

Divergencia en la aplicación de habilidades directivas por género y su impacto en el desempeño de las Pymes del Altiplano Hidalguense

Divergence in the application of managerial skills by gender and its impact on SMEs in the Altiplano Hidalguense.

Gabriel Maldonado Gómez ¹
Laura Elena Santos Díaz ²
Patricia Guadalupe Espino Guevara ³
Enrique Moreno Vargas ⁴

Recibido: 16/12/2022
Aceptado: 13/01/2023

Revista RELAYN. Micro y Pequeña empresa en Latinoamérica

Disponible en:
<https://iquatroeditores.org/revista/index.php/relayn/index>

<https://doi.org/10.46990/relayn.2023.7.2.976>



Resumen

Este artículo realiza un análisis comparativo de las diferencias en el desarrollo de las habilidades directivas entre hombres y mujeres y su impacto en el desempeño de las organizaciones. La muestra se conformó por 292 pymes ubicadas en la región del Altiplano Hidalguense. Se utilizó una encuesta para evaluar el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de las organizaciones. Se aplicó un análisis descriptiva mediante tablas cruzadas así como un análisis de estadística inferencial mediante regresión logística binomial. Se evidencian diferencias en cuanto a la aplicación de habilidades directivas en favor de las mujeres; sin embargo, se destaca que la variable género no es estadísticamente significativa para explicar las diferencias en el desarrollo de habilidades directivas entendidos.

Palabras clave

Género, desempeño, habilidades directivas

Abstract

This article performs a comparative analysis of the differences in the development of managerial skills between men and women and the impact they have on the performance in organizations. Sampling consisted of 292 SMEs located in the region of the Altiplano Hidalguense. A survey was used to evaluate the development of managerial skills and an organization's performance. A descriptive analysis was applied through cross-tabulation analysis as well as an inferential statistical analysis by means of a binomial logistic regression. While differences in the application of managerial

skills in favor of women are evident; nevertheless it should be noted that the gender variable is not statistically significant in explaining the differences in the development of managerial skills.

Keyword

Gender, performance, managerial skills.

Introducción

Las habilidades directivas son determinantes para el desarrollo de ventajas competitivas y el logro de objetivos en las organizaciones, es por ello, que el objetivo del estudio de investigación es comparar la diferencia en el desarrollo de las habilidades directivas entre hombres y mujeres y el impacto en el desempeño en organizaciones ubicadas en la región del Altiplano Hidalguense. Al respecto, existen diversos estudios que se han realizado sobre el tema de análisis.

En primera instancia, Pereda et al (2018), menciona que hay diferentes cuestiones sobre el tipo de liderazgo que utilizan los hombres y las mujeres, también hace mención sobre la escasa presencia de las mujeres en puestos de alto mando. La escritora para el periódico El Economista Juárez (2019), menciona en su artículo “Falta que las mujeres desarrollen habilidades blandas, como la confianza en ellas” que la cultura con la que la mujer es educada impide que se puedan desarrollar las competencias necesarias para competir en el ámbito laboral y así poder asumir la parte del liderazgo. En la actualidad el número de mujeres que siguen con una preparación académica va en aumento, por lo que la falta de preparación no es barrera que impide que puedan llegar a un puesto directivo, sino más bien es la falta de confianza en ellas mismas. Directoras de empresas y de emprendimiento han analizado en el Women’s Forum 2019, las causas por las cuales los hombres siguen obteniendo puestos importantes dentro de la organización.

De acuerdo con Bustelo y Vezza (2020), existen distintos estereotipos que la sociedad ha puesto en la mujer evitando su crecimiento y creando una brecha de desigualdad en indicadores laborales entre hombre y mujeres. Hay estudios que demuestran que, al impulsar la confianza en las niñas y mujeres mediante la mentalidad de crecimiento, se eliminan las creencias sobre los estereotipos que la sociedad les ha establecido, ayudando a que puedan poseer habilidades que les permitan competir en la sociedad y en el ámbito laboral.

Por último, Saavedra (2020) habla sobre la competitividad en Pymes dirigidas por mujeres en la Ciudad de México, señalando que las mujeres empresarias cuentan con negocios menos diversificados que los hombres, limitándose solo a obtener la rentabilidad deseada. Así mismo, en la investigación se demuestra que el 82 por ciento de las mujeres son capaces de identificar oportunidades que les permiten permanecer en el mercado en el que se encuentran compitiendo.

