



Artículo Original

Las motivaciones y los inconvenientes en el camino hacia un liderazgo femenino en el sistema educativo mexicano

The motivations and inconveniences on the road to female leadership in the Mexican educational system

Tirso Javier Hernández-Gracia^{a*}, Danae Duana-Avila^b, Enrique Martínez-Muñoz^c

^{a*} Doctor en Ciencias Administrativas, *thernan@uaeh.edu.mx*, ORCID : 0000-0003-0425-8000, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca Hidalgo, México.

^b Doctor en Ciencias Económicas, *duana@uaeh.edu.mx*, ORCID : 0000-0003-2286-2843, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca Hidalgo, México.

^c Doctor en Ciencias Administrativas, *enriquemarvar@yahoo.com.mx*, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca Hidalgo, México.

Cómo citar: Hernández, T. J., Duana, D. & Martínez, E. (2019). Las motivaciones y los inconvenientes en el camino hacia un liderazgo femenino en el sistema educativo mexicano. *Revista Visión Internacional*, 1(1), 33-39.

Recibido: Agosto 10, 2018; Aceptado: Noviembre 15, 2018

RESUMEN

Palabras Clave:

Experiencias en el puesto
Inconvenientes
Liderazgo femenino
Sistema educativo mexicano
Universidades privadas

Lograr un puesto en la alta dirección de una institución educativa del ámbito mexicano no es fácil para las mujeres. En México no es común o simplemente no se está acostumbrado a observar que personal femenino ocupe un cargo directivo. El escaso número de lideresas que actualmente se encuentran en funciones no han tenido el camino fácil, ya que se han enfrentado a diversas circunstancias antes y durante su gestión. El estudio tiene como objetivo conocer la opinión de 50 jefas que ocupan un área, departamento o jefatura, en el ámbito docente privado del municipio de Pachuca, Hidalgo, con base a las principales motivaciones e inconvenientes que enfrentaron en su lugar de trabajo. Se utilizó el instrumento Moncayo y Zuluanga (2014) y los principales hallazgos señalan que las oportunidades no son las mismas y que existen diferencias de salarios entre personal mujer y hombre que ocupa el mismo puesto.

ABSTRACT

Keywords:

Experiences in the position
Disadvantages
Female leadership
Mexican educational system
Private universities

Achieving a position in the top management of an educational institution in the Mexican context is not easy for women. In Mexico it is not common or it is simply not customary to observe that female personnel hold a managerial position. The small number of female leaders currently in office has not had the easy path, since they have faced various circumstances before and during their administration. The objective of the study is to know the opinion of 50 women who occupy an area, department or headquarter, in the private teaching sphere of the municipality of Pachuca, Hidalgo, based on the main motivations and inconveniences that they faced in their workplace. The instrument Moncayo and Zuluanga (2014) was used and the main findings indicate that the opportunities are not the same and that there are wage differences between female and male staff who occupy the same position.

Introducción

Desafortunadamente, el dominio del género masculino sobre el femenino dentro del ámbito social mexicano aún se encuentra arraigado y con secuelas culturales que datan de muchos años atrás, en razón de que la mujer es más identificada para las labores domésticas que laborales (Díez, Valle, Terrón y Centeno, 2013; Elborgh et al., 2014). No obstante, poco a poco se ha avanzado en este terreno complicado, ya que el personal femenino ha logrado a través de su capacidad y habilidades desempeñarse de manera eficiente como lideresas (Eagly, 2007).

En casi una década y media, el gobierno del estado de Hidalgo reportó un incremento en la población laboral de mujeres de solo un 3%, llegando casi al 40% actualmente, es decir, más del 60% de los empleos son para hombres (Subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral, 2015). Aunque la mayoría de los empleos que ocupan las mujeres no son del tipo directivo, se desconoce con exactitud el número de jefas de oficina, departamento, área o similar que se tienen en el estado de Hidalgo y sus 84 municipios que lo conforman.

