

MUJERES EN POSICIONES DE DIRECCIÓN: DIFERENCIAS EN ACTITUD POR GÉNERO Y SITUACIÓN LABORAL

GISELA ALVAREZ-PÉREZ

Departamento de Gerencia

Universidad de Puerto Rico, Recinto de Rio Piedras

gisela.alvarez1@upr.edu

Recibido: 24/06/2019

Aceptado: 31/10/2019

ABSTRACT

Attitudes towards women in managerial positions have been broadly studied. The purpose of this research was to explore whether there were significant differences between attitudes towards women occupying managerial positions between a sample of university students in relation to their gender and employment status. The research sample consisted of 109 subjects of both genders, belonging to a Faculty of Business Administration from a public university in Puerto Rico. The results showed that in the sample under study there were no significant differences either by gender or by employment status. However, by conducting an analysis of each of the factors measuring the instrument, significant differences were found by gender in the instrument's Factor III.

Keywords: Business, Management, Sex role attitude, WAMS.

JEL codes: M1, J710

RESUMEN

Las actitudes hacia las mujeres en posiciones de dirección han sido ampliamente estudiadas. La presente investigación tuvo como fin explorar si existían diferencias significativas entre las actitudes hacia las mujeres ocupando posiciones de dirección en una muestra de estudiantes universitarios en relación con su género y situación laboral.

La muestra consistió en 109 sujetos de ambos sexos pertenecientes a una Facultad de Empresas de una universidad pública en Puerto Rico. Los resultados demostraron que no hubo diferencias significativas ni por género, ni por situación laboral. Al llevar a cabo un análisis de cada uno de los factores que mide el instrumento se encontraron diferencias significativas por género, en el Factor III, relacionado con los rasgos personales atribuibles al rol gerencial.

Palabras clave: Negocios, Gerencia, Actitudes hacia las mujeres, WAMS.

Códigos JEL: M1, J710

1. INTRODUCCIÓN

Los cambios legislativos, políticos y sociales que se han dado a nivel global han llevado a la mujer a incorporarse de manera más activa al mundo laboral, en posiciones tradicionalmente ocupadas por hombres. Villarreal y Yu (2007), indican que factores como la educación y las bajas tasas de natalidad han contribuido a la incursión de la mujer en la fuerza trabajadora, sobre todo en países más desarrollados. Según Cuadrado y Morales (2007), aunque la incorporación de la mujer al mercado laboral ha ido en aumento en las últimas décadas, se sigue experimentando un fenómeno de desigualdad, lo que se manifiesta en el grado de responsabilidad y de toma de decisiones que se les otorga a los hombres versus a las mujeres en los distintos ámbitos organizacionales. Consistente con esto, Charlo y Núñez (2012) señalan que la presencia de la mujer en las grandes empresas españolas está segregada por género. Siendo los departamentos de administración y recursos humanos, donde más representación femenina se evidenció. Señalan que las mujeres están liderando grupos relativamente pequeños de empleados y que según aumenta el tamaño de los departamentos, son los hombres los que principalmente se encuentran a cargo de estos. Lo que deja en evidencia una vez más que, aunque las mujeres ocupen posiciones de dirección en las empresas, éstas tienden a ser posiciones estereotipadamente femeninas. Esta situación puede ser atribuida en parte, al desarrollo de las actitudes.

Numerosos estudios han demostrado que las actitudes juegan un papel central en la formación de las creencias y comportamientos de las personas. Sin embargo, las personas a menudo no son conscientes de sus actitudes específicas y la manera en que éstas afectan su comportamiento. Desde los años 70 Peters, Treborg y Taynor (1974) y más recientemente Schein, Mueller, Lituchy y Liu (1996) y Schein (2001) identificaron las actitudes y los estereotipos asignados al género como la mayor barrera a la que se enfrentan las mujeres para avanzar profesionalmente. Lo que puede ser explicado por Schein *et al.* (1996) al establecer que existe una fuerte creencia (tanto entre hombres como entre mujeres) de que las características asociadas al éxito gerencial están presentes mayormente en el hombre. Este fenómeno que se reconoce como uno global, es denominado “*think manager – think male*” y puede ser el causante de evitar, tanto el progreso como el desarrollo de la mujer en posiciones de dirección. Del mismo modo Balgiu (2013) cataloga este fenómeno como uno extendido a nivel global, indicando que se sigue asociando al gerente, con características principalmente masculinas.

Lo que pone en perspectiva la importancia de estudiar cómo se reflejan las actitudes hacia las mujeres que ocupan posiciones de dirección y como éstas dificultan el progreso profesional de la mujer. Por lo cual, esta investigación tuvo el propósito de

medir las actitudes hacia las mujeres que ocupan posiciones de dirección entre un grupo de estudiantes universitarios de una Facultad de Empresas en Puerto Rico. Dado que muchas actitudes pueden estar basadas en experiencias y analizadas de manera no lógica, las actitudes que reflejen los estudiantes que se están preparando en carreras de negocios, podrían eventualmente incidir en las decisiones que estos puedan tomar a cerca de las capacidades gerenciales y de liderazgo de la mujer. Lo que podría fomentar o inhibir el desarrollo e incorporación de éstas en posiciones de dirección en las empresas.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

Para los años 70's los estudios hacia la mujer en posiciones de dirección se fundamentaron principalmente en destacar la desigualdad entre hombres y mujeres basándose principalmente en los estereotipos asignados a los roles y las dificultades encontradas por las mujeres (Rosen & Jardee, 1974; Dipbpye, Fromkin & Wiback, 1975; Terborg & Ilgen, 1975). Peters *et al.* (1974) comienzan a estudiar más detenidamente el fenómeno de las actitudes hacia las mujeres en posiciones de dirección hipotetizando que la resistencia que había a que las mujeres ocuparan dichas posiciones se debía principalmente a los estereotipos de roles que le eran asignados tanto a hombres como a mujeres. Donde las mujeres eran percibidas como gentiles, sensitivas, dependientes, pasivas e ilógicas. Contrario a los hombres que eran percibidos como independientes, objetivos, competitivos y capaces de tomar decisiones. Para eso desarrollaron la *Women as Managers Scale*, o WAMS (por sus siglas en inglés) que ha sido ampliamente utilizada en estudios en diversas partes del mundo (Lewis, 2010; Javalgi, *et al.*, 2011; López, 2011; Koca & Ozturk, 2015; Mihail & Ogbogu, 2016).

Davidson y Burke para el 1994 concluyeron que durante las décadas de los años 70's y 80's, a pesar de la integración de la mujer a puestos profesionales y de dirección ésta seguía estando en una posición de desventaja respecto al hombre. Mientras que Parker y Fagenson (1994) señalan que, aunque ha habido algunos progresos con relación a las mujeres ocupando posiciones de dirección (sobre todo aquellas en posiciones de primer nivel), la mujer sigue confrontando problemas al tratar de ocupar posiciones tanto en la gerencia media como en la gerencia alta. Similar a esto Eagly y Sczesny (2009) argumentan que hay un déficit en la representación de la mujer en corporaciones de alto nivel, debido principalmente a los estereotipos asociados al género. Donde el liderazgo se asocia a características definidas socialmente como masculinas y las mujeres se ubican principalmente en posiciones de liderazgo en sectores de servicios como los recursos humanos, la educación y los servicios sociales. Consistente con estos hallazgos, Prime, *et al.* (2009) estudiaron como eran percibidas las competencias de liderazgo entre hombres y mujeres, partiendo de evidencia que sugiere que en muchos países alrededor del mundo, las cualidades estereotipadas asociadas a la mujer generalmente no son las cualidades asociadas al liderazgo exitoso. La muestra de este estudio consistió en un grupo de 168 mujeres y 128 hombres que formaban parte de un panel de liderazgo desarrollado por la Escuela de Administración en una Universidad en los Estados Unidos. Los hallazgos presentados indicaron que existe una percepción estereotipada a cerca del rol de la mujer como líder, que la pone en desventaja frente al hombre. Comparada con el hombre, se percibe a la mujer poco confiable al asumir posiciones de liderazgo. Sin embargo, las mujeres reportaron entender que eran mejores que los hombres en el comportamiento de "solución de problemas", mientras que los hombres reportaron ser mejores que las mujeres en todos

los comportamientos de liderazgo excepto en el de “inspirar a otros”. Según las autoras del estudio (Prime *et al.*, 2009) tanto “la solución de problemas” como el “inspirar a otros”, son comportamientos atribuidos principalmente al rol femenino.

Lewis (2010) realizó un estudio longitudinal con estudiantes universitarios en un curso de gerencia de primer año, donde comparó los resultados de la WAMS durante los años 1981, 2000 y 2010. Para esos períodos de tiempo encontró que las mujeres consistentemente tenían actitudes más favorables hacia ellas mismas, que las que reportaban los hombres. No obstante, se encontró que las actitudes hacia las mujeres (en el grupo de mujeres) mejoraron al comparar los periodos de 1981 y 2000, pero se estabilizaron durante el periodo de 2000 a 2010. Del mismo modo, López (2011) realizó una investigación con metodología mixta utilizando el género, la educación y la edad para estudiar las actitudes hacia las mujeres en posiciones de dirección, utilizando la WAMS. Este estudio utilizó una muestra de 564 estudiantes y 25 mujeres gerenciales en la fase cualitativa. Los resultados de dicha investigación reflejaron que existían diferencias significativas en actitudes por género, por edad y por preparación académica, en relación hacia las mujeres que ocupan posiciones de dirección. López (2011), concluye que los estereotipos negativos hacia la mujer, al igual que las actitudes y prejuicios de las personas que la supervisan, impiden a las mujeres abrirse camino en las organizaciones. Del mismo modo indica que las mujeres dentro de la organización asumen posturas solitarias, abriéndose paso en ambientes corporativos machistas, lo que es consistente con lo mencionado con anterioridad al citar a Parker y Fagenson (1994).

Para el 2011, Javalgi *et al.* realizaron un estudio comparativo para determinar la percepción que existía hacia la mujer en posiciones gerenciales, en China, Chile y Estados Unidos, indicando que los cambios dramáticos en la fuerza laboral relacionados con la globalización han afectado las condiciones de empleo de los trabajadores en especial las de las mujeres. Señalaron, que para el 2009 las mujeres en los EEUU ocupaban solo el 13.5% de las posiciones a nivel corporativo. Mientras que en economías emergentes como la de China, a pesar de que la mujer representa el 47% del total de la fuerza de trabajo, siguen estando subrepresentadas en posiciones de dirección, lo que los autores atribuyen a una situación cultural, donde el hombre ocupa una posición privilegiada dentro de la sociedad y las mujeres son asignadas a trabajos repetitivos o a las tareas familiares. De otra parte, mencionan que a pesar de que Chile, al momento de la investigación, tenía una mujer que ocupa la presidencia y de que casi la mitad de los Ministerios en el Gobierno estaban ocupados por mujeres, la participación de estas en posiciones ejecutivas seguía siendo limitada. Para este estudio se utilizó una muestra de 636 estudiantes subgraduados de universidades públicas y privadas, de los EE. UU., Chile y China. El instrumento utilizado fue la WAMS y los resultados demostraron que tanto en los EE.UU., como en Chile las mujeres mostraron una percepción más favorable hacia las habilidades de ellas mismas en posiciones de dirección. Mientras que en China tanto hombres como mujeres presentaron tener actitudes negativas hacia el desempeño de la mujer en posiciones de dirección. En todos los grupos los hombres presentaron actitudes menos positivas hacia la mujer que sus contrapartes femeninas, mientras que en los EE.UU. las mujeres fueron las que presentaron las actitudes más favorables hacia ellas mismas en todos los grupos.

Para el 2011, Elssesser y Lever realizaron un estudio con una muestra de 60,470 participantes cuya pregunta de investigación principal estaba dirigida a conocer si existía algún sesgo hacia las mujeres en posiciones de liderazgo. Del mismo modo, les interesaba conocer como los participantes calificaban a sus jefes en términos de cuan competentes estos percibían que eran. Estos investigadores encontraron que, aunque los

participantes estaban menos inclinados a expresar algún tipo de sesgo relacionado al género, cuando se trataba de sus jefes/as inmediatos, al describir los comportamientos “ideales” de un líder, la mujer era percibida con menor potencial para el liderazgo que el hombre. Lo que demostró un sesgo a favorecer a los hombres en posiciones de liderazgo, tanto para hombres como para mujeres. Consistente con estos resultados Vuksanovic (2012) en su estudio utilizando una muestra de 89 hombres y 98 mujeres, encontró que un 53% de los participantes escogerían a un hombre como su gerente. La investigadora señala que las mujeres son menos aceptadas como líderes entre ellas mismas, debiéndose esto a la percepción social de que los mejores líderes son hombres. Los hombres que presentaron respuestas sexistas indicaron que las mujeres en general eran menos capaces e inteligentes. Mientras que las féminas que estaban en contra de que las mujeres ocuparan posiciones de dirección, indicaron que éstas estaban más inclinadas a los chismes, eran histéricas y tenían una tendencia mayor a estar en desacuerdo.

Del mismo modo, Cuadrado *et al.* (2012) realizaron un estudio en España para investigar las diferencias por género en los estilos de liderazgo utilizando una muestra de 226 participantes (35 líderes y 191 subordinados). Los hallazgos del estudio presentan que en general, hombres y mujeres líderes se autoevalúan igual en términos de sus habilidades de liderazgo. No obstante, en el grupo de subordinados se encontró que éstos percibían a las mujeres como líderes mayormente autocráticas. Según los hallazgos de esta investigación, los autores concluyen que la mujer adopta más frecuentemente que el hombre un “rol de liderazgo tradicional”, tal vez tratando de ganarse el respeto de sus subordinados. De otra parte, también se encontró que a las mujeres líderes se les perciba más inclinadas a utilizar estrategias de negociación que a los hombres, característica que es comúnmente atribuida a la mujer.

Consistente con los estudios presentados anteriormente, Balgiu (2013) estudió la actitud hacia las mujeres en posiciones gerenciales, en una muestra de empleados (46) y estudiantes (247), utilizando la WAMS. Los resultados demostraron que las puntuaciones de los hombres en general reflejaron una actitud menos favorable, percibiendo a la mujer con menos destrezas gerenciales, falta de habilidades técnicas y baja confianza y ambición. No obstante, en la muestra de mujeres estudiantes, no empleadas se reportó una actitud más favorable hacia las mujeres en posiciones de dirección. Otro estudio realizado por Adeyemi-Bello y Tomkiewicz (2013) con estudiantes de una Facultad de Administración de Empresas, utilizando de igual forma la WAMS, se centró en medir las actitudes hacia mujeres en posiciones de dirección. Para este estudio los autores utilizaron estudiantes en su primer año de estudios, al igual que estudiantes a nivel graduado. Los resultados de este estudio no presentaron diferencias estadísticamente significativas en la actitud hacia mujeres en posiciones de dirección en relación con el año de estudios. No obstante, se encontraron diferencias significativas por género, donde las mujeres sin importar su año de estudio presentaron actitudes más favorables hacia las mujeres en posiciones directivas, que los hombres.

Un estudio realizado en universidades españolas por Sánchez-Moreno *et al.* (2014), con 136 mujeres y 129 hombres, encontró que ambos, mujeres y hombres utilizan un estilo de liderazgo similar. Sin embargo, encontraron diferencias sutiles en la ejecución del liderazgo. Se encontró que las mujeres basaban su liderazgo principalmente en la atención a las personas, el bienestar del grupo y aspectos informales de la administración; mientras que los hombres basaron su liderazgo principalmente en la toma de decisiones y en hacer cumplir las tareas. Lo que consistentemente sugiere un “estilo de liderazgo femenino”, que puede responder a las

expectativas que se tienen del comportamiento social que se espera de las mujeres y que ha sido presentado consistentemente por otros autores (Cuadrado *et al.*, 2012).

De otra parte, un estudio realizado en Turquía (Koca & Ozturk, 2015), puntualizó que a pesar del incremento de las mujeres ocupando puestos de dirección, las mismas siguen estando subrepresentadas en posiciones a nivel de la gerencia media en Europa. Para este estudio se utilizó una muestra de 244 mujeres y 452 hombres, todos empleados al momento del estudio y se pretendía conocer la percepción que se tenía a cerca de las mujeres en posiciones de dirección en organizaciones deportivas en Turquía. Se les administró un cuestionario de datos sociodemográficos y la WAMS. Los resultados demostraron que tanto los hombres como las mujeres empleados en organizaciones deportivas en Turquía preferían tener a un hombre como jefe. Consistente con estos resultados Mihail y Ogbogu (2016) en un estudio realizado con estudiantes de administración (305 estudiantes de Nigeria y 310 estudiantes de Grecia), utilizando la WAMS encontraron que en ambos grupos los hombres expresaron actitudes negativas basadas en estereotipos de género hacia las mujeres en posiciones de dirección. Mientras que las mujeres expresaron tener actitudes más favorables hacia ellas mismas, al ocupar posiciones directivas. Los autores concluyen que tanto en Nigeria como en Grecia la mujer que aspira a ocupar posiciones en la alta gerencia se enfrenta a una barrera actitudinal muy fuerte ya que el mayor predictor en este estudio para subestimar a la mujer en posiciones de dirección lo fue su género y no las características asociadas a su estilo de liderazgo.

Contrario a los hallazgos anteriormente presentados, Islam y Nasira (2016) encontraron que las actitudes hacia las mujeres que trabajaban en el gobierno de Bangladesh eran generalmente positivas y estaban correlacionadas con la educación de los participantes y las experiencias previas trabajando con mujeres. El éxito de las mujeres en posiciones de dirección parecía estar moldeado por la familia, la mentalidad del esposo, los padres y familiares. Cabe señalar que la muestra utilizada en este estudio había estado expuesta a lo que es el rol de la mujer en posiciones de dirección, por lo que los investigadores concluyen que al ser India una economía emergente, la sociedad en general todavía no está preparada para generar percepciones concretas a cerca de la mujer y su rol de liderazgo ya que carecen de ejemplos de lo que es el liderazgo femenino.

Un estudio reciente (Adeyemi-Bello *et al.*, 2019) realizado en China y utilizando la WAMS, encontró que las actitudes hacia las mujeres en posiciones de dirección no solo estaban relacionadas al género, sino también a la etapa profesional en la que se encontraba la muestra al momento del estudio. Los resultados, consistente con otros estudios presentados, demostraron que las féminas expresaron actitudes más favorables hacia las mujeres en posiciones de dirección sin importar si estaban estudiando o ejerciendo su carrera profesional. Mientras que los hombres presentaron actitudes menos favorables hacia las mujeres en posiciones de dirección. No obstante, los hombres que estaban ejerciendo una carrera profesional, presentaron actitudes más favorables que aquellos que solo estaban estudiando. Esto, teorizan los investigadores, es debido a que las mujeres en China están invirtiendo más en su educación y desarrollo profesional y por lo tanto incursionando más en el mundo profesional.

La literatura aquí presentada muestra que a pesar de los años que han transcurrido desde que se comenzó a estudiar el fenómeno de las actitudes hacia las mujeres en posiciones de dirección y a pesar de los cambios sociales, la mujer sigue estando en una posición desventajada respecto al hombre, al tratar de ocupar dichas

posiciones. Lo que hace latente la necesidad de seguir estudiando el fenómeno de las actitudes y su impacto en el crecimiento y desarrollo de la mujer trabajadora.

2.1. Marco Conceptual

En esta investigación se utilizó como marco conceptual el trabajo realizado por Peters *et al.* (1974), para desarrollar su instrumento (*WAMS*). Para medir las actitudes hacia las mujeres que ocupan posiciones gerenciales se utilizó el modelo propuesto por Peters *et al.* Este pretende explicar las actitudes hacia las mujeres en posiciones gerenciales a partir de tres dimensiones: (1) aceptación general hacia la mujer como gerente, (2) estereotipos atribuidos al género femenino y que representan una barrera para la incursión de la mujer en posiciones gerenciales y (3) rasgos descriptivos generales que se le atribuyen a los gerentes, como lo son el liderazgo, la toma de decisiones y la asertividad, entre otros.

Las actitudes por su parte juegan un papel principal en el comportamiento del ser humano y en su acercamiento a las diferentes situaciones a las que se enfrenta. Una actitud es una asociación entre un concepto y una evaluación, positiva o negativa, favorable o desfavorable, deseable o indeseable. Las actitudes ayudan a guiar el juicio y el comportamiento de las personas. Ajzen (2005) define el concepto de las actitudes como la disposición favorable o desfavorable hacia un objeto, persona, institución o evento. Se describe como una acción evaluativa que puede ser inferida a través de observaciones o mediciones a través de respuestas.

3. METODOLOGÍA

Para analizar el fenómeno bajo estudio, se utilizó una metodología cuantitativa con la intención de conocer si existían diferencias significativas en las actitudes hacia las mujeres que ocupan posiciones de dirección en una muestra de estudiantes universitarios, pertenecientes a una Facultad de Empresas en una universidad pública en Puerto Rico. Se establecieron las siguientes hipótesis de investigación:

- 1- H1: Existirán diferencias significativas en las actitudes que presenten los participantes del estudio hacia las mujeres que ocupan posiciones gerenciales en relación con su género.
- 2- H2: Existirán diferencias significativas en las actitudes que presenten los participantes del estudio hacia las mujeres que ocupan posiciones gerenciales en relación con su situación laboral.

Como variables independientes se utilizó el género (definido como masculino o femenino) y la situación laboral (definido como empleado, a aquel que ocupa un puesto de trabajo al momento de la investigación y no empleado, a aquel que no ocupa un puesto de trabajo al momento de la investigación). La variable dependiente fue la actitud hacia las mujeres en posiciones de dirección medida a través de la *WAMS* traducida al español.

3.1. Participantes

Se contó con una muestra (N=109) estudiantes universitarios de la Facultad de Administración de Empresas de una Universidad pública en Puerto Rico. Como criterios de inclusión los participantes tenían que pertenecer a la Facultad de Administración de Empresas y estar tomando algún curso al momento de la investigación. La muestra final estuvo compuesta por un 26.6% (n=29) de participantes del género masculino, un 71.5% (n=78) del género femenino y un 1.8% (n=2) que no especificaron el género al que pertenecían. Como criterio de exclusión los participantes no podían estar ocupando ningún puesto de dirección al momento del estudio.

3.2. Muestreo

Se utilizó un muestreo aleatorio simple. Los sujetos bajo estudio fueron seleccionados de una lista de correos electrónicos institucionales, que contenía la totalidad de los sujetos pertenecientes a la Facultad de Empresas. Los mismos fueron invitados a participar mediante un anuncio enviado por correo electrónico. Solo los que contestaron y cumplían con los criterios establecidos formaron parte de la muestra final.

3.3. Instrumentos

- Hoja de Información General: pretendía obtener información relacionada con las variables bajo estudio. Se realizaron dos preguntas adicionales que intentaban auscultar el sentir de los participantes hacia su disposición a trabajar con mujeres en posiciones de dirección.
- Escala de Actitud Hacia Mujeres en Posiciones Gerenciales: Esta escala en su versión original (*WAMS*) fue desarrollada por Peters, *et al.* en 1974 con el propósito de medir actitudes estereotipadas hacia las mujeres que ocupan posiciones a nivel gerencial dentro de las organizaciones. Dicha escala se divide en tres factores; Factor I, lo componen las primeras diez premisas y reflejan la aceptación general hacia la mujer como gerente. El Factor II consta de las premisas once a la quince y miden barreras femeninas y el Factor III que se compone de las premisas restantes y refleja rasgos personales generalmente adscritos al rol gerencial. Para propósitos de esta investigación se utilizó la versión traducida del Instrumento (Álvarez, 1994). Esta versión fue titulada Escala de Actitudes hacia Mujeres en Posiciones Gerenciales y se tradujo mediante el método de Traducción Descentralizada. Luego de llevar a cabo los análisis estadísticos correspondientes, la versión traducida obtuvo un índice de validez de contenido de aceptable (CVI = .75), según propuesto por Lawshe (1975), un índice de confiabilidad de $r=.73$, $p<.05$ y un índice de consistencia interna para la totalidad del instrumento de $r=.78$ $p<.05$. El instrumento estuvo disponible electrónicamente.

4. RESULTADOS

A continuación, se detallan los resultados obtenidos en la investigación;

Al analizar la variable situación laboral un 59.3% (n=67) indicó estar empleado al momento de participar en la investigación, mientras que un 37.2% (n=42), indicó no estar trabajando al momento en el que se recogieron los datos de la investigación. Los resultados se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1: Situación Laboral

Estatus Laboral	N	Porcentaje
Empleado	67	59.3%
No Empleado	42	37.2%
Total	109	100%

Fuente: Elaboración Propia

Como parte de la investigación se incluyeron dos preguntas adicionales. Una dirigida a conocer la actitud explícita de la muestra bajo estudio, a cerca de las destrezas de dirección de hombres y mujeres y la otra, dirigida a conocer si preferían como supervisor a un hombre o a una mujer. Las respuestas de los participantes reflejan que un 19.3% (n=21), indicó que los hombres tenían mejores destrezas de dirección, mientras que un 87.7% (n=88), indicó que las mujeres tenían mejores destrezas de dirección. En relación con la preferencia de género del supervisor, un 21.1% (n=23) indicó que prefería que su supervisor fuese un hombre, mientras que un 78.9% (n=86) indicó preferir a una mujer como supervisora (ver Tabla 2).

Tabla 2: Actitud explícita hacia destrezas de dirección y preferencias por género del supervisor

Pregunta	Género		Total
	Un hombre n	Una mujer n	
Quien entiende tiene mejores Destrezas de supervisión	21 (19.3%)	88 (87.7%)	N= 109
Prefiero que mi supervisor sea	23 (21.1%)	86 (78.9%)	N=109

Fuente: Elaboración Propia

Para determinar si existían diferencias significativas por género y situación laboral se utilizó la Prueba de Mann-Whitney U. Al analizar la variable género no se evidencia una diferencia estadísticamente significativa entre las actitudes de los hombres (Md=45.9, n=29) y las de las mujeres (Md=57.0, n=78) hacia las mujeres en posiciones gerenciales (U = 896.00, z= -1.64, p =.09). (ver Tabla 3).

Tabla 3: Prueba Mann-Whitney U para muestras independientes – Género

Actitud	Género	N	Mediana	Suma de Rango
	Femenino	78	57.01	4447.00
	Masculino	29	45.90	1331.00

$p = .09$

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados obtenidos de la muestra bajo investigación indican que tampoco se encontraron diferencias estadísticamente significativas al comparar las actitudes de aquellos participantes que se encontraban trabajando al momento del estudio ($Md = 54.61$) versus aquellos que no estaban trabajando ($Md = 55.62$) en relación con su actitud hacia mujeres en posiciones gerenciales ($U = 1381.00$, $z = -.16$, $p = .87$) (ver Tabla 4).

Tabla 4: Prueba Mann-Whitney U para muestras independientes – Situación Laboral

Actitud	Estatus Laboral	N	Mediana	Suma de Rango
	Empleado	67	54.61	3659.00
	No Empleado	42	55.62	2336.00

$p = .87$

Fuente: Elaboración Propia

Al analizar los tres factores que componen el instrumento, solo el Factor III (Rasgos personales atribuibles al rol gerencial), presentó diferencias estadísticamente significativas ($U=866.500$, $Z= -1.91$, $p \geq .05$) entre hombres ($Md= 44.88$) y mujeres ($Md=57.39$). Los resultados indican que las féminas en la investigación entienden que la mujer que ocupa una posición de dirección posee los rasgos personales necesarios para desempeñarse adecuadamente en su rol gerencial, mientras que los hombres aparentan tener actitudes menos favorables en este Factor. La Tabla 5 presenta los resultados del Factor III, del instrumento.

Tabla 5: Prueba Mann-Whitney U para muestras independientes – Factor III

Actitud	Género	N	Mediana	Suma de Rango
Factor III	Femenino	78	57.39	4476.50
	Masculino	29	44.88	1301.50

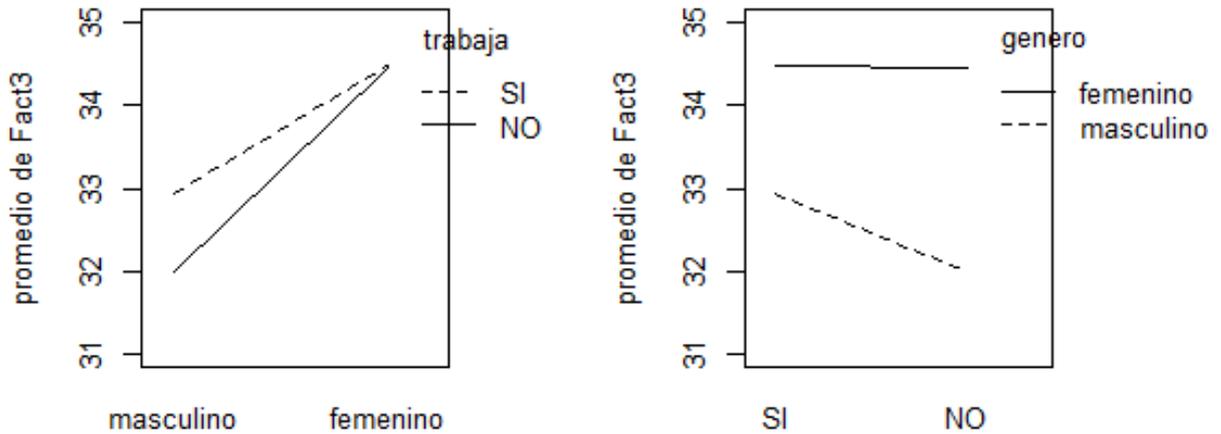
$p \geq .05$

Fuente: Elaboración Propia

Se realizó un Anova de dos factores para evaluar si existían interacciones entre los factores que componen el instrumento y las variables bajo estudio. No se evidenció que hubiese interacciones significativas entre las variables y los Factores I, II y III del instrumento. Solo en el Factor III hubo diferencias significativas en los promedios de la

variable género (mujeres, \bar{X} = 34.47, hombres, \bar{X} = 32.59, $p = 0.002247$), no así con la variable situación laboral ($p = .61$). Siendo consistente con los resultados antes presentados (Ver Gráfica 1).