A partir de lo anterior, para el estudio se aplicó un análisis de estadística descriptiva mediante tablas cruzadas para identificar las características en la aplicación de habilidades directivas por género; así como un análisis de estadística inferencial mediante regresión logística binomial a fin de determinar la relación existente entre las variables de estudio.

Se destaca que en las empresas del Altiplano Hidalguense existen diferencias menores en las habilidades directivas que poseen los hombres y las mujeres, sin embargo, el género no determina el desarrollo de la ventaja competitiva.

Revisión de la literatura

1. Habilidades directivas.

A lo largo de la historia del ser humano se han desarrollado diversos conceptos sobre qué es una habilidad y aspectos generales de ella, Sixto y Márquez (2017) sostienen en su artículo "Tendencias teóricas en la conceptualización de las habilidades: aplicación de la didáctica de la Oftalmología" que, una habilidad es la capacidad con la que cuenta cada una de las personas para poder realizar cualquier actividad de forma correcta. Cabe mencionar que las habilidades pueden ser innatas, ya que, algunas de ellas se poseen desde el nacimiento o bien con el paso del tiempo podemos ir adquiriéndolas con base en las experiencias anteriores. Así mismo, Portillo (2017) explica que una habilidad es el equivalente del "sabes como" o técnica, haciendo referencia a que las personas contamos con diversos conocimientos que nos permiten poder realizar diversas cuestiones de la vida cotidiana.

2. Habilidades directivas por género.

2.1 Definición/concepto.

Pereda, et.al. (2018) definen al género como la representación y simbolización de las diferencias sexuales existentes en una determinada sociedad, es decir, son las formas en las que tanto los hombre como mujeres construyen su identidad haciendo alusión a las formas históricas y socioculturales de una sociedad. Para el Gobierno del Estado de México (2022) el concepto de género hace referencia a los atributos sociales y las oportunidades que se asocian a ser hombre y mujer, y la relación existente entre mujeres y hombres, niñas y niños. Si bien cada uno de los atributos y relaciones son aprendidos y establecidos en la sociedad, siempre pueden estar en constante cambio.

Las habilidades blandas o directivas por género son aquellas habilidades que diferencian a las mujeres de los hombres para poder llevar a cabo el estilo de liderazgo en una organización. Para las organizaciones los recursos humanos se han convertido en una clave competitiva. Es así como tanto hombre como mujeres cuentan con diversas habilidades que ofrecen un medio para poder ampliar las opciones de ocupación en las distintas áreas funcionales de la empresa.

3. Impacto de las habilidades directivas en el desempeño de las pymes.

3.1 Habilidades directivas en las pymes.

Las pymes a diario enfrentan diversas limitaciones como la globalización y el suministro de recursos con los que cuentan para poder subsistir dentro del mercado en el que se encuentran compitiendo. Por lo que, para que una Pyme pueda cumplir con sus objetivos debe de considerar las limitaciones con las que se puede encontrar, ya que por su tamaño y debido a que la globalización día con día permite la apertura de nuevas empresas de gran tamaño tanto nacionales como internacionales, es que estas pierdan un poco de relevancia (Tapia, et.al., 2017). Es por ello que las habilidades con las que deben de contar tanto el gerente como los colaboradores de la empresa deben de permitir administrar, organizar, dirigir y controlar la gestión de la empresa.

La mayor competencia que debe de contemplar un directivo es proporcionar un estilo de liderazgo que ayude a motivar e implementar confianza en los colaboradores para la realización de estrategias que permitan la competitividad de la empresa.

Gontero y Albornoz (2019), al respecto, dan a conocer la existencia de herramientas como la encuesta elaborada por el Banco Mundial, la cual permite conocer las habilidades que los empleadores necesitan de sus trabajadores para sobresalir entre la competencia en función de la gestión empresarial.

En 2017 el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) realizó su primera encuesta para conocer el grado de competencia que existe en el país. Los resultados obtenidos señalan que las capacidades más importantes para los empleadores son las competencias organizacionales y gerenciales y las competencias basadas en las técnicas de especialización, mientras que las competencias menos importantes son las socioemocionales y digitales (cuadro 2).

