

## **Las Competencias Administrativas en Mujeres Empresarias del Sector Servicio en Aguascalientes**

*YULIANA FABIOLA LEYVA MUÑOZ <sup>1</sup>*

*ROXANA MONTERO MENDOZA \**

*ANA CECILIA LÓPEZ LÓPEZ\**

### **RESUMEN**

El presente estudio busca identificar las competencias administrativas que las mujeres empresarias del sector servicios en Aguascalientes emplean en la dirección de sus empresas, con el propósito de reconocer, los factores involucrados en el proceso de gestión que facilitan o impiden la consolidación de sus empresas. La metodología es de carácter exploratorio descriptivo a través de encuesta, tomando como referencia las competencias administrativas propuestas por (Hellriegel D., Jackson Susan E., Slocum John W., 2009) siendo: comunicación, multicultural, planeación y gestión, autoadministración, acción estratégica y trabajo en equipo, permitiendo identificar una perspectiva personal por las empresarias. Los hallazgos son que las emplean de manera empírica y las competencias con mayor representatividad es la comunicación y la autoadministración, con mayor área de oportunidad la multicultural mostrando poca experiencia en el conocimiento del mercado en el que participan, poco dominio en la comunicación electrónica, un segundo idioma y la falta de preparación para la globalización.

**Palabras claves:** Género, Competencias Administrativas y Gestión.

### **ABSTRACT**

This investigation show the general results about selfevaluation in a survey that entrepreneurian woman in Aguascalientes applied last year regarding skills up in their business process. Regarding (Hellriegel D., Jackson Susan E., Slocum John W., 2009) business guide lines they divide in six categories the skills up best practices: communication, globalization business, management, benchmarking, teamwork and strategic target. In this investigation we detected the low skill in: Electronic devises, English languish and focus business specialization, but also they have strong points in management, communication and teamwork.

**Keywords:** Gender, Administrative and Management Skills.

---

<sup>1</sup> Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes.

## INTRODUCCIÓN

Es preciso reconocer que la incorporación de la mujer al ambiente laboral ha significado una lucha ardua en la búsqueda de igualdad social y transformar el estereotipo de una mujer que se dedica primordialmente a las tareas del hogar, al plano de una mujer con participación activa en el contexto de laboral rompiendo el paradigma cultural de la figura femenina solo como la responsable del hogar, si no que ahora tiene un nuevo rol de carácter económico marcando un cambio generacional, el cual impacta no sólo a la mujer sino que también a su entorno familiar, político y sociocultural.

Es necesario precisar que aunque existe énfasis en el la incorporación de la mujer al ámbito laboral no se presenta con la misma equidad que se aspira alcanzar en este sentido aludiendo a INMUJERES, (2008:4) en el 2006 la diferencia salarial de género en algunos países alcanzó entre 30% y 40% donde las mujeres perciben un salario inferior a los hombres realizando las mismas actividades y con jornada laboral igual, siguiendo con la desigualdad es relevante señalar que de los 550 millones de trabajadores pobres en el mundo se estima que el 60% son mujeres y en cuestión de emprendimiento solo el 23% de las empresas de la Unión Europea en el 2004 son propiedad de mujeres. Aunque vale la pena destacar que desde hace varias décadas, las mujeres se han incorporado al mundo empresarial la incursión de la mujer en los puestos de decisión en las organizaciones alcanza poco menos del 10%, y en puestos más altos es de al menos un 5%; esta situación es a nivel mundial según datos del INEGI, (2003).

En este mismo sentido (León & Chinchilla Albiol, 2004), señalan que en 2004, las mujeres españolas ocupaban sólo el 5,41% de las presidencias de los consejos de administración de las empresas del IBEX 35, el 2,5% de los puestos de vicepresidencia y el 2,88% de los consejeros. Fuera de estas empresas, la presencia de mujeres en puestos directivos era del 18,9% de los gerentes de empresas con más de 10 trabajadores. Asimismo este contexto se modifica en aumento cuando hablamos de empresas con menos empleados llegando hasta un 27,2%, este comportamiento en España es muy similar al que presenta México según el INEGI, (2009:254) realiza un recuento y muestra que la tasa de participación de las mujeres pasó de 17.6% en 1970 a 42% en 2008; por lo que de cada 100 mujeres sólo 24 de ellas son activas económicamente. Si analizamos la situación el incremento de la población femenina económicamente activa en México está en constante crecimiento, pero esta se concentra más en la actividad obrera y la participación de estas mujeres a nivel empresarial es todavía muchísimo menor como lo menciona Carranza, (2009:162) estadísticamente el 28% de las empresas en el mundo, las propietarias son mujeres y de 12 millones de microempresas familiares en México, el 30% pertenecen a mujeres empresarias. Por lo que por esta situación estas mujeres empresarias son como una aguja en un pajar.

Esta situación se presenta porque las organizaciones no contemplaban a la figura femenina como un pilar para la gestión en las empresas, tal como lo aborda en su investigación con enfoque de género ha puesto de manifiesto las desigualdades entre hombres y mujeres en el mercado de trabajo Walby, (2002), en este mismo sentido aludiendo Muñiz, (2006:62), con el conocimiento del mercado laboral en Russell Reynolds, “algunas empresas dan órdenes específicas sobre el género de candidatos a reclutar, hay quienes nos piden directamente que no quieren mujeres u homosexuales...”.

