FIMPES®
REVISTA DE INVESTIGACIÓN
MAYOR CALIDAD, MEJOR FUTURO

Modelo de liderazgo laboral y empoderamiento femenino en MIPyMES mexicanas

Model of Labor Leadership and Female Empowerment at Mexican MIPyMES

Natalie Berenice Diaz Acevedo, Brenda Lorena Maldonado García, Mario Alberto Aizcorbe Acevedo
Universidad de Celaya
Celaya, Gto. México

Recibido / Received 18/05/2020
Aceptado / Accepted 19/08/2020

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo analizar el tipo de liderazgo laboral y el nivel de empoderamiento para las mujeres que se encuentren en laborando dentro de las MiPyMes mexicanas. Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo con alcances descriptivo y explicativo. Entre los principales resultados se encuentran que las mujeres empresarias cuentan con un liderazgo de tipo country club, el cual centra su atención a las necesidades de las personas lo cual permitirá tener relaciones de liderazgo satisfactorias y confortables, una atmosfera administrativa adecuada y las tareas desarrolladas a tiempo. En conjunto con un nivel de empoderamiento alto se encontró que al contrario de lo que determinan los estudios previos analizados en el marco teórico, las mujeres muestran una ligera tendencia hacia el liderazgo transaccional.

Palabras clave: Liderazgo femenino, empoderamiento, empresarias.

Abstract

This research has the objective to analyze the type of labor leadership and the level of empowerment for women who are working within the Mexican MSMEs. This research had a quantitative approach with descriptive and explanatory scope. Among the main results are that women entrepreneurs have a country club leadership, which focuses their attention on people's needs, which will allow them to have satisfactory and comfortable leadership relationships, an adequate administrative atmosphere and the tasks carried out by weather. In conjunction with a high level of empowerment, it was found that contrary to what the previous studies analyzed in the theoretical framework determine, women show a slight tendency towards transactional leadership.

Keywords: *cWomen´s leadership, empowerment, businesswomang.*

Natalie Berenice Diaz Acevedo. Dra. En Administración. Profesor investigador de la Facultad de Negocios de la Universidad de Celaya. Forma parte de diversos comités de revistas y redes de investigación a nivel nacional e internacional.
Brenda Lorena Maldonado García. Mtra. En Administración. Pertenece al departamento de Investigación de la Universidad de Celaya, Responsable de la elaboración de diversas investigaciones, ha colaborado con la OCDE y participado en congresos internacionales.
Mario Alberto Aizcorbe Acevedo. Licenciado en dirección y administración de negocios globales en la Universidad de Celaya. Cuenta con un nanodegree en Business Analytics por parte de Udacity y ha tenido participaciones en congresos de investigación nacionales e internacionales.

A partir de la década de ´90 los investigadores se han preocupado por analizar el fenómeno del género y la presencia femenina en el liderazgo, intentando determinar si existen diferencias de entre los estilos de liderazgo debido al mismo.

Vale la pena destacar el papel clave que desempeña el liderazgo según el género en el desempeño de este rol dentro de las organizaciones. Para muchas mujeres el ingreso al mercado laboral representa un gran avance en su desarrollo personal y ejercer un liderazgo efectivo es un punto importante en la apertura de posibilidad de crecimiento profesional dentro de las organizaciones.

A pesar de los avances en igualdad de género que se han logrado hasta el día de hoy, las mujeres presentan un índice de desarrollo humano (IDH) menor a los de los hombres (tan solo para México la diferencia es de un 5%), además de que representan el 60% de los más pobres a nivel mundial, las dos terceras partes de los analfabetos y son objeto de violencia (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015). Sin embargo, se observa mujeres que son ejemplos de vida y agentes de cambio que demuestran resistencia, fortaleza y valor.

De acuerdo al Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (2016) tan solo del 34.3% de las MIPYMES en el mundo tienen participación por parte de las mujeres en la propiedad. En diversas investigaciones se ha demostrado que el número de mujeres empresarias es siempre menor al de los hombres que dirigen una organización, y aunque en algunas ocasiones la diferencia sea menor, ninguna investigación hasta el momento ha demostrado que el porcentaje de mujeres sea mayor al de los hombres (Elizundia, 2015). Otra estadística que permite reforzar este fenómeno a nivel mundial es el hecho de que tan solo el 1% de las 500 empresas más grandes del mundo son presididas por mujeres (Contreras, Pedraza y Mejía, 2011).