Cuadro 3.1

México: competencias más valoradas por los empleados

México: competencias más valoradas por los empleados			
Competencia con mayor valoración		Competencias menos valoradas	
Competencias organizacionales y gerenciales	Competencias técnicas especializadas	Competencias socioemocionales	Competencias digitales
Planeación estratégica	Actualización	Empatía y compañerismo	Comunicación, marketing y publicidad digital
Integración de equipos de trabajo	Dominio de procesos	Autorregulación	Conocimiento de lenguaje y plataforma de última generación

Desarrollo organizacional y de calidad	Aseguramiento de la calidad	Motivación	Industria 4.0
--	-----------------------------	------------	---------------

Fuente: Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias laborales (2017), Informe anual sobre competencias en México, Informe de resultados 2017.

Por su parte, el Banco Interamericano de Desarrollo (2017) sostiene que el que los colaboradores dominen las habilidades duras es importante para dar solución a los problemas técnicos, pero en la actualidad las habilidades blandas conllevan más peso, ya que estas aportan a la solución de problemas con los que se encuentre la Pyme. Ahora bien, en muchas de las pymes sus empleados destacan por las capacidades técnicas, debido a que la mayoría de los fundadores de las empresas son técnicos, reflejando así las habilidades para poder dar solución solamente a aspectos en específico para el negocio, pero no muestran habilidad alguna para realizar negociaciones con los empleados, proveedores, clientes o inversores. Por lo anterior, la gran mayoría de los proyectos que realizan las pymes han fracasado, debido a que no se cuenta con habilidades de comunicación entre el cliente y el proveedor. Es por ello que en la actualidad los dueños de las pymes buscan que sus nuevos empleados cuenten con el desarrollo de habilidades blandas como el liderazgo, la empatía, la escucha activa, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva.

Por último, Whetten y Cameron (2005) dividen las habilidades blandas en tres tipos, interpersonales, personales y grupales siendo esenciales para que se pueda cumplir con los objetivos (cuadro 3).

Cuadro 3.2

Habilidades directivas esenciales según Whetten y Cameron

Habilidades Directivas	
Habilidades	Alcance
Interpersonales	- Manejo de conflictos
	- Motivación de los empleados
	- Ganar poder e influencia
Personales	- Desarrollo de autoconocimiento
	- Manejo del estrés
	- Solución analítica y creativa de problemas
Grupales	- Facultad y delegación
	- Dirección hacia el cambio positivo
	- Formación de equipos eficaces

Fuente: Whetten y Cameron (2005)

Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que se comparan las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las habilidades directivas (recursos humanos, análisis del mercado, proveedores, dirección e innovación) de los directores de Pymes de Apan, Almoloya, Emiliano Zapata, Tepeapulco y Tlanalapa y el impacto que estas tienen en el resultado de la organización (ventaja competitiva). Esto permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en la zona y valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

H1: Las diferencias en las habilidades directivas entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Apan, Almoloya, Emiliano Zapata, Tepeapulco y Tlanalapa impactan en el resultado del negocio.

Apan, Almoloya, Emiliano Zapata, Tepeapulco y Tlanalapa son municipios que cuentan con un total de 141760 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 7742 empresas (INEGI, 2022). En la Tabla 1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

Tabla 3.1.

Características sociodemográficas del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	89	203
Edad promedio	38 años	42 años
Educación promedio	11.7 años	10.8 años
Estado civil	44.9% casadas	52.2% casados
Hijos	80.9% tiene hijos	75.4% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	69.7% fundó la empresa	50.7% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento de evaluación, se identificó el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores que podemos observar en la tabla 2.

Tabla 3.2

Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la Pymes	11.2%	14.3%	69.7%	67%
Dedicadas a otra empresa	71.9%	69%	NA%	10.8%

Dedicadas a labores del hogar	58.4%	63.5%	NA%	9.9%
-------------------------------	-------	-------	-----	------

Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 49 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 3. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa) y se dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Apan, Almoloya, Emiliano Zapata, Tepeapulco y Tlanalapa (Posada et al., 2020).

Tabla 3. 3

Definiciones conceptuales de los componentes del sistema Pymes

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Insumos del sistema		
Recursos humanos	12 ítems (alfa=0.921)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa
Análisis del mercado	9 ítems (alfa=0.868)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia
Proveedores	6 ítems (alfa=0.825)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa
Procesos del sistema		
Dirección	8 ítems (alfa=0.785)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Innovación	8 ítems (alfa=0.896)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente, productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo, y modos de organizar la empresa.
Resultados del sistema		
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa=0.818)	Pondera el valor principal que genera las Pymes según el director

Para el análisis de los resultados se realizó un análisis de estadística descriptiva mediante tablas cruzadas o tablas de contingencia, las cuales son diseñadas para la investigación cualitativa, particularmente en el análisis de encuestas. Este método de análisis facilita un entendimiento fácil sobre el comportamiento de dos variables (Blázquez, 2001). En el caso del estudio realizado, se analizó la variable Ventaja Competitiva y su relación con el Análisis de Mercado, Innovación, Dirección, Proveedores y Recursos Humanos por género.