Existen diversos motivos o inconvenientes que enfrentan las mujeres que aspiran a ocupar o mantenerse en un puesto directivo, algunos de ellos se asocian con cuestiones propias y culturales de su género, acoso sexual, estado civil, entre otros. A todos ellos habría que sumarle algunas cuestiones que

*Autor de Correspondencia.

E-mail: *thernan@uaeh.edu.mx* (Tirso Javier Hernández Gracia)

Peer review is the responsibility of the Universidad Francisco de Paula Santander.

This is an article under the license CC BY-ND



tienen que ver con políticas poco favorables para la equidad de funciones dentro de la familia (Agut y Martín, 2007). En este sentido, el gobierno del estado de Hidalgo se pronunció a través de la ley para la igualdad entre mujeres y hombres, de la cual se desprende el siguiente texto:

Es innegable, y así lo entendemos en Hidalgo que debe existir un marco institucional que garantice, no sólo la igualdad jurídica, sino la igualdad real, para que la igualdad de oportunidades en los ámbitos privados y públicos sea efectiva y se combata puntualmente la discriminación que lamentablemente, aún prevalece hoy día en la sociedad mexicana. (Instituto de Estudios Legislativos, 2014).

Los recursos humanos por naturaleza son complejos de dirigir, sobre todo cuando en las empresas privadas se requiere eficiencia y eficacia en su gestión y que los directivos logren las metas propuestas a través de sus subordinados. López, Tricás y Toledano (2012) argumentan que los directivos de hoy deben poseer grandes dotes de liderazgo efectivo, sobre todo en las pequeñas empresas donde es muy complicado controlar diversas variables asociadas a la informalidad, intereses de los dueños, equidad de género, entre otras, lo cual hace más desafiante el estudio de este tipo de tópicos (Nguyen. Bryant, Jerman., Chiung y Supara, 2009) para comprender mejor los rasgos distintivos de liderazgo, sobre todo en el personal femenino, y establecer estrategias de crecimiento a nivel competitividad (Pett, Wolff y Sié, 2012).

En este sentido, afortunadamente también las medianas y grandes empresas se han logrado interesar en los últimos años por esta clase de temas con el propósito de establecer programas efectivos de liderazgo (Francia, 2013), encausando en momentos sus esfuerzos hacia el control de las emociones de los directivos sobre sus empleados (Reitz, Carr y Blass, 2007), donde dicho sea de paso las mujeres son más emocionales que los hombres. El apoyo de quien está al frente como directivo hacia las personas que se encuentran bajo su cargo permite la gestación de fuerzas motoras que mueven al ser humano, como la motivación, la creatividad, iniciativa, entre otras (Hernández, Espinoza y Aguilar, 2014).

Los cargos directivos, desafortunadamente, se encuentran influenciados por aspectos relacionados con el rol que juegan los seres humanos con base al género, es decir, sobre una base de diferencia sexual (Hernández, 2006) que afecta más al sexo femenino que al masculino, ya que ellas sufren de situaciones de discriminación por el simple hecho de ser mujeres y ser consideradas como parte del grupo más vulnerable ante la sociedad.

Es claro que si el efecto proteccionista hacia el llamado sexo débil disminuye, podrá permitir que el empoderamiento sea más justo e igualitario, convirtiéndose en acciones de no discriminación y en un ejercicio de derechos propios (López, 2007). Aunque se reconoce que existe mayor participación en puestos importantes a nivel dirección por parte de mujeres, aún existen muchas limitaciones de una identidad heredada

que impide habilitar a la mujer con las mismas capacidades y oportunidades que el varón (Cavallo, 2005). El problema no es un hecho aislado en México, sino en varios países del mundo, tal como se muestra en la Tabla 1 donde además de reflejar el porcentaje de participación del personal femenino en cargos directivos, muestra que independientemente del nivel socio-económico de algunas naciones en relación con otras, el fenómeno es similar.

Grant Thornton (2014), explica algunos aspectos que pueden estar asociados a esta situación:

1) Persistencia del modelo familiar extenso en muchos países emergentes, que ayuda a paliar el problema del cuidado de los hijos; 2) Mayor presencia de la empresa familiar en las economías emergentes, que puede favorecer el acceso de la mujer a cargos directivos; 3) Tradición de igualdad de oportunidades en los países ex comunistas; 4) Persistencia del reparto tradicional de roles entre hombre y mujer en muchos países desarrollados y sistemas fiscales y leyes laborales que favorecen su continuidad; 5) Particularidades locales (política de un solo hijo en China, preponderancia demográfica de la mujer en Rusia, etc.); 6) Tradiciones muy poco igualitarias (Japón, India o Emiratos Árabes) entre los países que ocupan los últimos puestos; 7) Favorecimiento de medidas en los países avanzados, como la reducción de jornada, el teletrabajo o la extensión de bajas temporales que en la práctica pueden suponer una desventaja para la carrera profesional de las mujeres, puesto que muy pocos hombres se acogen a las mismas; y 8) Poco desarrollo de los sistemas para el cuidado infantil necesarios para el progreso profesional de la mujer en el marco de la familia nuclear predominante en las economías desarrolladas. (Grant Thornton, 2014)

Tabla 1. Porcentaje de cargos directivos ocupados por mujeres

País	Porcentaje	País	Porcentaje	País	Porcentaje
Rusia	43%	Bélgica	30%	Canadá	23%
Indonesia	41%	Chile	30%	Irlanda	23%
Letonia	41%	Italia	30%	Singapur	23%
Filipinas	40%	Finlandia	29%	Australia	22%
Lituania	39%	Grecia	29%	Brasil	22%
China	38%	México	28%	España	22%
Tailandia	38%	Sudáfrica	26%	EUA	22%
Estonia	37%	Suecia	26%	Reino Unido	20%
Armenia	35%	Taiwán	26%	Dinamarca	14%
Georgia	35%	Vietnam	26%	Alemania	14%
Perú	35%	Argentina	25%	India	14%
Polonia	34%	Malasia	25%	Estados Unidos	14%
Hong Kong	33%	Turquía	25%	Suiza	13%
Botsuana	32%	Francia	24%	Holanda	10%
Nueva Zelanda	31%	Noruega	24%	Japón	7%

Fuente: Grant Thornton (2014)

De acuerdo con el reporte de la Grant Thornton, en México solo el 28% de sus mujeres ocupan algún puesto directivo, observando que en países latinoamericanos también existen problemáticas similares en relación la falta de oportunidades para el género femenino en áreas de dirección.

En las instituciones educativas es común ver a las mujeres ocupar cargos de mandos medios a operativos, mientras que los varones forman de manera tradicional redes consolidadas de poder, restringiendo la participación femenina en los niveles jerárquicos más altos. Ahora bien, esto también tiene en algunos casos cierto nivel de complicidad si se juega el rol de esposa, ya que al tener hijos y/o familia que atender el tiempo de dedicación laboral es muy limitado, lo que conlleva a la mujer a desistir o mostrar poco interés de ocupar cargos con mayor responsabilidad dentro de las organizaciones (Oplatka, 2006). En este sentido, Hawley et ál. (1998) y Swanson & Witke (1997) detectaron que existen dos clases de obstáculos que impiden a las profesionales acceder a puestos directivos:

1) Factores externos.- Son aquellos que de manera directa o indirecta demeritan la intención de las mujeres para acceder a un cargo directivo, como lo son el contar con un “padrino” o mentor, acoso laboral, diferencias de sueldos, entre otros.

2) Factores internos.- Son aquellos que se relacionan principalmente con la cultura al inhibir la participación de la mujer por situaciones arraigadas, donde se le ubica más como administradora del hogar y educación de sus hijos, lo cual genera en ellas una baja autoestima, poco interés por terminar una carrera o ejercer sus estudios de manera muy limitada, así como conformismo y pocas aspiraciones.