Por lo que con este escenario las mujeres emprendedoras han recurrido a ser su propia fuente de autoempleo y generar su propia empresa para tener la oportunidad de poder gestionarla, según datos del INEGI, (2009:298) en México, el 81.1% de los empleadores son hombres, y el 18.9% restante son mujeres. Por lo que si existen mujeres con iniciativa para emprender pero siguen siendo escasas y concentradas en un 65.6% en el sector terciario que representa a los servicios y comercio, 28.2% en el secundario y 6.1% en el primario; 0.1% no especificó en qué sector trabaja, otro dato importante es que en su mayoría las mujeres empresarias se localizan dentro de micro y pequeñas empresas, esto es porque el tamaño de la compañía y el tipo de estructura organizacional es nulo destaca Zabludovsky, (1998:84) “existe una correlación inversa entre el tamaño de la compañías y la probabilidad de encontrar mujeres en los niveles ejecutivos superiores, es decir, el 63% de las mujeres que ocupan cargos de dirección más altos lo hacen dentro empresas que no están dentro de las 250 más grandes del país.”

Esta es la situación que prevalece en las empresas que radican en México a las cuales tienen que hacer frente las mujeres que buscan romper con los paradigmas laborales, ya que como lo señalan los porcentajes de participación en las estadísticas a propósito del día internacional de la mujer datos de Aguascalientes (2008) señala que el 76.4% de las mujeres son trabajadores subordinados y remunerados, 15.4% trabajan por cuenta propia, 2.6% son empleadoras y 5.6% trabajadores no remunerados por lo que se infiere que la participación de las mujeres como empresarias en la actualidad está presente pero es mínima y las que forman parte del grupo de empresarios se encuentran en micro y pequeñas empresas en el sector terciario lo que hace cuestionar que competencias presentan estas mujeres para incursionar en el ámbito empresarial gestionando sus empresas aun pese a las condiciones que presenta el entorno.

## METODOLOGÍA

El objeto de estudio de esta investigación se basa en identificar las competencias administrativas de las mujeres empresarias que están implicadas en la gestión de las empresas del sector servicio y si estas intervienen en la sobrevivencia de sus empresas.

La metodología que se desarrolló es bajo un enfoque de investigación cuantitativa de alcance exploratorio y descriptivo a través de técnicas e instrumentos de tipo documental y encuestas, con un muestreo no probabilístico por conveniencia.

El estudio se desarrolló en dos fases, la primera fue de tipo documental donde se analizaron instrumentos para recabar información, en esta fase se identificaron los factores involucrados en esta investigación, enmarcados en el contexto de las competencias administrativas propuestas por Hellriegel et al, (2009) las cuales se dividen en seis, comunicación, multicultural, planeación y gestión, autoadministración, acción estratégica y trabajo en equipo, permitieron tomar esta como base para desarrollar un instrumento de recolección de información de la segunda fase cuantitativa pero tomando en cuenta el contexto de interés para los fines del estudio.

La segunda fase, de carácter cuantitativo tiene como población objeto a las mujeres empresarias de Mipymes del sector servicio en Aguascalientes tomando como marco de referencia el directorio del SIEM (2012), el cual muestra un registro de 296 con estas características, esta población presentó como rasgo característico que el registro proporcionado por el directorio, estaba conformado de la siguiente manera el 64% eran registradas a nombre de una mujer pero quien dirigía la empresa era un hombre, el 11% de las empresas registradas ya no estaban en funcionamiento y el 25% realmente eran dirigidas y en propiedad de una mujer.

De esta población se recabó información mediante el instrumento de carácter autoadministrable, las categorías y variables consideradas para efectos de este estudio, en términos de la percepción de las mujeres empresarias respecto a las competencias que intervienen en la realización exitosa de la gestión en sus empresas, fueron las siguientes:

- a) Competencia para la comunicación. Esta primera busca explorar sobre la escuchar, la transmisión de información, el desarrollo una cultura en la cual el administrador y sus subordinados compartan información abiertamente, fomentar canales abiertos y negociar con otros.

- b) Competencia multicultural. Incluye aspectos como estar al tanto de las tendencias y factores que incidan en su empresa, tener sensibilidad para las principales diferencias culturales, políticas y económicas y evaluar las consecuencias para la organización.
- c) Competencias para la planeación y gestión. Implica la revisión regular y el ajuste de la empresa para satisfacer las necesidades cambiantes internas y externas y para modificar las competencias de los empleados.
- d) Competencias para la autoadministración. Incluye la percepción referida a: Identificar las fortalezas propias y las cosas que se deben desarrollar en relación con el liderazgo, la motivación, la ética y otras aéreas, así como la importancia de seguir evaluándose durante su carrera.
- e) Competencias para la acción estratégica. En donde se explora además de los conocimientos y experiencias adquiridas y/o puestas en práctica, la preparación de planes de contingencia para contrarrestar los riesgos de toma de decisión estratégica. Dirigir la preparación y la aplicación de estrategias únicas que crearan una ventaja competitiva.
- f) Competencias para el trabajo en equipo. Implica la creación de un entorno saludable la creación de relaciones ganar-ganar, la lucha por mejor el entendimiento recíproco el respeto de las necesidades y sentimientos de otros y el manejo de conflictos de forma productiva.

Las limitantes que se presentaron fue la desconfianza de esta población al otorgar información, otra reto fue el tiempo y disposición de las mujeres empresarias, cabe mencionar que se entregó el instrumento en una única ocasión de manera personalizada. Se estuvo llamando constantemente a las empresas para solicitarles el cumplimiento de la entrega de la encuesta, se realizaron visitas tanto para recolectar la información obteniendo una tasa de respuesta del 64%.