Por otro lado, se utilizó el método de regresión logística binomial, el cual es útil para determinar la existencia o ausencia de relación entre las variables explicativas (género) y la variable dependiente (habilidades directivas: recursos humanos, análisis del mercado, proveedores, dirección, innovación); así como, medir el signo de dicha relación y predecir la probabilidad de que se produjera el acontecimiento definido por la variable dependiente.

Resultados

Tabla 3.4

Análisis cruzado: Habilidades Directivas y Ventaja Competitiva

	Ventaja Competitiva			
	Cuentan con la habilidad		No cuentan con la habilidad	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Recursos Humanos	86%	86%	3%	4%
Análisis de Mercado	84%	86%	3%	2%
Proveedores	88%	88%	3%	1%
Dirección	85%	86%	3%	4%
Innovación	81%	79%	4%	4%

En la Tabla 4 se comparan las habilidades directivas y el impacto en la ventaja competitiva de la organización, por lo que se observa que 86 por ciento de hombres y 86 por ciento de mujeres cuentan con la habilidad en la gestión adecuada de los recursos humanos y que impacta en el desarrollo de la ventaja competitiva, mientras que 3 por ciento de hombres y 4 por ciento de mujeres no cuentan con dicha habilidad.

Se observa que 84 por ciento de los hombres y 86 por ciento de las mujeres cuentan con la habilidad de análisis de mercado, lo que indica que las mujeres presentan una ventaja de 2 puntos sobre las personas del género masculino; mismo escenario se repite para aquellas personas que no cuentan con dicha habilidad, quedando 3 por ciento para los hombres y 2 por ciento para las mujeres.

Por otro lado, existe igualdad en el desarrollo de la habilidad en gestión de proveedores, es decir, 88 por ciento hombres y 88 por ciento mujeres cuentan con la habilidad. Sin embargo, al analizar la cantidad de personas que no cuentan con la habilidad, las mujeres tienen una ventaja señalando al 1 por ciento de las mujeres que no cumplen por el 3 por ciento para el caso de los hombres.

Para el caso particular de la variable de dirección el 85 por ciento de los hombres cuentan con esta habilidad contra el 86 por ciento de las mujeres, no obstante, cuando se analiza la condición del porcentaje de personas que no cumplen, se tiene un 3 por ciento para los hombres y el 4 por ciento para las mujeres.

Finalmente, para la variable innovación, el 81 por ciento de los hombres cuentan con esta habilidad y el 79 por ciento correspondiente a las mujeres. No obstante, el porcentaje de personas que no cuentan corresponde al 4 por ciento para cada género.

Para complementar los resultados se realizó un análisis de regresión logística binomial, técnica estadística multivariable que surge en la década de los sesentas (Confield, et.al., 1961), con el objetivo de determinar la contribución de diversos factores (variables explicativas o independientes) en la ocurrencia de un evento (variable explicada o variable dependiente) (Salcedo, 2002). Para este caso, el identificar la probabilidad de contar con las habilidades directivas considerando la variable sexo. De los resultados obtenidos, no se observan diferencias significativas estadísticamente, ya que todos los resultados son superiores a 0.05 lo que indica la inexistencia del fenómeno en revisión.

Tabla 3.5

Regresión logística binomial. Probabilidad de contar con habilidades directivas por sexo

	Recursos Humanos			Análisis del Mercado			Proveedores			Dirección			Innovación		
	B	Sig	Exp	B	Sig	Exp	B	Sig	Exp	B	Sig	Exp	B	Sig	Exp
ts			1.00			1.00			1.00			1.00			1.00
eno			0			0			0			0			0
	0.0	0.9	0.99	0.3	0.4	1.42	0.2	0.5	1.33	0.0	0.8	1.09	0.1	0.6	0.87
	09	81	1	54	05	5	80	97	4	89	30	3	36	90	2
	29			29			29			29			29		
	1			1			1			1			1		
	0.0			0.0			0.0			0.0			0.0		
	00			02			01			00			01		
	0.0			0.0			0.0			0.0			0.0		
	00			05			02			00			01		
media	89,			88,			92,			88,			83,		
	1			00			8			7			5		
	0.0			0.0			0.0			0.0			0.0		
	5			5			5			5			5		
	2.1			1.8			2.4			2.0			1.6		
	29			97			80			31			03		