Estos factores externos e internos no son mutuamente excluyentes, es decir, pueden aparecer de manera combinada en diversas situaciones y experiencias de mujeres que han tenido que luchar contra estas barreras para llegar a ocupar un cargo directivo o mantenerse en él. Adicionalmente, también se deben considerar ciertos aspectos asociados a la familia en la que la mujer ha crecido desde su niñez, ya que ahí se van gestando ideas y apoyos que generalmente son impulsadas por el padre, es decir, la generación de valores masculinos que pueden potenciar o minimizar su participación como líderes durante su formación académica.

Existen estudios documentados de casos relacionados con el liderazgo femenino, como los referenciados por Madrigal y Novelo (2010) donde refieren a mexicanas como Ana Gabriela Guevara, Lydia Cacho y Carmen Aristegui, quienes atravesaron en su momento por situaciones de abuso de poder, amenazas y limitaciones en su desempeño como profesionistas y líderes en su ramo. A pesar que no hay una cantidad basta de investigaciones enfocadas hacia el desempeño empresarial de las mujeres en México e Hidalgo, resulta interesante el poder realizar esta clase de estudios donde se pueda socializar algunos hallazgos importantes sobre las motivaciones e inconvenientes que tienen que sortear las lideresas antes de conseguir un cargo directivo y durante su gestión.

Materiales y metodos

La investigación realizada tiene un enfoque cuantitativo, así como un nivel parcialmente exploratorio y descriptivo.

Así mismo, es transversal y no experimental. La población objeto de estudio estuvo compuesta por 112 lideresas que laboran en instituciones educativas del nivel medio superior y superior, cuya información inicial fue obtenida del Sistema Empresarial Mexicano (2018), utilizando un muestreo por conveniencia dado por las facilidades de acceso, cercanía y deseo de participar por parte de las directivas, lo cual permite al investigador un margen de maniobra para seleccionar a los participantes (Muñoz y González, 2010).

A pesar que los resultados de este tipo de prueba se limitan a generalizaciones entre la muestra estudiada; la potencia del muestreo está en seleccionar casos ricos en información para estudios en profundidad (Moncayo y Zuluanga, 2014). Finalmente, se logró contar con una muestra de 50 mujeres. La característica principal de las participantes en el estudio es que ocuparan un cargo directivo dentro de la institución educativa, que tuvieran a su cargo personal y poder en la toma de decisiones.

El instrumento de medición utilizado fue diseñado por Moncayo y Zuluanga (2014) al cual se le realizaron algunos ajustes mínimos, para evaluar algunas características asociadas al puesto directivo que ocupan las mujeres y que se relacionan con:

- 1) Motivaciones para acceder al cargo,
- 2) Problemáticas para acceder al cargo,
- 3) Autopercepción de las tareas desempeñadas,
- 4) Distribución y designación del tiempo, y
- 5) Autopercepción en relación a sus colegas varones.

Se aplicó una prueba de confiabilidad utilizando para ello el coeficiente de Alpha de Cronbach, a través del paquete estadístico SPSS, mismo que arrojó un valor de 0.92, el cual fue considerado como aceptable.

Resultados y análisis

En principio de las 50 mujeres que ocupan un puesto directivo en una institución educativa del nivel medio superior y superior, se observó que el 20% tiene una antigüedad en la empresa de más de 10 años, es decir, 10 mujeres. Un 60% de 5 a 10 años, o sea 30, y el 30% restante menos de 5 años. También, en un 80% de los casos las lideresas manifestaron que la mayoría de los cargos directivos que hay en su trabajo son ocupados por varones, lo cual muestra que las instituciones educativas objeto de estudio mantienen una corriente cultural de pensamiento tradicionalista, donde los hombres conforman los grupos de poder y las damas la minoría.

El instrumento de medición utilizado consta de varias dimensiones, complementado con algunas preguntas abiertas donde las directivas tuvieron la oportunidad de expresarse y ampliar sus respuestas de manera libre y voluntaria.

La primera dimensión se denomina “motivaciones para acceder al cargo”, es decir, que las impulsaba a las mujeres a buscar un cargo directivo, siendo las principales razones:

- La obtención de un mejor salario. El 60% de la población encuestada, es decir, 30 damas, manifestaron que el principal motivo es mejorar su condición salarial, ya que actualmente el costo de la vida es más alto y el contar con mayores percepciones también les permitía acceder a formar un patrimonio.

- Satisfacción personal y experiencia. El 31% de las damas que participaron en el estudio coincidieron en decir que para ellas, el motivo más importante se encuentra relacionado con su propia superación individual y la adquisición de mayores conocimientos y práctica.

- Apoyar a la familia en los gastos. El 9% restante, o sea casi 6 mujeres, coincidieron en opinar que su deseo es ofrecer a su familia un mejor nivel de vida, colaborando con la responsabilidad de los gastos.

Las mujeres al igual que los hombres sienten el derecho legítimo de aspirar a progresar en el campo profesional y laboral, adquiriendo mayores conocimientos y experiencias, pero con los mismos derechos y oportunidades

La segunda dimensión refiere a las principales “problemáticas para acceder al cargo”, es decir, los inconvenientes que enfrentaron antes y durante la gestión como directivas, encontrando aspectos como:

- Rivalidad entre compañeros. El 45% de las damas encuestadas externaron que antes de conseguir un cargo directivo y durante su gestión, enfrentaron problemáticas con sus propios colegas y subordinados, que establecían barreras para impedir que ocuparan el puesto, así como resistencias ya cuando están en funciones al ser consideradas con poca capacidad y carácter para ejercer.

- Contar con hijos pequeños. El 20% de las mujeres que participaron en el estudio opinaron que muchas veces son vistas como trabajadoras con pocas posibilidades de poder cumplir y atender un puesto directivo, ya que el tener hijos impide que dispongan de mayor tiempo laboral, además de que existe el riesgo constante de solicitar permisos o licencias médicas.

- Privilegios y palancas entre algunos miembros. El 30% de las lideresas, es decir, 15 de ellas, manifestaron que muchos de los cargos se consiguen a través de privilegios y palancas (influencia a través de personas conocidas o familiares que ocupan cargos superiores) que los trabajadores llegan a tener con algún alto directivo. Incluso muchas de éstas relaciones se cultivan fuera de la empresa, principalmente por los varones al disponer de tiempo para frecuentar lugares de esparcimiento con sus jefes y así ganarse su confianza, lo que difícilmente una mujer puede hacer, ya que sus hijos y familia demandan de atención después de su jornada laboral.

- No acceder a situaciones de acoso. El fenómeno de mobbing o acoso laboral es común en el mundo empresarial, y

las mujeres son las que más lo sufren. Así lo externaron el 5% restante de la población encuestada.

La tercera dimensión se asocia con la “autopercepción de las tareas desempeñadas”, donde las lideresas exponen sus distintos niveles de satisfacción laboral, como a continuación se comenta:

- El 85% de las líderes encuestadas manifestaron no percibir insatisfacción de las relaciones con ninguno de los miembros de la empresa donde laboran, es decir, se sienten satisfechas ellas mismas y sienten que también sus subordinados y superiores con la labor desempeñada.

- El 15% restante, externa tener problemas con algunos grupos antagónicos o empleados que no ven con buenos ojos la manera en que una mujer ejerce el cargo. Algunos casos es por inconformidad al no ser considerados para el mismo cargo o simplemente quizás son misóginos.

La cuarta dimensión está relacionada con la “distribución y designación del tiempo”, o sea, como les ha afectado el tiempo que ocupan en el trabajo y el restante para su uso personal y en familia, a lo cual respondieron:

- El 49% de las mujeres manifestó que a partir de que ocuparon un cargo directivo, su tiempo libre es muy limitado para atender asuntos personales.

- El 33% de las mujeres manifestó que a partir de que ocuparon un cargo directivo, su tiempo libre es muy limitado para atender asuntos familiares.

- El 18% las mujeres manifestó que a partir de que ocuparon un cargo directivo, contrata servidumbre para atender algunas labores del hogar.

Finalmente, la quinta dimensión hace alusión a la “autopercepción en relación a sus colegas varones”, donde se les cuestionó sobre diferencias salariales que perciben hombres y mujeres que ocupan cargos similares, a lo cual respondieron:

- Un 20% considera que existe mucha diferencia salarial.
- Un 25% considera que existe alguna diferencia salarial.
- Un 15% considera que existe una regular diferencia salarial.
- Un 27% considera que existe poca diferencia salarial.
- Un 13% considera que no existe diferencias salariales.

Discusiones

La mayoría de las lideresas coinciden en que el principal motivo para aspirar a ocupar un puesto directivo es la cuestión asociada al salario, donde muchas veces no es equitativo en relación con el personal masculino, lo cual invita a profundizar en aspectos relacionados con variables socioeconómicas (persona e institución). Adams, Gupta, Haughton, & Leeth, (2007); Castaño, et al. (2010) argumentan que existe una importante tendencia a que la remuneración aparezca como un desestímulo directo en razón del sexo.

Las mujeres siguen luchando contra una cultura social que genera inconvenientes antes y durante la ocupación de un puesto directivo, lo cual invita profundizar sobre estudios de género como el denominado techo de cristal, que impide a las mujeres cualificadas, alcanzar puestos de responsabilidad en las organizaciones a las que pertenecen.

Es importante llevar a cabo análisis más profundos utilizando criterios de inclusión y exclusión, toda vez que de ello depende la interpretación correcta, haciendo conciencia con las instituciones educativas del nivel medio superior y superior.

Conclusiones

Los principales razones por las que una mujer decide buscar un puesto directivo es obtener un mejor salario y satisfacción personal y experiencia, sumando un 91% del total, es decir, 9 de cada 10 mujeres así lo piensan. Así mismo, en relación con las principales problemáticas que enfrentan las mujeres al ocupar un puesto directivo son: rivalidad con los compañeros, pares y/o subalternos, contar con hijos pequeños y privilegios y palancas entre algunos miembros, es decir alrededor de 46 mujeres así opinaron. En cuanto a las actividades que realizan, respondieron en su mayoría (85%) que no tienen problemas con sus compañeros.

En relación a la organización de su tiempo reconocen que por el puesto que ocupan su vida personal se encuentra más limitada, se dedican menos tiempo a la familia y a las actividades con los hijos. Finalmente, en cuestiones salariales con respecto de los hombres, reconocen en un 87% que si hay diferencias que van de poco a mucha.

Referencias

- Adams, S., Gupta, A., Haughton, D., & Leeth, J. (2007). Gender Differences in CEO Compensation: Evidence from the US. *Women in Management Review*, 22, 208-224.
- Agut, S. y Martín, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica, *apuntes de Psicología, Universidad de Sevilla, España*, 25 (2), pp. 201-214.
- Castaño, C., Martín, J., Vázquez, S., & Martínez, J. (2010). Barreras Invisibles y Mujeres Directivas en España. *Revista Internacional del Trabajo*, (129), 379-396.
- Cavallo, P. (2005). Género, Posmodernismo y Relaciones Internacionales. La identidad femenina en el discurso de las organizaciones internacionales, *Confines, Género, Posmodernismo y Relaciones Internacionales*, 2 (3), pp. 89-100.
- Díez, E., Valle, R., Terrón, E., y Centeno, B. (2013). El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas, *Revista Iberoamericana de Educación*, Madrid, España, pp. 1-18.
- Eagly, A. (2007). "Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions", *Journal of Psychology of Women*, 31, pp. 1-12.
- Elborgh, K., Newiak, M., Kochhar, K., Fabrizio, S., Kpodar, K., Wingender, P., Clements, B. y Schwartz, G. (2014). Beneficios macroeconómicos de la equidad de género, Fondo Monetario Internacional, pp. 1-17.
- Francia, V., Contreras, F., Barbosa, D. y Juárez, F. (2013). Liderazgo en directivos colombianos vs mexicanos. Un estudio comparativo, *Revista Investigación y Desarrollo*, Universidad del Norte, Colombia, p. 2.
- Grant, T. (2014). Women in Business Report 2014. [Fecha de consulta: 23/12/2014]: <http://www.grantthornton.es/publicaciones/estudios/Grant-Thornton-estudio-Mujeres-directivas-2014.pdf>
- Hawley, E., Torres, D., & Rasheed, S. (1998). Assessing Barriers to Women's Career Adjustment. *Journal of Career Assessment*, 6(4) 449-479.
- Hernández, Y. (2006). Acerca del género como categoría analítica. Nómadas. *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas, Universidad Complutense de Madrid, España*, 13 (81), pp. 1-10.
- Hernández, J., Espinoza, J., y Aguilar, M. (2014). Influencia del comportamiento del líder en el desarrollo de los recursos humanos. *Revista internacional de Administración & Finanzas*, 7(6), pp. 75-90.
- Instituto de Estudios Legislativos (2014). Ley para la igualdad entre mujeres y hombres del estado de Hidalgo. Recuperado de: http://www.pjhidalgo.gob.mx/transparencia/leyes_reglamentos/leyes/109_Ley_igualdad_hombres_mujeres.pdf
- López, I. (2007). El enfoque de género en la intervención social, Cruz Roja, Editorial PardeDÓS, Madrid, España, pp. 1-114.
- López, L., Tricás, J. y Toledano, R. (2012). Principales prácticas de recursos humanos de las PyMEs industriales exitosas. *Universidad & Empresa* No. 23, p. 19-43.
- Madrigal, B. y Novelo, S. (2010). Limitaciones del liderazgo femenino. ¿Se requiere construir una cultura de equidad de género o más leyes?, *Revista de investigación y divulgación sobre los estudios de género*, 7(2), Colima, México, pp. 29-46.
- Muñoz, P. y González, M. (2010). Estudio cuantitativo sobre el uso docente de herramientas teleformativas en el ámbito de la programación y bases de datos, *Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, Núm. 32. [Fecha de consulta: 14/11/2014]. <http://edutec.rediris.es/vevec2/revelec32/>
- Moncayo, B. y Zuluanga, D. (2014). Estrategias y obstáculos en el acceso femenino a puestos directivos en la academia. XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, UNAM, México, pp. 1-17.

- Nguyen, T., Bryant, E., Jerman, R., Chiung, T. y Supara. K. (2009), Cultural values, market institutions, and entrepreneurship potential: A comparative study of the United States, Taiwan, and Vietnam. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14(1), 21-37.
- Oplatka, I. (2006). Women in Educational Administration within Developing Countries: Towards a new international research agenda. *Journal of Educational Administration*, 44(6), 604-624.
- Pett, Timothy L., Wolff, James A. y Sié, L. (2012), SME Identity and Homogeneity – Are There Meaningful Differences Between Micro, Small, and Medium - Sized Enterprises?, *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 6(2), 48-59.
- Reitz, M., Carr, M. y Blass, E. (2007). Developing Leaders – Innovative Approaches for Local Government. *The International Journal of Leadership in Public Service*, 3 (4), 55-65.
- Sistema Empresarial Mexicano (2018). SIEM. Recuperado de: <https://siem.gob.mx/>
- Subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral (2015). Gobierno del Estado de Hidalgo.
- Swanson, J., & Witke, M. (1997). Theory into Practice in Career Assessment for Women: Assessment and interventions regarding perceived barriers. *Journal of Career Assessment*, (5), 443-462



**Universidad Francisco
de Paula Santander**
Vigilada Mineducación