En México un gran número de mujeres son económicamente activas (el 38.06% de ellas), lo que significa que un importante porcentaje de las mismas están desarrollándose en diversas áreas simultáneamente como amas de casa, estudiantes, hijas de familia y además trabajadoras [Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), 2017]. A pesar de esto existe una importante brecha salarial entre hombres y mujeres. Mientras que en el 2017 el ingreso promedio mensual es de $5 823 pesos, los hombres ganan $6 365 pesos mientras que las mujeres tan solo perciben al mes $4 941 pesos; esto representa una brecha del 29% mensual en los salarios debido al género (STPS, 2017).

En nuestro país parece existir una creciente tendencia en el número de empresas que tienen a su cargo una mujer, mientras que en 1994 estas constituían el 24.40%, en 1998 pasaron al 40.60% y en el 2001 lograron alcanzar el 52% de las empresas (Hernández, 2010). Esto permite afirmar que a pesar de que el porcentaje de mujeres en las organizaciones no haya crecido de una manera exponencial, las mujeres han sabido insertarse en puestos de alta dirección en un número mayor de compañías.

Analizar, describir y caracterizar un modelo de liderazgo laboral y empoderamiento femenino es de suma importancia en la actualidad. En la actualidad, las mujeres están dejando a un lado el rol que por muchos años mantuvieron como amas de casa, madres y esposas. Las mujeres están rompiendo esquemas y paradigmas y se han incorporado a la población económicamente activa y a los beneficios materiales que esto conlleva. Han aprendido a ser líderes no solo en las organizaciones, sino también en su vida personal, esto quiere decir, en todos los roles en los que se ve involucrada.

Objetivo de investigación

La presente investigación tiene como objetivo analizar el tipo de liderazgo laboral y el nivel de empoderamiento femenino para las mujeres que se encuentren en laborando dentro de las MiPyMes mexicanas.

Preguntas de investigación

- ¿Cuál es el perfil del liderazgo laboral de las mujeres que laboran en las MiPyMes mexicanas??
- ¿Cuál es el nivel de empoderamiento que se presenta en las mujeres que se encuentran en puestos gerenciales de las MiPyMes mexicanas?

Justificación

Este estudio busca ser un aporte al conocimiento sobre la realidad del liderazgo laboral y empoderamiento femenino en las MiPyMes mexicanas; así mismo convertirse en una propuesta de formulación de estrategias

orientadas a apoyar al sector empresarial en una mejor gestión del conocimiento del liderazgo en cuanto al género femenino. Además, la importancia de este estudio se pone de manifiesto en la existente tendencia de las mujeres propietarias de empresas pequeñas manifestada constantemente en estudios que se han llevado a cabo en diferentes años como en Women Business Owners in Mexico y Trends in Women's Participation in Mexico Business (Zabludovsky, 2007) donde se puede observar que la participación de las mujeres en el ámbito laboral, para el año 2005, especialmente en el comercio y los servicios alcanzó el 45.9% y el 44.7% respectivamente.

Una de las desigualdades más llamativas que se presentan en la actualidad es la escasa ocupación de puestos de decisión y cargos de responsabilidad por parte de las mujeres en distintos ámbitos y organizaciones.

Hacia los años ochenta se creía que la estructura en las organizaciones era insustituible, una estructura en donde las mujeres no tenían un lugar. En ese ambiente la mujer se vio obligada a elaborar su propio esquema de liderazgo, adoptando en su mayoría los estilos de liderazgo masculino.

Bass y Avolio (1994, citado en Cuadrado, 2002) sugieren que las mujeres son más transformacionales en su forma de dirigir que los hombres por su mayor experiencia en actividades de crianza y educación, su interés por los demás y su mayor sensibilidad social. También hacen referencia a los valores de las mujeres, distintos a los de los hombres: "ellas tienen valores más basado en el cuidado y la responsabilidad, los hombres en los derechos y la justicia".