Discusión

Esta discusión inicia planteando una realidad visible en el mundo empresarial, “Los resultados de las empresa son el resultado de las habilidades de la gente que las dirigen y las conforman”, por lo tanto, identificar si existen diferencias en la aplicación de las habilidades directivas por género coadyuva a entender que en caso de haber diferencias, los roles, tareas y funciones se podrían asignar considerando el género de las personas.

Diversos autores afirman que las diferencias entre las habilidades blandas que adquiere un hombre y una mujer podría explicarse por la orientación de género. Es por ello que el escritor Morgado (2019), en su artículo “¿Son diferentes los cerebros de mujeres y hombres?”, explica que en la actualidad aún no se conoce un estudio en donde se compruebe que los hombres sean más inteligentes que las mujeres o por el contrario que

las mujeres sean más inteligentes que los hombres. La experiencia que se vive en el día a día muestra la importancia entre la diferencia de género, considerando a algunas como adaptativas y complementarias: los hombres han demostrado que tienen mejores habilidades motoras y espaciales, mientras que las mujeres cuentan con mejor memoria, habilidades emocionales y mejor cognición social.

A partir de lo anterior, y considerando los principales resultados de este estudio de investigación es importante referir que se observó que el 86 por ciento de hombres y el 86 por ciento de mujeres cuentan con las habilidades adecuadas para la gestión de los recursos humanos, lo cual, en teoría corresponde a que según Whetten y Cameron (2005) ambos géneros cuentan con las habilidades directivas esenciales como las interpersonales, personales y grupales.

Por último, cabe destacar la importancia de esta investigación al haber obtenido elementos que indican que existen diferencias mínimas entre géneros derivado a que todos los resultados son superiores a 0.05 con respecto a las diferencias significativas en temas de análisis de mercados, proveedores, dirección e innovación, por lo tanto, y considerando lo que el Banco Internacional de Desarrollo sostiene que será importante que los colaboradores (no refiriéndose a géneros distintos) dominen las habilidades.

Conclusiones

Es importante señalar que este trabajo de investigación logra dar elementos significativos a manera de respuesta a ¿Las habilidades directivas personales difieren entre hombre y mujeres?, por lo tanto, se abordan los siguientes puntos a manera de cierre:

- a) El análisis de estadística descriptiva precisa que las mujeres presentan ventaja en la habilidad de análisis de mercado y dirección; en tanto que, en la habilidad de proveedores e innovación son los directivos hombres quienes tienen resultados superiores frente a las mujeres.
- b) Sin embargo, considerando un nivel de significancia de $p < 0.05$, los resultados de análisis de regresión logística binomial indican que la variable género no es estadísticamente significativa para explicar la existencia del fenómeno en revisión, es decir, la diferencia entre las habilidades directivas.

Respecto a que las mujeres en este estudio presentan ventajas en la habilidad de análisis de mercado y dirección, se puede considerar el supuesto sobre que la influencia en los mercados será mayor, sin olvidar que los colaboradores estarán orientados a el cumplimiento de los objetivos derivado del rumbo marcado por la dirección.

Por otro lado, el resultado hacia las habilidades mostradas en el segmento de los hombres indica que la gestión de las organizaciones, es decir, la planeación, organización, control y seguimiento estarían alineados a los objetivos corporativos o institucionales.

En lo que se refiere a la hipótesis “Las diferencias en las habilidades directivas entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Apan, Almoloya, Emiliano Zapata, Tepeapulco y Tlanalapa impactan en el resultado del negocio”, y a los resultados obtenidos se concluye, que sí existen diferencias entre mujeres y hombres en las habilidades directivas, pero a su vez son no significativas .

Con lo anterior y derivado a las diferencias mínimas observadas se concluye que es de suma importancia que se siga investigando y analizando los avances en áreas como la neurociencia con respecto al tema de las diferencias entre géneros en el dominio de ciertas habilidades directivas, derivado a que los avances tecnológicos y científicos siempre ayudarán a entender cómo gestionar mejor el talento humano.