Se realizó una evaluación de las escalas de medida propuestas esto con el fin de adaptar el instrumento al contexto de estudio, donde se analizó si el conjunto de ítems de la escala medía una misma variable latente, para medir la fiabilidad de este trabajo de investigación, seguimos los procedimientos de los indicadores de: Alpha de Cronbach, con el fin de establecer los niveles que se consideran adecuados para la fiabilidad del instrumento, por lo que se presenta a continuación los resultados del siguiente análisis.

**Tabla 1 Consistencia interna de las variables de Competencias Administrativas**

Categorías	Items	Items Excluidos	Items Finales	Alpha Cronbach's Estandarizada
Comunicación	5	0	5	.629
Multicultural	5	0	5	.878
Planeación y gestión	5	0	5	.844
Autoadministración	5	1	4	.662
Acción estratégica	5	0	5	.846
Trabajo en equipo	5	0	5	.775
Total	30	1	29	.921

Elaboración: Propia

La tabla 1 indica que los alphas de Cronbach son en su mayoría superiores al valor recomendado por Hair et al, (1999) que es de 0.6 por lo que se puede observar que el valor de alpha de Cronbach si es superior al valor recomendado verificando que los ítems que componen el instrumento de encuesta de las competencias administrativas en mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes realmente miden lo que se pretende medir ya que presentan un buen ajuste.

## **RESULTADOS**

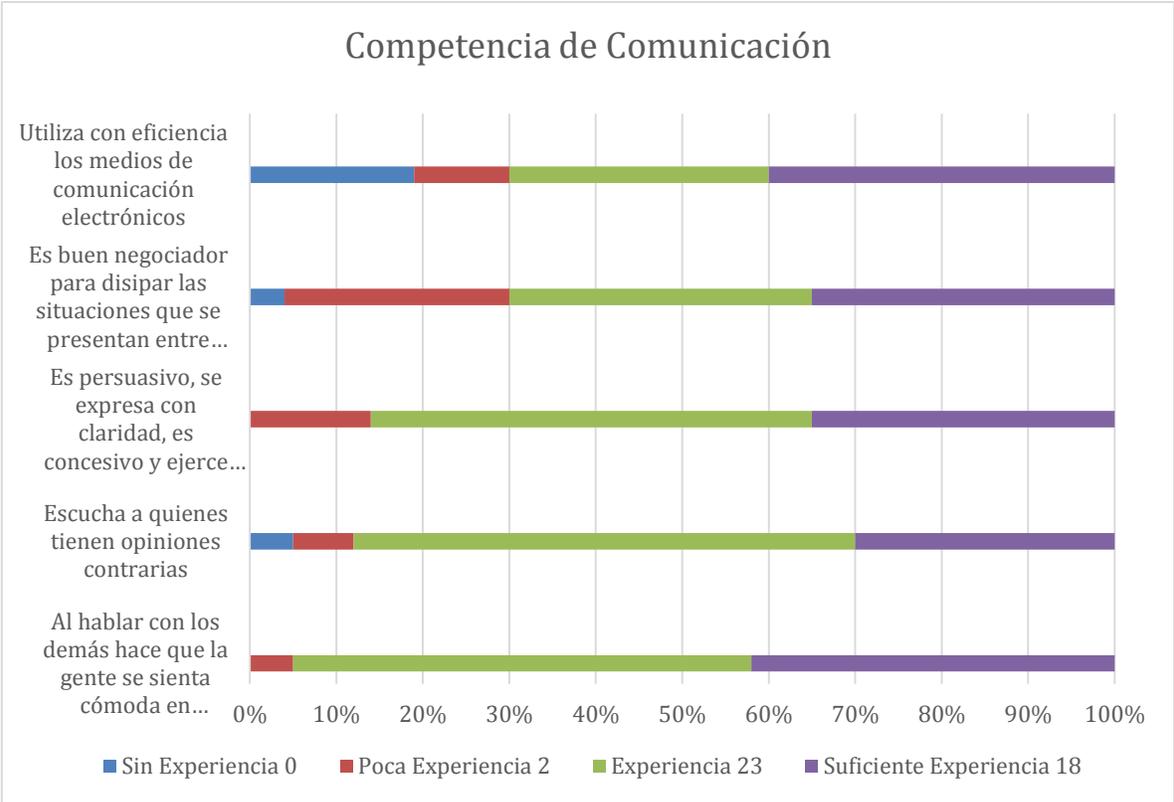
La características de las mujeres empresarias en el sector servicio en Aguascalientes muestra que su edad oscila de 26 a 30 años siendo el 25.6% y de 31 a 40 años de edad representando el 32.6% del total de las encuestadas evidenciando que estas son mujeres jóvenes con espíritu de emprendimiento buscando desarrollarse de manera independiente, respecto al estado civil predomina con un 65.1% las que se encuentran casadas por lo que el hecho de contraer matrimonio y formar un hogar para ellas no es un impedimento para incursionar en el grupo de los emprendedores, respecto a su escolaridad el 51.16% cuentan con estudios universitarios lo que permite que éstas cuenten con una perspectiva más amplia al gestionar su empresa cabe señalar que el 18.6% está en nivel técnico.

El 42% de las mujeres empresarias prestan servicios profesionales y educativos y con un 23.26% las empresas son catalogadas como de otros servicios los cuales agrupan micro y pequeñas empresas tales como estéticas lavanderías cocinas económicas entre otras. Al indagar sobre su experiencia laboral en su empresa se encontró que el 32.56% de las mujeres empresarias tienen de 1 a 5 años de

experiencia en la dirección de su empresa permitiendo visualizar que son empresas con un grado de permanencia en el mercado sostenido.

Al analizar la competencia de comunicación la percepción del 95% de las mujeres empresarias respecto a la experiencia que presentan al hablar con los demás y generar confianza en situaciones diversas se encontraba entre suficiente experiencia y con experiencia; el 58.14% de las estas señalan que escuchan a quienes tienen opiniones contrarias manejando una comunicación abierta dispuesta al dialogo con sus colaboradores; En cuestión de la persuasión, expresión de ideas con claridad y ejercer impacto sobre los grupos el 51.16% de las mujeres empresarias se perciben con experiencia; En relación a la habilidad de negociación el 34.88% consideran que cuentan con experiencia y en el mismo porcentaje señalan que tienen suficiente experiencia, por lo que cuentan con la destreza para desarrollar relaciones, ejercer influencia, aplicar acciones contundentes y justas cuando se relaciona con sus subordinados que presentan problemáticas; El 39.53% de las empresarias cuentan con suficiente experiencia al utilizan los medios de comunicación electrónicos de manera eficiente, mientras que 19% no cuentan con experiencia ya que no es un medio de comunicación que utilicen.

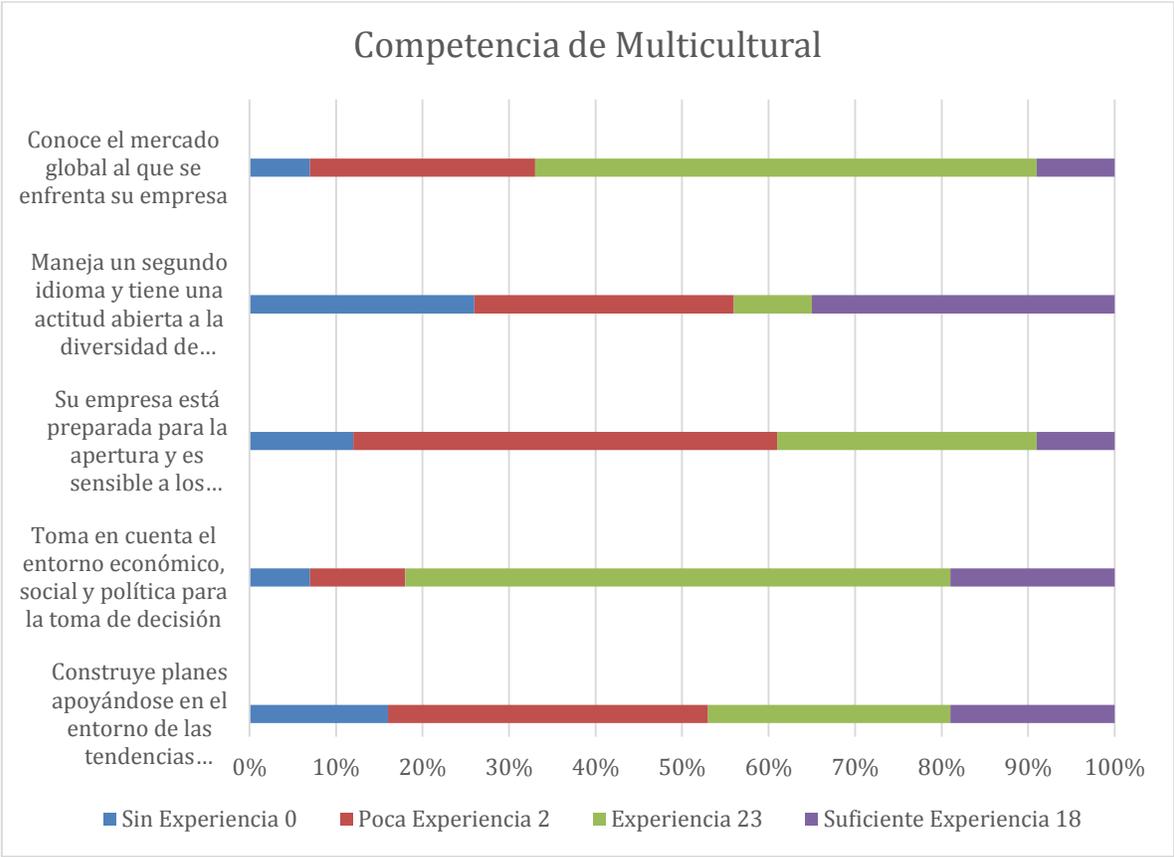
**Gráfica 1 Competencia Administrativa de Comunicación**



Elaboración Propia

Sobre el ámbito multicultural se evaluó si las empresarias se apoyan de las tendencias nacionales y extranjeras para la construcción de los planes empresariales y el 37.21% comento que cuentan con poca experiencia en esta área mostrando un panorama de inexistencia de iniciativa e interés por conocer las directrices del mercado en el que se desarrollan; un 62.79% manejan experiencia en la consideración del entorno político y económico social para la toma de decisiones; el 48.84% considera que su empresa no está preparada para la apertura y cambios culturales de la globalización ya que carecen de sensibilización al cambio al no dominar la información de sus competidores ni tampoco de sus consumidores a nivel global; en cuanto al dominio de un segundo idioma y la actitud abierta hacia la diversidad de culturas se presentó una divergencia de opiniones donde el 25.6% comento contar con suficiente experiencia siendo este grupo las mujeres con un rango de edad entre los 26 y 30 años y el 39.4% con poca experiencia; el 58% de las empresarias comenta que conoce el mercado global al que se enfrenta su empresa mientras que el 26% se perciben con poca experiencia en este conocimiento.

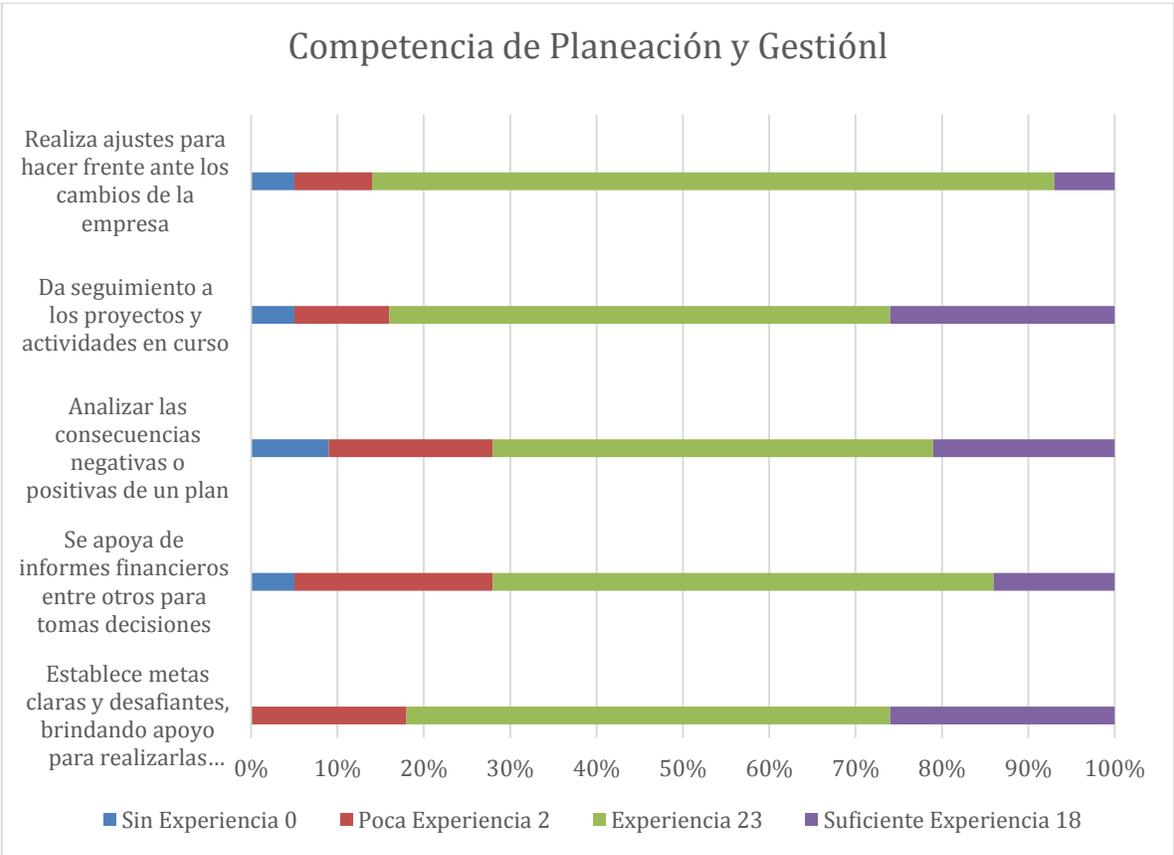
**Gráfica 2 Competencia Administrativa Multicultural**



Elaboración: Propia

En cuestión de la competencia de planeación y gestión, en el establecimiento de metas claras y brindar el apoyo para su realización en tiempo y forma el 56% de las mujeres empresarias se perciben con experiencia; el 58% de estas se apoyan de informes financieros entre otros realizados por externos, para tomar decisiones en su empresa y en este mismo porcentaje dan seguimiento a los proyectos y actividades en curso, asignando prioridades a sus ocupaciones para desempeñarlos evitando la dispersión; un 51% analizan las consecuencias negativas o positivas de un plan en algunos caso a base de prueba y error, identificando síntomas y alternativas de solución; el 79% realizan ajustes para hacer frente ante los cambios de la empresa con la finalidad de determinar, optimizar y organizar los recursos necesarios para realizar sus funciones adecuándose a la inestabilidad del entorno.