Gibson (1995, citado en Ye, Wang, Wendt, Wu y Euwema, 2016) señala que la comprensión de la influencia del género y la cultura sobre el liderazgo va a enriquecerse si se midiera directamente las características de género y la preferencia de valores.

Las diferencias de género existen dentro de las organizaciones, pero no por eso estas diferencias deberían de tomarse como limitantes para el género femenino. Estas características deberían de tomarse en cuenta para aportar diversidad en la conducción de las empresas, obteniendo las mejores características de cada uno de los estilos para una administración más eficaz de las organizaciones. Diferentes estudios de ejecutivas y empresarias latinoamericanas demuestran que en los últimos años existe una tendencia a identificar un estilo particular de liderazgo que adquieren las mujeres cuando ocupan cargos ejecutivos.

Vale la pena destacar que esta percepción de liderazgo femenino varía entre las generaciones de mujeres, pues tienen diferentes conceptos sobre los papeles femeninos en la sociedad y en las organizaciones.

Conceptualización del liderazgo

Las primeras investigaciones sobre el liderazgo estaban orientadas hacia los rasgos y las características del líder. En la primera mitad del siglo XX se trató de identificar los rasgos que determinaban a un líder y se trató de relacionar con la eficacia del mismo. Con el paso de los años se desplazó el foco de atención hacia las conductas.

A pesar de las múltiples formas en que el liderazgo puede ser conceptualizado, existen componentes centrales del mismo los cuales son:

a) El liderazgo visto como un proceso. El liderazgo no es un rasgo o una característica sino un proceso que ocurre entre el líder y sus seguidores. El ver al liderazgo como un proceso implica que el líder afecta y es afectado por sus seguidores. Cuando el liderazgo es definido de esta manera, se convierte en algo accesible para todos. Es decir, no está restringido solamente a un líder formalmente designado en un grupo.
b) El liderazgo involucra influencia. Esto quiere decir que un líder influye en sus seguidores, ya sea en su comportamiento o en su forma de pensar y resolver los problemas.
c) El liderazgo ocurre en el contexto de grupo. Los grupos son los contextos en los cuales el liderazgo toma lugar. El liderazgo involucra influir y provoca que en un grupo se comparta un propósito en común.
d) El liderazgo involucra alcanzar metas. Los líderes dirigen sus energías al cumplimiento de metas.

Después de analizar estos componentes se puede definir al liderazgo como "Un proceso que va desde una influencia individual hasta la de un grupo de individuos para alcanzar una meta común" (Northouse, 2015).

Además de las diferentes concepciones del liderazgo, se llega a la conclusión de que no existe una definición

universal del mismo, debido a la complejidad del tema y que al momento de estudiarse se puede hacer desde diferentes aspectos.

Conceptualización del empoderamiento.

El término empoderamiento nace en Estados Unidos durante los movimientos de derechos civiles en los años sesenta debido a la necesidad de generar cambios con respecto a las relaciones de poder entre géneros (Hernández y García, 2008). El empoderamiento se puede definir como un proceso por medio del cual las mujeres incrementan su capacidad de configurar sus propias vidas y su entorno, se puede ver como una evolución en la concientización de las mujeres sobre sí mismas y su estatus y en su eficiencia en las relaciones sociales (Shuler, 1997).

Actualmente el concepto de empoderamiento ha sido ligado al proceso de desarrollo. La Organización de las Naciones Unidas afirma que el empoderamiento es necesario para la igualdad, el desarrollo y la paz. Lamentablemente, la valoración objetiva del empoderamiento no se ha logrado completamente y solo se cuentan con indicadores aislados o compuestos. ONU Mujeres (2000) en conjunto con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas lanzaron Los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres, mismo que permiten tener una óptica de genero a las empresas lo que les permitirá medir y analizar las iniciativas en curso, los valores de referencia y las prácticas de evaluación en el ámbito del empoderamiento, el progreso y la inversión en las mujeres.

Retos de la mujer en las organizaciones.

El papel que ha desempeñado la mujer a través de la historia en la sociedad ha provocado grandes cambios y modificaciones en la estructura familiar y empresarial. La incorporación de la misma a la vida laboral y social, motivada por diversas causas, trajo consigo que en muchos países y clases sociales se revolucionara de forma creciente la forma en cómo se percibe el rol de las mujeres. Hoy en día se presenta una mujer más independiente económicamente y capaz de ocupar mayores responsabilidades en la esfera productiva y social, lo que le ha permitido elevar su autorrealización dejando atrás el rol característico al que había sido sometida durante décadas.

Algunos autores concuerdan en que en la medida en que la mujer comience a tener una mayor participación productiva y laboral cambiará la manera de educar a sus hijos, sus relaciones de pareja y su percepción de sí misma y de la sociedad, la economía, la política, la ciencia y la tecnología.

Queda claro que el liderazgo es mucho más que una forma espontánea de ser y de actuar. Se trata de un fenómeno complejo que no solo gira en torno al concepto de influencia: es decir, la capacidad femenina para dirigir a otros en la dirección deseado, sino que intervienen una serie de componentes culturales, históricos, ideológicos, contextos en crisis, enfoque orientado hacia la economía social y el desarrollo local, componentes que deberán ser estudiados en un futuro.

Método.

Enfoque

Esta investigación contará con un enfoque cuantitativo debido a que se utilizarán escalas numéricas para identificar los tipos de liderazgo y el nivel de empoderamiento de las mujeres.

Alcance

Esta investigación tuvo dos alcances:

a) Descriptivo. Ya que se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las mujeres que laboran en puestos gerenciales de las MiPyMes mexicanas.
b) Explicativo. Debido a que ayudará a determinar las causas, retos y consecuencias de este modelo de liderazgo y empoderamiento utilizado por las mujeres en puestos gerenciales de las MiPyMes mexicanas.

Hipótesis

H1: Las mujeres que cuentan con un puesto gerencial en las MiPyMes mexicanas muestran un liderazgo mucho más transformacional que transaccional.

H2: Las mujeres que cuentan con un puesto gerencial en las MiPyMes mexicanas cuentan con alto grado de empoderamiento.

Instrumento de recolección.

Se creó un instrumento global el cual nos permita unificar las dimensiones que se miden con base a las siguientes teorías:

- Liderazgo relacional
- Estilos de liderazgo
- Empoderamiento femenino

Resultados

Datos poblacionales.

Nivel educativo. En cuanto al nivel educativo se observa una clara tendencia hacia una preparación mayor de las mujeres pues el 27% de ellas cuentan con una maestría, el 45% de las entrevistadas cuentan con una licenciatura, y tan solo un 10% se han quedado con un nivel educativo de bachillerato. Esto se puede interpretar en que las mujeres buscan un desarrollo personal y profesional más amplio.

Estado civil. El 45% de las mujeres entrevistadas se encuentran casadas, tan solo el 38% son solteras. Como parte de los resultados de esta investigación se puede decir que el estado civil repercute en el desarrollo profesional de las mujeres pues casi la totalidad de ellas dependen de un apoyo familiar para lograr sus metas.

Negocio propio. Como se puede observar tan solo el 27% de las entrevistadas dirige un negocio propio y el 73% labora en empresas ajenas. Esto muestra el bajo nivel de emprendimiento que tienen las mujeres mexicanas.

Giro. Entre los principales giros de empresas que dirigen las mujeres entrevistadas se encuentran el giro comercial con un 22% y el giro de servicios con un 60%. Esto podría indicar una tendencia a que las mujeres buscan dirigir empresas que se adecuen a su perfil y que les permita tener un horario fijo como lo son las empresas servicios. Muchas de estas mujeres dirigen sus negocios desde sus hogares por lo cual les es mucho más fácil desarrollarse y cumplir con sus roles.

Resultados de los instrumentos.

Para comenzar con el análisis de los instrumentos se llevó a cabo la determinación del nivel de confiabilidad del mismo por medio de la obtención del Alfa de Cronbach. Para este análisis se obtuvo un alfa de 0.916 lo que muestra una consideración alta de validez.

Instrumento de estilos de liderazgo.

En esta teoría se evalúan dos grandes orientaciones de las personas: orientado hacia las metas o hacia las relaciones. Con base a los promedios obtenidos se pueden clasificar los estilos en diversos rangos que van desde muy bajo hasta el muy alto. En promedio, para los 170

	Tareas	Relaciones
Media	44.19	43.33
Desv. típ.	4.61	5.75

Tabla 1. Estadística descriptiva estilos de liderazgo.
Fuente: Elaboración propia

casos, se obtuvieron los siguientes valores:
Por lo que se puede concluir, de que a pesar de que los promedios de las dos orientaciones se ubican en un rango alto, las mujeres se inclinan a una orientación por las tareas con una diferencia de casi 1 punto sobre la orientación a las relaciones. Con base a la rejilla gerencial las mujeres se ubicarán en un estilo de liderazgo Country Club, el cual centra su atención a las necesidades de las personas lo cual permitirá tener relaciones de liderazgo satisfactorias y confortables, una atmosfera administrativa adecuada y las tareas desarrolladas a tiempo.

Instrumento MLQ 6s.

Este instrumento mide 7 factores relacionados con el tipo de liderazgo predominante (ya sea transformacional o transaccional), los cuales se muestran en la siguiente tabla y los ítems que cargan a cada uno de ellos.

Tipo de Liderazgo	Factor	Promedio	Rango
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	12.94	Alto
	Motivación inspiracional	12.95	Alto
	Estimulación intelectual	8.47	Moderado
	Consideración individualizada	9.99	Moderado
Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	12.54	Alto
	Dirección por excepción	13.07	Alto
Liderazgo laissez faire	Liderazgo laissez faire	10.87	Moderado

Tabla 1. Rangos por factor MLQ 6s.
Fuente: Elaboración propia

Por lo que se puede concluir que el liderazgo que presentan las mujeres en las MIPYMES mexicanas tienden hacia la dirección por excepción ($\bar{x}$=13.07) y en segundo lugar hacia la motivación inspiracional ($\bar{x}$=12.95) con valores altos. Para este instrumento se observa que las mujeres poseen características de ambos tipos de liderazgo (transformacional y transaccional) pero cuenta con una pequeña inclinación hacia el estilo transaccional. Como conclusión se puede observar que al contrario de lo que determinan los estudios previos analizados en el marco teórico, las mujeres muestran una ligera tendencia hacia el liderazgo transaccional.

Instrumento empoderamiento.

Este instrumento mide el nivel de empoderamiento con base a 7 dimensiones. Para cada una de ellas se determinaron los siguientes niveles de acuerdo a las respuestas de las 170 participantes.

Factores	Media	Desviación estándar	Nivel
Participación	26.65	2.06	Alto
Temeridad	17.56	2.01	Alto
Influencia externa	14.5	2.09	Bajo
Independencia	10.15	2.59	Medio
Igualdad	12	3.75	Medio
Satisfacción	13.88	1.78	Medio
Seguridad	14.7	1.68	Medio
Total: 109.44		**Nivel:**	**Alto**

Tabla 3. Factores de empoderamiento.
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar existen dos dimensiones donde las mujeres cuentan con altos niveles como lo son la participación y la temeridad; sin embargo, existe una dimensión que muestra resultados preocupantes como lo es la influencia externa. Esto quiere decir que las mujeres se dejan influir por lo que las personas piensen u opinen al momento de mostrar el empoderamiento con el que cuentan. Como resultado general, se muestra que las mujeres cuentan con altos niveles de empoderamiento, sin importar que existan factores externos que influyan en sus decisiones.

Conclusiones

Entre las principales conclusiones que se obtuvieron fueron que:

- Las líderes empresarias cuentan con un estilo de liderazgo country club, orientado tanto a las tareas como a las relaciones.
- Existe un equilibrio entre el liderazgo transformacional o transaccional, aunque un poco más cargado al transformacional. Esto refuta estudios previos que determinaban a las mujeres como líderes totalmente transformacionales.
- Las líderes empresariales cuentan con un alto nivel de empoderamiento, mismo que les permite salir adelante y tomar decisiones en sus negocios.
- Aún existe una gran influencia externa al momento de empoderarse y ser líderes. Estas influencias en gran parte se deben a la familia y grupos de apoyo con los que cuentan.

Referencias

Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (2010). Mujeres empresarias: Barreras y oportunidades en el sector privado formal en América Latina. Washington, DC, EE.UU.: BIRF.

Bass, B. y Avolio, B. (1994). Shatter the glass ceiling: women may make better managers. Human Resource Management, 33(4), 549-560. https://10.1002/hrm.3930330405.

Cuadrado, I. y Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 18(1), 39-55.

Contreras, F., Pedraza, J. y Mejía, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. Perspectiva Psicológica, 8(1), 183-194.

Elizundia, M. (2015). Desempeño de nuevos negocios: Perspectiva de género. Contaduría y Administración, 24(42), 165-181.

Gibson, C.B. (1995). An investigation of gender differences in leadership across four countries. Journal of International Business Studies, 26, 255-279. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490847

Hernández, J. y García, R. (2008). Instrumento para medir el empoderamiento de la mujer. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Hernández, E. (2010). Nuevas tendencias en el mundo empresarial: la participación de las mujeres. La Ventana: Revista de Estudios de Género, 4(32), 52-79.

Northouse, Peter G. (2015). Leadership theory and practice, SAGE Publications.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2015). Empoderamiento femenino. Recuperado de www.undp.org

Ye, R., Wang, X., Wendt, J., Wu, J. y Euwema, M. (2016). Gender and managerial coaching across cultures: female managers are coaching more. The International Journal of Human Resource Management, 27(16), 1791-1812. https://10.180/09585192.2015.1075570.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS]. (2017). Información laboral: Octubre 2017. http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/pdf/perfiles/perfil%20nacional.pdf

Zabludovsky, G., (2007) Las mujeres en México: trabajo, educación superior y esferas de poder. Política y Cultura, 28, 9-41.

Han, B. (2012). La sociedad del cansancio. Barcelona, España: Herder.

Han, B. (2017). La expulsión de lo distinto. Barcelona, España: Herder.

Moctezuma, D; Narro-Robles, D; Orozco, L. (2014). La mujer en México: inequidad, pobreza y violencia. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y SocialesUniversidad Nacional Autónoma de MéxicoNueva Época, Año LIX, núm. 220 enero-abril de 2014 pp. 117-146. DOI: 10.1016/S0185-1918(14)70803-7

Muñetón-Santa, G; Gutiérrez-Loaiza, A. (2017). Pobreza y enfoque de capacidades: un caso de estudio en el programa de superación de la pobreza extrema en Medellín, Colombia. En: Entramado. Julio - Diciembre, 2017. vol. 13, no. 2, p. 60-70 http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2017v13n2.26237

Nussbaum, M. (2011). Creating capabilities: The human development approach. Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts, and London, England.

ONU México, (2020). "Informe UNICEF y PENUD evidencia impacto de la pandemia en la educación". Recuperado de: https://www.onu.org.mx/informe-unicef-y-pnud-evidencia-impacto-de-la-pandemia-en-la-educacion/

Padilla-Raygoza, N; Shubnikov, E; Linkov, F; Chontani, R; LaPorte, R. (2009). Ocurrencia de casos de influenza A (H1N1) «justo en tiempo» los diez primeros días de la epidemia en México. Revista Mexicana de Pediatría, v. 76, n. 3, pp. 128-131 https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=21648

Puntunet, M. y Domínguez, A. (septiembre- diciembre, 2008). La educación continua y la capacitación del profesional de enfermería, 16(3), 115-117.

Ríos, H. y Ortiz, J. (2013). La Pobreza en México, un análisis con enfoque multidimensional. Análisis Económico, XXVIII(69), 189-218. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41331033010

Sen, A. (1983). Poor, Relatively Speaking. Oxford Economic Papers, 35(2), 153-169. Recuperado de: https://are.berkeley.edu/courses/ARE251/fall2008/Papers/sen83.pdf

Touriñán, J. (1996). Análisis conceptual de los procesos educativos. «Formales», «no formales» e «informales». Teoría y Educación, 8, 55-79. Recuperado de http://campus.usal.es/~revistas_trabajo/index.php/1130-3743/article /viewFile /3092/3120

Villafuerte, P. (2020). Educación en tiempos de pandemia: COVID-19 y equidad en el aprendizaje. Observatorio de Innovación Educativa, Tecnológico de Monterrey. Recuperado de https://observatorio.tec.mx/edu-news/educacion-en-tiempos-de-pandemia-covid19