Referencias

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2017, 09 enero). La importancia de las habilidades blandas en las PYMEs. BID. <https://conexionintal.iadb.org/2017/09/01/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-pymes/>
- Hernández Blázquez, B. (2001). TÉCNICAS ESTADÍSTICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL (1.a ed.). Diaz Santos.
- Bustelo, M y Vezza, E. (2020). ¿EMPATIZAS O COMPITES?. BID. <https://blogs.iadb.org/igualdad/es/habilidades-para-el-mercado-laboral-siglo-xxi/>
- CEPAL. (2022). Acerca de las Microempresas y Pymes. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>
- Confield, J., Gordon, T. y Smith, W. (1961). Quantal response curves for experimentally uncontrolled variables. Bull Int Statist Inst, 38, pp. 97-115.
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (2017). Informe anual sobre competencias en México, informe de resultados 2017.
- Gobierno del Estado de México. (2022). ¿A qué nos referimos cuando hablamos de “sexo” y “género”? <https://www.gob.mx/conavim/articulos/a-que-nos-referimos-cuando-hablamos-de-sexo-y-genero>
- Gontero, S. y Albornoz, S. (2019). La identificación y anticipación de brechas de habilidades laborales en América Latina: experiencias y lecciones. CEPAL, 199. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/44437>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI] (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (DENUE). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Juaréz, B. (2019). Falta que las mujeres desarrollen habilidades blandas, como la confianza en ellas. *EL ECONOMISTA*.
<https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Falta-que-las-mujeres-desarrollen-habilidades-blandas-como-la-confianza-en-ellas-20190531-0055.html>
- Morgado, B. (2019, 20 mayo). ¿Son diferentes los cerebros de mujer y hombre? *EL PAÍS*. https://elpais.com/elpais/2019/05/09/ciencia/1557403126_491115.html
- Morgan, K. (2022, 6 agosto). Qué son las «habilidades blandas» y por qué cada vez más compañías se fijan en ellas al contratar. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-62340757>
- Pereda-Perez, F. J.; López-Guzmán, T. y González-Santa Cruz, F. (2018). Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: el caso de Córdoba (España). *Revista Española de Ciencia Política*, 46, 199-230. Doi: <https://doi.org/10.21308/recp.46.09>
- Portillo, M. C. (2017). Educación por habilidades: Perspectivas y retos para el sistema educativo. *Revista Educación*, 41(2), 1. <https://doi.org/10.15517/revedu.v41i2.21719>
- Posada, R., Peña, N., & Aguilar, O. (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. In Mc Graw Hill Education (Ed.), *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina* (p. 322). <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saavedra Garcia, M. L. (2020). La competitividad en Mipymes dirigidas por mujeres en la ciudad de MÉXICO. *Ciencias Administrativas*, 15, 055. <https://doi.org/10.24215/23143738e055>
- Salcedo, C. (2002). Modelo de Regresión Logística en Estimación de la ocurrencia de incidencias en declaraciones de pólizas de importación. (Tesis de Pregrado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ciencias Matemáticas. EAP. De Estadística. Lima, Perú.
- Sixto, S. & Márquez, J. (2017, 1 junio). Tendencias teóricas en la conceptualización de las habilidades: Aplicación en la didáctica de la Oftalmología. *Revista de Ciencias Médicas de Pinar del Rio*, 21(3), 438-447. <http://www.revcmpinar.sld.cu/index.php/publicaciones/article/view/3173/pdf>
- Tapia, G., Ulibarria, H. y Morales, M. (2017). Habilidades directivas como factor de competitividad en una microempresa de José María Morelos, Quintana Roo. *Ecofarn*. https://www.ecofan.org-actas/A%20T%20IV/A%20T%20IV_7.pdf
- Whetten, D y Cameron, K. (2005). *Developing Management Skills*. Pearson: Prentice Hall.

Sobre los autores

- ¹ Docente de tiempo completo del Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo, México, ORCID: 0000-0002-5921-4180
- ² Docente de tiempo completo del Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo, México, ORCID: 0000-0002-3519-8630
- ³ Docente de tiempo completo del Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo, México, ORCID: 0000-0003-0179-9291
- ⁴ Docente de tiempo completo del Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo, ORCID: 0000-0001-5881-8030



iQU4TRO EDITORES

En colaboración con:

