de excedentes de tipo económico, al mismo tiempo, pueden contribuir a la resolución de problemas sociales, sostenibilidad ambiental y contribuir al bienestar de empresas de otras empresas dirigidas por mujeres y a la comunidad. Los resultados de la revisión de literatura y la encuesta autodirigida se identificaron y calificaron las habilidades y aptitudes de liderazgo femenino, su disposición hacia un liderazgo de valor compartido con empresas socialmente responsables y sustentables con una preferencia media alta hacia la integración de mujeres proveedores que realizan acciones de responsabilidad social y sustentabilidad observándose una preferencia media alta, pero ligeramente inferior con un diferencia a la selección de proveedores en general.

Respecto a la cadena de valor compartido, se identifica la disposición hacia la gestión del capital relacional, con la conformación de redes con proveedores para apoyar los emprendimientos femeninos y en el desarrollo de redes informales en contextos comunitarios. y el impacto con empresas de la región, además de participar en diferentes redes de mujeres empresarias y ejecutivas de la localidad con las que realizan intercambios de conocimientos, experiencias y se fomenta el intercambio comercial entre ellas tanto como proveedores de sus empresas, como de sus necesidades familiares, personales y en conjunto favorecen acciones de apoyo a la sociedad.

En relación a los hallazgos del autor AlJanadi et al., (2025), quienes han confirmado que la representación femenina en puestos directivos se asocia positivamente con las prácticas sustentables, reforzando la consistencia de los resultados de la encuesta y los hallazgos encontrados, en distintos contextos y sectores de las empresarias encuestadas. Se concluye que las variables responsabilidad social, sustentabilidad son comportamientos precedentes de decisión para la selección de proveedores, existe una variable interviniente que es necesario incluir ya que se muestra la importancia que tienen los precios que impacta en sus costos, como un determinante relevante también que influye en la decisión, pero conjugan sus comportamientos de compra considerando en algunos casos el precio y en la mayoría de sus compras las realizan hacia empresas socialmente responsables y sustentables de cubren en perfil de proveedor y, siempre y cuando cumplan con todos los requisitos solicitados para ser consideradas proveedoras de la empresa, situación que no se ve reflejada a las calificaciones, pero influye en el diferencial de calificaciones. La similitud de los resultados muestran evidencia que el liderazgo femenino no es una variable marginal, sino un componente estructural, precedente de la sostenibilidad corporativa.

En relación con la segunda pregunta de investigación, la Teoría de Porter y Kramer (2011) sobre el valor compartido, que postula que las empresas pueden generar valor para la sociedad y los accionistas al abordar problemas sociales y medioambientales se concluye que las mujeres empresarias, al integrar estos principios y visualizarse en un liderazgo femenino de valor compartido un papel clave en la creación de un modelo económico más justo, sostenible y solidario. Los resultados coinciden con la revisión previa del estado del arte, en primer término con la teoría del valor compartido del autor (Porter y Kramer 2011), es un precedente, para comprender la manera en que el liderazgo femenino opera en el ecosistema empresarial, no solo en la creación de valor económico, sino también en la construcción de impactos sociales y ambientales positivos y los resultados de la investigación de referencia.

Se identifica una relación directa entre los ODS Objetivo 5: Igualdad de Género: Empoderamiento de las mujeres empresarias y su inclusión en el desarrollo económico y social, Objetivo 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico participación de las mujeres en la creación de empleo y el fomento de la economía sostenible.

REFERENCIAS

Acevedo D., Alvarez B., Alcina F., Barriga S., Cuneo. Fernández, M. Valdez. (2025). *Entrepreneurial Female Leadership: A Business Policy Approach to B Corp Management in Latin America*. *Administrative Sciences*, 15(6), 219. <https://doi.org/10.3390/admsci15060219>. Disponible en: [https://www.Acevedo\(2025\).com/2076-3387/15/6/219](https://www.Acevedo(2025).com/2076-3387/15/6/219) MDPI

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Aguinis, H., Rupp, D.E. & Glavas, A. (2024). Corporate social responsibility and individual behaviour. *Nat Hum Behav* 8, 219-227 <https://doi.org/10.1038/s41562-023-01802-7>
- AlJanadi, Y. (2025). Gender diversity and disclosure: a meta-analysis. *International Journal of Disclosure and Governance*, 1-15. <https://doi.org/10.1057/s41310-024-00285-w>
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International journal of management reviews*, 3(1), 41-60
- Bueno, E., Del Real, H., Fernández, P., Longo, M., Merino, C., Murcia, C., & Salmador, M. P. (2011). Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual (Versión actualizada). IADE - Universidad Autónoma de Madrid. https://www.researchgate.net/publication/298346530_Modelo_Intellectus_Medicion_y_Gestion_del_Capital_Intelectual
- Balke, B., & Östros, T. (2023). El justificativo comercial de un liderazgo de las mujeres en materia climática. Project Syndicate. The Business Case for Women's Climate Leadership by Barbara Balke & Thomas Östros - Project Syndicate <https://www.project-syndicate.org/commentary/women-corporate-leadership-correlates-with-stronger-climate-plans-by-barbara-balke-and-thomas-ostros-2023-03>
- Cervantes, M. (2021). Empresas de mujeres: una mirada desde la competitividad. *Revista de Estudios de Género. La Ventana*, 12(21), 77-99
- Cervantes, M., De Anda, R. y Carranza, G. (2023). Emprendimiento femenino y desarrollo sostenible: un estudio de caso en una empresa de la industria restaurantera. *Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*. 5 (45). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9182039>
- Cherie Blair Foundation for Women. (2025). Women: the key for SDGs. c/
- Congreso de la Unión. (2002, 30 de diciembre). Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Diario Oficial de la Federación. Recuperado de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/ldcmpme.htm>
- Diez, J., Valle, R., Terreón, E. y Centeno, B. (2003). El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. *Revista Iberoamericana de Educación*. 33 (3). <https://rieoei.org/historico/deloslectores/483Diez.pdf>
- Foro Capital Pymes. (2025). El papel de la sostenibilidad en las inversiones en PYMES. <https://forocapitalpymes.com/el-papel-de-la-sostenibilidad-en-las-inversiones-en-pymes/>

- Haq, M. Z. U., & Cao, G. (2024). Supply chain learning and environmental performance: Leveraging relational capital and information technology. *Industrial Management & Data Systems*. <https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2024-0067>
- Hernández, C. (2024). Las mujeres y el acceso al liderazgo. *RIDE. Revista Iberoamericana de Investig. y Des. Educ.* 15 (29).
- IE. (2025). Sustainable Entrepreneurship with a Female Twist. <https://www.ie.edu/insights/articles/sustainable-entrepreneurship-with-female-twist/>
- ICGR. (2025). *The role of relational capital in women's innovative startups. The Proceedings of the 8th International Conference on Gender Research, ICGR 2025*
- Madrigal, B., Madrigal, R. & Morcillo, V. (2024). Evolution of Female Leadership: invisible barriers and simulation of equality. *Great Britain Jpurnal Press*. 24 (13).
- Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Resolución A/RES/70/1). Organización de las Naciones Unidas.
- Quintero Meza, T. (2023). El deber de dar fin a la pobreza: también, responsabilidad social de la empresa: un análisis ético (Trabajo de grado, Universidad EAFIT). Repositorio Institucional Universidad EAFIT. <http://hdl.handle.net/10784/32937>
- Paoloni, P., & Manzo, M. (2025). Sustainable Entrepreneurship and Family Business for Women's Empowerment. En F. Dal Mas & C. J. Carayannis (Eds.), *Inclusive Leadership and Corporate Social Responsibility for Women's Empowerment: From Good Ideas to Sustainable Solutions* (pp. 17-202). IGI Global.
- Pereira, E. T., & Manzo, M. (2025). The role of relational capital in the innovativeness of women led startups: Case studies from Italian food & beverage sector. *International Conference on Gender Research*, 8(1), 328–337. <https://doi.org/10.34190/icgr.8.1.3495>
- Pierli, G., Murmura, F., & Palazzi, F. (2022). Women and leadership: How do women leaders contribute to companies' sustainable choices? *Frontiers in Sustainability*, 3, 930116. <https://doi.org/10.3389/frsus.2022.930116>
- Pro Mujer – Gender Knowledge Lab & ALIVE Ventures. (2024). How the FinTech sector can improve access to financing for women led SMEs in Latin America. Disponible en: <https://gkl.promujer.org/2024/09/25/alive-como-el-sector-fintech-puede-mejorar-el-acceso-a-financiamiento-de-las-mipymes-lideradas-por-mujeres-en-america-latina/> promujer.org
- Pro Mujer (2024)2a Emprender por necesidad: La realidad de las emprendedoras en América Latina Pro-Mujer. Invest in a Woman, Transform a Family.

<https://promujer.org/portal/2024/04/29/emprender-por-necesidad-la-realidad-de-las-emprendedoras-en-america-latina>.

Porter, M. E. (2011). The role of business in society: Creating shared value. In *presentation given to the Babson Entrepreneurship Forum, Boston: Massachusetts*.

Porter, M y Kramer, M (2011) *Creating Shared Value, How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*. Harvard Business Review. J-J pp. 1-17

Saavedra García, M. L., & Camarena Adame, M. E. (2021). La gestión en las empresas dirigidas por mujeres. *Equidad y Desarrollo*, 37, 75-97. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss37.4>

Secretaría de Economía. (2002, 30 de diciembre). Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa [Diario Oficial de la Federación]. Recuperado de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/ldcmpme.htm>

Wang, C.-H., Chin, T., & Ting, C.-T. (2021). Supply chain capital and firm performance: The role of complementary capabilities. *Journal of Intellectual Capital*, ahead-of print. <https://doi.org/10.1108/JIC 06 2021 0148>

Yarram, S. R. (2021). Board gender diversity and corporate social responsibility: Evidence from Australia. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124-139. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124139>

Zampone, G., Nicolò, G., Sannino, G., & De Iorio, S. (2024). Gender diversity and SDG disclosure: The mediating role of the sustainability committee. *Journal of Applied Accounting, Research* 18 January 2024; 25 (1): 171-193. <https://doi.org/10.1108/JAAR-06-2022-0151>