**Gráfica 3 Competencia Administrativa de Planeación y Gestión**

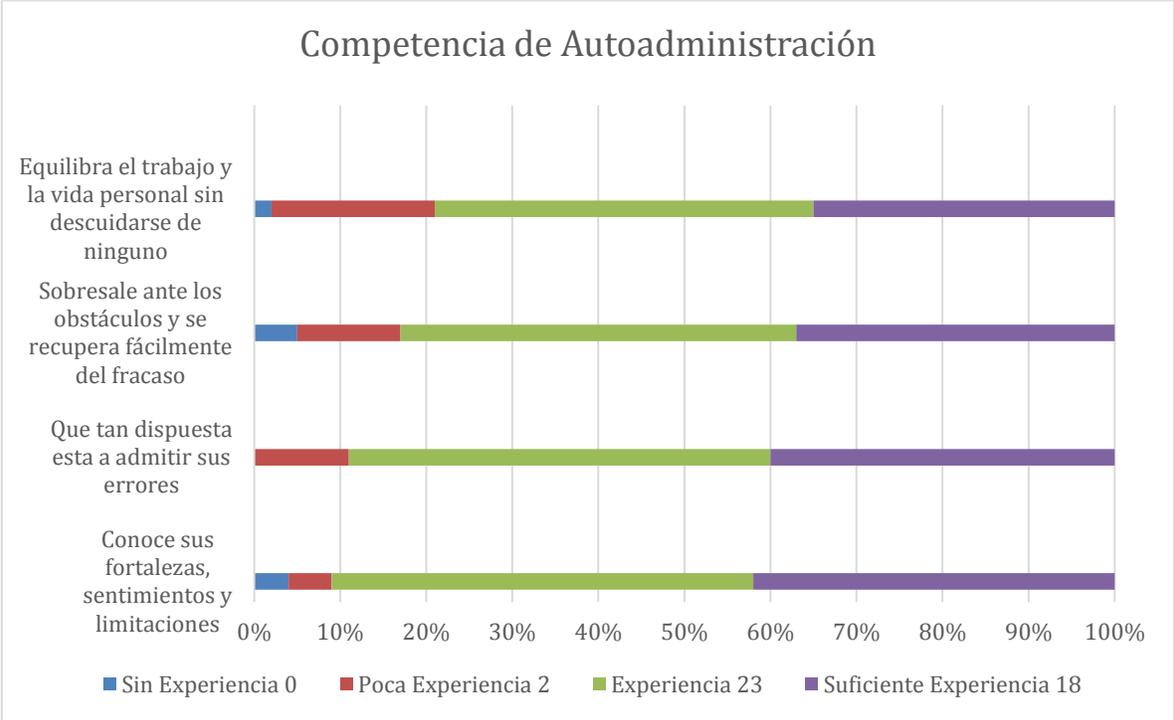


Elaboración: Propia

Asimismo en la competencia de autoadministración, las mujeres empresarias conocen sus fortalezas, sentimiento y limitaciones en un porcentaje de 90.8% permitiéndole esta competencia iniciar proyectos; el 49% de estas consideran que cuentan con experiencia para aceptar sus errores con

disposición; El 46.5% se percibe con experiencia para sobresalir ante los obstáculos y recuperarse fácilmente del fracaso; 4 de cada 10 empresarias cuenta con experiencia al buscar el equilibrio razonable entre las actividades de la vida laboral y personal sin descuidar ninguno de estos aspectos.

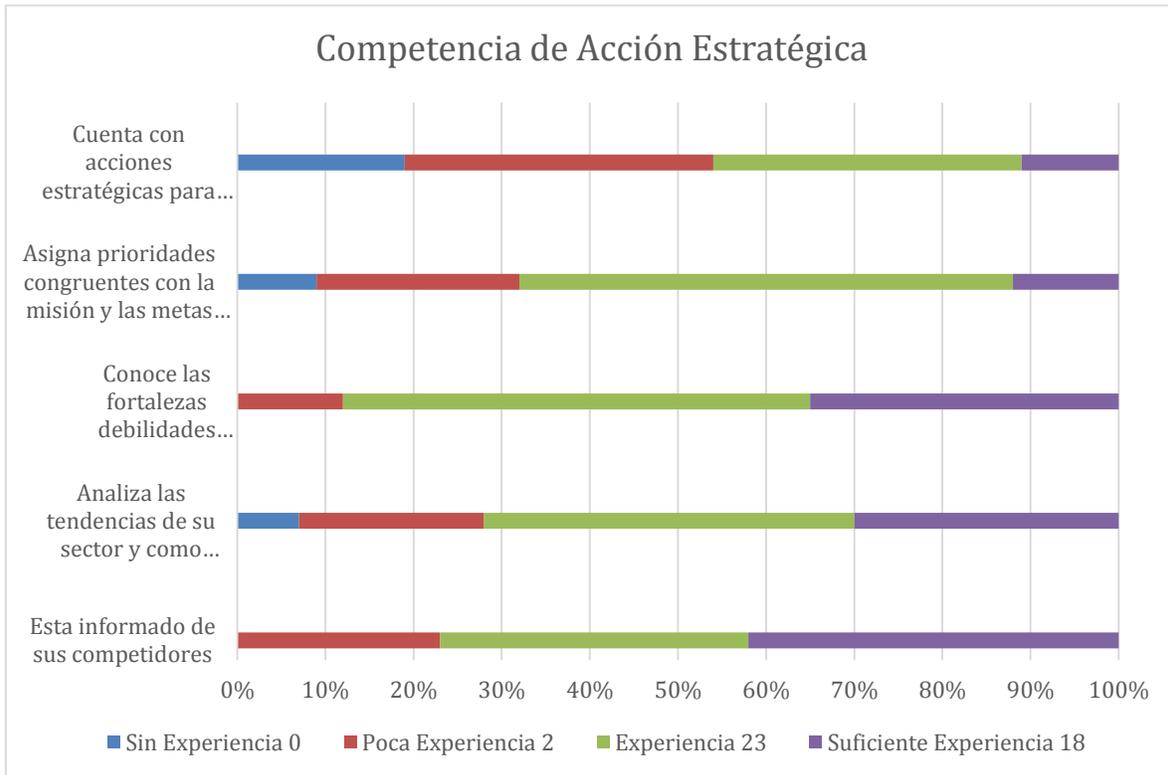
**Gráfica 4 Competencia Administrativa de Autoadministración**



Elaboración: Propia

La competencia de acción estratégica, muestra que el 49% de las empresarias cuentan con suficiente experiencia en conocimiento de sus competidores; al analizar las tendencias del sector en el que se encuentra su empresa y como competir en este las empresarias se perciben con experiencia en un 42%; mientras que el 53.5% de las empresarias identifican su FODA aunque cabe mencionar que lo conocen por intuición y no han generado un análisis para diagnosticar la empresa; El 56% cuenta con experiencia al asignar prioridades congruentes con la misión y las metas estratégicas de la empresa; el 35% cuenta con un plan de acción estratégico en caso de una contingencia aunque no de manera escrita y el otro 35% comento que cuenta con poca experiencia ya que no lo tiene planeado.

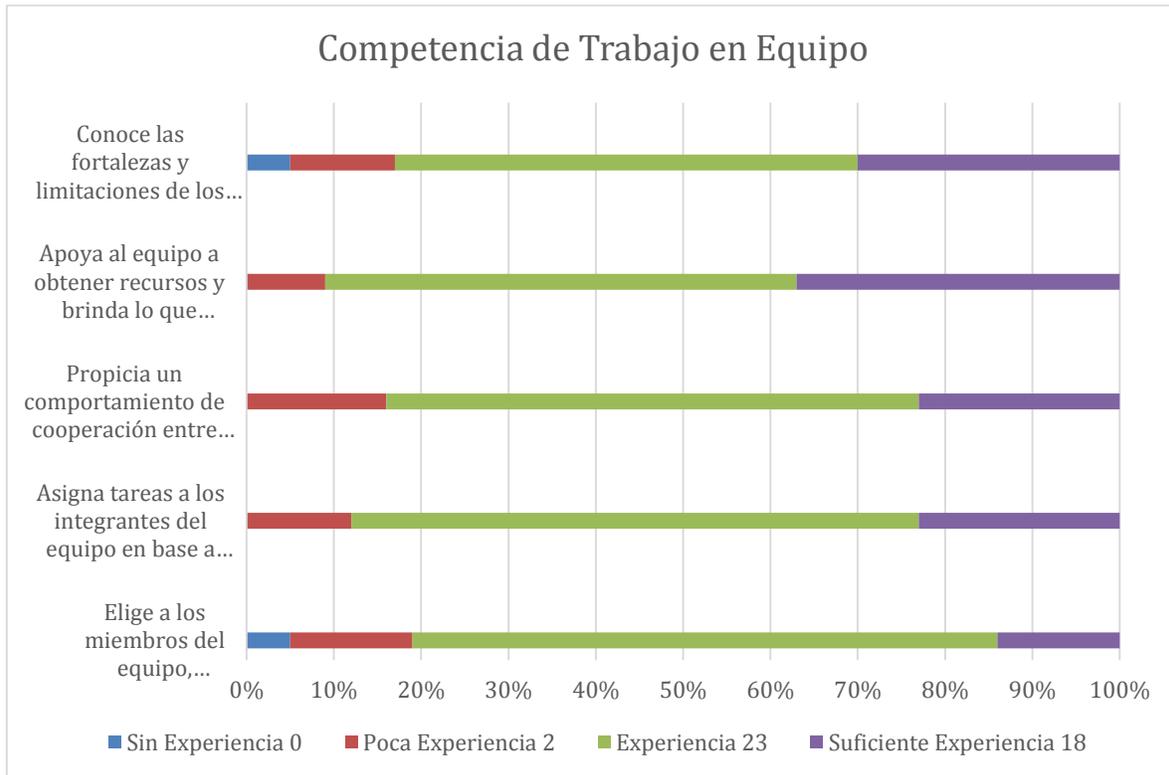
**Gráfica 5 Competencia Administrativa de Acción Estratégica**



Elaboración: Propia

Respecto a la competencia de trabajo en equipo, el 67.5% de las empresarias cuentan con experiencia al realizar la elección de sus miembros de equipo ya que consideran la diversidad y destreza técnica que presentan los candidatos, lo que garantiza que existirá en su equipo de trabajo variedad de habilidades en los colaboradores con la finalidad de complementarse; el 65% asignan tareas a los integrantes de su equipo en base a sus habilidades e intereses por lo que definen las responsabilidades de forma adecuada a cada miembro del equipo; el 60% de las empresarias cuenta con experiencia en propiciar un comportamiento de cooperación entre los integrante del equipo generando con esto un clima organizacional más benéfico para generar sinergia en el trabajo con los demás; el 53.5% brinda el apoyo necesario para lograr los objetivos ayudando a los colaboradores a identificar y adquirir los recursos que necesita creando un entorno en el que se espera un trabajo en equipo efectivo; en el mismo porcentaje considera en el conocimiento de las fortalezas y limitaciones de los integrantes del equipo y en base a este conocimiento busca desarrollar sus habilidades asignando tareas en las cuales se puedan desempeñan.

**Gráfica 6 Competencia Administrativa de Trabajo en Equipo**



Elaboración: Propia

## CONCLUSIONES

Para el 2012 las actividades terciarias, entre las que se encuentran el comercio y la dirección de corporativos y empresas, aportaron 52% del PIB estatal, mientras que en el último año entre enero de 2013 y enero 2014 se inscribieron 314 nuevos patrones en la entidad, de los cuales el 63% correspondió a patrones de los sectores comercio y servicios.

El comercio en Aguascalientes se realiza en 19 mil establecimientos donde laboran más de 70 mil personas, en actividades de abasto de productos no solo para la entidad, sino también para la región centro del país.

Considerando las modalidades del comercio, el que se realiza de manera directa con el consumidor, concentró el 92% de los establecimientos, siendo en su mayoría micro empresas con una proporción de 84 de cada 100 negocios establecidos.

Del 100% de la población que cuenta con empleo el 42.4% son mujeres, según la encuesta Nacional de Ocupación y Empleo realizada por el INEGI en 2010, donde 19 mil 885 trabajadoras son comerciantes y dependientes, estos datos según el Programa Sectorial de Desarrollo Económico 2010-2016 (2011),

Un resultado es que no hay una cultura de emprendimiento entre las mujeres, debido a que los registros de las empresas a nombres de mujeres se dan en su mayoría solo como presta nombres y no como las verdaderas empresarias que serán responsables de la actividad de gestión en las empresas, generando una estadística distorsionada del número de empresas comandadas por mujeres en Aguascalientes.

Las mujeres empresarias requieren sistematizar y documentar sus trabajos empíricos ya que como son en su mayoría empresas micro todas las actividades se realizan de manera rutinaria impidiendo el crecimiento de este sector.

En cuanto a las competencias con mayor relevancia se encuentra la de comunicación y autoadministración como las percibidas por las mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes como las que tienen más experiencia.

En cuanto a la competencia de trabajo en equipo en promedio 6 de cada 10 de las mujeres empresarias se perciben con experiencia para realizar la elección de sus miembros de equipo, asignan tareas a los integrantes en base a sus habilidades e intereses, propiciar un comportamiento de cooperación entre el equipo y brinda el apoyo necesario para lograr los objetivos.

Mientras que las competencias de planeación y gestión, así como acción estratégica las mujeres empresarias de este sector se perciben con experiencia aunque en su mayoría comentaron en el momento de recolectar los datos que las realizan de manera empírica o en su caso con ayuda de un experto admitiendo no contar directamente con esta competencia pero si valerse de ellas para tomar decisiones.

Para la competencia multicultural es esta donde existe una mayor área de oportunidad entre las mujeres empresarias ya que el 48.84% considera que su empresa no está preparada para la apertura y cambios culturales de la globalización, en cuanto al dominio de un segundo idioma y la actitud abierta hacia la diversidad de culturas el 39.4% se identifica con poca experiencia, lo cual limita su participación en un mercado externo.

No existe un directorio que de evidencia real de las empresas que son comandadas por mujeres y mucho menos un seguimiento de su trayectoria como empresarias.

Es necesario que se tropicalicen algunas de las preguntas para el tipo de empresas con la finalidad de conseguir los hallazgos esperados.

Realizar una investigación con otros agentes relacionados con la actividad de las mujeres empresarias para corroborar que lo que ellas perciben es realmente aplicado a la realidad por lo que se propone una investigación de 360 grados para evaluar que opinan estos agentes de las competencias de estas mujeres empresarias.

Que el estudio que se replique en otros sectores para ubicar las diferencias y similitudes entre las competencias administrativas que las mujeres empresarias utiliza en la gestión de sus empresas, para contrastar estos hallazgos y generar una teoría más sólida.

Contrastar las competencias administrativas de las mujeres empresarias contra las utilizadas por los hombres empresarios para ubicar factores similares y diferentes entre estos con el fin de refutar la ideología de que el emprendimiento es exclusivo del género masculino.

## **REFERENCIAS**

Carranza, G. ( 9 de febrero de 2009 ). *Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Guanajuato*. Recuperado el 14 de Octubre de 2013, de [http://concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/44082009\\_EMPODERAMIENTO\\_LIDERAZGO\\_MUJER\\_EMPRESARIA.pdf](http://concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/44082009_EMPODERAMIENTO_LIDERAZGO_MUJER_EMPRESARIA.pdf)

Cesar, M. (2006 ). Mujeres en expansión. *Revista Expansión XXXVII Núm. 952*, 62.

Hair, J. F., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2001). *Análisis Multivariante*. Prentice-Hall.

Hellriegel D., Jackson Susan E., Slocum John W. (2009). *Administración, Un enfoque basado en competencias*. México, D.F.: Thomson Learning.

INEGI. (2004). *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa, Estratificación de los Establecimientos, Censos Económicos 2004*. Aguascalientes, Ags.: Sede.

INEGI. (2009). *Mujeres y Hombres en México 2009*. Aguascalientes, Ags: Sede.

INEGI. (4 de Marzo de 2014). *Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía*. Recuperado el 2 de Abril de 2014, de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/Contenidos/estadisticas/2014/mujer0.pdf>

INMUJERES. (2003). *Primer encuentro nacional de mujeres empresarias*. México, D.F.: INMUJERES.

INMUJERES. (2008.). *Guía metodológica para la sensibilización en género: Una herramienta didáctica para la capacitación en la administración pública*. México, D.F.: INMUJERES.

León, C., & Chinchilla Albiol, N. (2004). *IESE insight*. Recuperado el 10 de Octubre de 2013, de Directivas en la empresa: Criterios de decisión y valores femeninos en la empresa: <http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=00435&ar=6&idioma=1>

Programa Sectorial de Desarrollo Económico 2010-2016 (2011), M. C. (2011). *Programa Sectorial de Desarrollo Económico 2010-2016* . Programa Sectorial de Desarrollo Económico 2010-2016 (2011), México, GobiernoAguascalientes: Programa Sectorial de Desarrollo Económico 2010-2016 (2011), México, Gobierno del EstaCEPLAP.

UTNA. (2011). *Encuesta de Trayectorias Educativas, 2009-2010*. Rincón de Romos, Aguascalientes, México: Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes.

Walby, S. (26 de September de 2003). ESRC seminar 'Work, life and time in the new economy. *Gender and the New Economy: Regulation or deregulation?* . Lancaster, United Kingdom: Department of Sociology, Lancaster University, Lancaster LA1 4YL .

Zabludovsky, G. (4 de Octubre de 1998). *Las mujeres en los cargos de dirección en México*. Recuperado el 4 de Abril de 2013, de [www.cimacnoticias.com.mx](http://www.cimacnoticias.com.mx)

Zabludovsky, G. (1998). *Las mujeres en cargos de dirección: obstáculos y cultura organizativa en las compañías privadas*. Zabludovsky, Gina (octubre-diciembre, 1998). *Las mujeres en cargos de dirección: obstáculos y cultura organ*Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales Año XLIII, núm. 174, .