Gráfica 1



Fuente: Elaboración Propia

5. DISCUSIÓN

Esta investigación se centró en analizar si existían diferencias significativas entre las actitudes de un grupo de estudiantes de administración de empresas, tanto hombres como mujeres, hacia las mujeres que ocupan posiciones de dirección. Los resultados demostraron que en la muestra bajo estudio no hubo diferencias estadísticamente significativas ni por género, ni por situación laboral, por lo que se rechazan ambas hipótesis. Estos hallazgos son contrarios a los presentados en varias investigaciones, por ejemplo, Koka y Öztürk (2015), encontraron que la percepción hacia las mujeres gerentes en organizaciones deportivas estaba marcada en gran medida por la variable género. Del mismo modo Javalgi *et al.* (2011), encontraron que la actitud de los hombres, hacia las mujeres gerentes, tanto en los Estados Unidos, Chile y China, era desfavorable al compararlas con las actitudes de las mujeres. Otra investigación realizada con estudiantes universitarios (Adeyemi-Bello & Tomkiewicz, 2013), encontró diferencias significativas por género, donde las mujeres sin importar su año de estudio presentaron actitudes más favorables hacia las mujeres en posiciones gerenciales, que los hombres.

No obstante, al llevar a cabo un análisis cada uno de los tres factores del instrumento se encontró que había diferencias significativas por género en el Factor III que se compone de reactivos que reflejan rasgos personales generalmente adscritos al rol gerencial, como lo son la asertividad, la agresividad, la ambición y la competitividad. Por lo que según exponen los autores del Instrumento (Peters *et al.*, 1974), aquellas personas que obtienen puntuaciones más bajas en este Factor tienden a ver a la mujer, como una con falta de ambición, asertividad, agresividad y

competitividad, rasgos generalmente adscritos al rol gerencial. Estos resultados son similares a los reportados por Balgiu (2013), donde las mujeres al ser comparadas con los hombres fueron percibidas con poca confianza en ellas mismas y con falta de ambición. De otra parte, Faiz, Faiz y Ahmer (2016), en un estudio también con estudiantes universitarios, en Pakistán, encontraron diferencias significativas por género asociadas al Factor III del WAMS, no así en los otros dos Factores.

Una posible explicación a estos resultados se podría encontrar en los hallazgos obtenidos en la investigación de Cárdenas *et al.* (2009), donde en su estudio con estudiantes universitarios no encontraron diferencias significativas entre hombres y mujeres en relación con los estereotipos por género a nivel explícito, no obstante, a nivel implícito se demostró que los hombres de la muestra presentaban actitudes menos favorables hacia las mujeres que lo que verbalizaban. Del mismo modo, Rudman y Killianski (2000) sugieren que las reacciones negativas hacia la autoridad femenina podrían surgir en parte por una idea implícita de lo que debe ser el prototipo del líder masculino y la creencia de que es más natural que los hombres tomen el control. Los individuos podrían ver como algo natural al liderazgo masculino por el simple hecho de que están acostumbrados a ver a los hombres como figuras de autoridad y las mujeres como subordinadas. Por lo tanto, las mujeres que ocupan puestos de liderazgo dominados por los hombres pueden ser vistas con cierto desagrado, tanto implícita como explícitamente, porque infringen las expectativas de que los hombres son los que ocupan las posiciones de poder. Así mismo Latu *et al.* (2011), a partir de sus hallazgos concluyen que los estereotipos de género en el lugar de trabajo aparentan estar presentes. Aunque son menos obvios a un nivel explícito, dicho estudio reveló que, a nivel implícito los hombres asocian a las mujeres, más que a los hombres, con rasgos que son incompatibles con los roles de gerentes exitosos. Señalan los autores que los estereotipos implícitos negativos de los hombres hacia las mujeres en posiciones de dirección pueden tener consecuencias adversas en el avance de las mujeres en el mundo de los negocios.

6. CONCLUSIONES

Los hallazgos de esta investigación presentan nuevas interrogantes al fenómeno de las actitudes hacia mujeres en posiciones de dirección. De una parte, al preguntarles a la muestra bajo estudio quien entendían tenía mejores destrezas de dirección y a quien preferían como supervisor, las respuestas mostraron una preferencia por la mujer en ambas ocasiones. Del mismo modo, no se encontraron diferencias significativas ni por género, ni por estatus laboral al analizar la totalidad del instrumento. No obstante, sí se encontró una diferencia por género en el Factor III del instrumento, como se discute anteriormente. De ser esto cierto se podría establecer que los prejuicios y actitudes negativas hacia las mujeres se pueden estar transformando de expresiones directas y abierta a formas más solapadas y sutiles, lo que continuaría poniendo a la mujer en un plano inferior al hombre en relación con las oportunidades de crecimiento reales en el mundo laboral. Lo que hace latente la importancia de trabajar tanto a nivel académico como social, con los estereotipos y actitudes hacia las mujeres y sus habilidades de dirección.

A nivel académico, esta investigación podría abrir un campo de estudio hacia las actitudes implícitas y explícitas de los estudiantes, como las mismas se manifiestan y como podrían afectar eventualmente su toma de decisiones en el trabajo. A nivel laboral

se podría argumentar que aun en el siglo XXI queda mucho trabajo por hacer en el desarrollo profesional de la mujer, no solo en posiciones gerenciales tradicionalmente adscritas a los roles gerenciales femeninos, como lo son aquellas relacionadas con la salud y la educación, sino también en aquellas dominadas tradicionalmente por los hombres.

Como limitación principal de esta investigación se encuentra el que la muestra fue una predominantemente femenina y de una sola facultad. Se recomienda que para futuras investigaciones se tome una muestra más balanceada y que se tomen en consideración estudiantes de otras facultades. Del mismo modo que se pueda utilizar un instrumento para evaluar actitudes explícitas e implícitas para tener un mejor conocimiento del impacto de las actitudes y como estas afectan a las mujeres y a su desarrollo profesional.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Adeyemi-Bello, T., Chullen, C. L., & Xiao-Yu Xi. (2019). Attitudes Toward Women as Managers In China: An Examination of Gender, Age, and Work Status Differences. *Journal of Management Policy & Practice*, 20 (3), 28–35.
- Adeyemi-Bello, T., & Tomkiewicz, J. (2013). Attitudinal differences toward women managers by students at different stages of their business education. *College Student Journal*, 47 (3), 529-535.
- Alvarez, G. (1994). *El sexo, la educación, el estado civil, la edad y el puesto y su relación con las actitudes que se tienen hacia mujeres que ocupan posiciones a niveles gerenciales*. Disertación Doctoral, Centro Caribeño de Estudios Postgraduados, San Juan, P.R.
- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, Personality, and Behavior*, McGraw-Hill Education (UK)
- Balgiu, B. A. (2013). ‘Perception of Women as Managers. The Difference of Attitudes between Employees and Non-employees’, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 78, pp. 330–334.
- Cárdenas, M., & González, C., & Calderón, C., & Lay, S. (2009). Medidas Explícitas e Implícitas de las Actitudes Hacia las Mujeres. *Interamerican Journal of Psychology*, 43 (3), 541-546.
- Charlo Molina, M. J. & Nuñez Torrado, M. (2012). ‘La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección’, *Estudios Gerenciales*, 28 (124), 87–105.
- Cuadrado, I. & Morales, F. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. Vol. 23 No.2, pags. 183-202.
- Cuadrado, I., Navas, M., Molero, F., Ferrer, E. and Morales, J. (2012). Gender Differences in Leadership Styles as a Function of Leader and Subordinates' Sex

- and Type of Organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 42 (12), 3083-3113.
- Davidson, M. & Burke, R. (1994). *Women in Management: Current research issues*. Paul Chapman Publishing. London.
- Dipboye, K. L., Fromkin, H. L., & Wiback, K. (1975). Relative importance of applicant sex, attractiveness, and scholastic standing in evaluation of job applicant resumes. *Journal of Applied Psychology*, 60 (1), 39-43.
- Eagly, A. & Sczesny, S. (2009). Stereotypes about women, men and leaders: Have time changed? in M Barreto, MK Ryan & MT Schmitt (eds), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality*. American Psychological Association, Washington, D.C.
- Elsesser, K. & Lever, J. (2011). Does gender bias against female leaders persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale survey. *Human Relations* 64 (12) 1555-1578.
- Faiz, R.; Faiz, F.A. & Ahmer, Z. (2016). Understanding students' attitudes towards women as managers. *Sci. Int. (Lahore)*, 28 (3), 2897-2904.
- Islam, M. & Nasira, S. (2016). Attitudes toward women leadership in organizations: A study on government sector of Bangladesh. *Journal of Business and Management*. 18 (1) 112-139.
- Javalgi, R.; Scherer, R.; Sanchez, C.; Pranderas, L; Prada, V.; Hwang, C. & Yan, W. (2011). A comparative analysis of the attitudes toward women managers in China, Chile and the USA. *International Journal of Emerging Markets*. 6 (3) 233-253.
- Koca, C. & Ozturk, P. (2015). Gendered perceptions about female managers in Turkish sport organizations. *European Sport Management Quarterly*. 15 (3) 381-406.
- Latu, I. M., Stewart, T. L., Myers, A. C., Lisco, C. G., Estes, S. B., & Donahue, D. K. (2011). What we "say" and what we "think" about female managers: Explicit versus implicit associations of women with success. *Psychology of Women Quarterly*, 35 (2), 252.
- Lawshe, C.H. (1975). A quantitative Approach to content validity. *Personnel Psychology*. 28, 563-575.
- Lewis, K. (2010). Then and now: A longitudinal study of attitudes toward women as managers. *International Journal of Management & Information Systems*. 14 (5) 23 -28.
- López, E. (2011). Actitudes hacia las gerenciales puertorriqueñas y sus vivencias al interior de las empresas. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*. 4 (3) 73-87.

- Mihail, D. & Ogbogu, C. (2016). Gender-based stereotypes and managerial careers in diverse socio-economic environment: The case of Greece and Nigeria. *International Journal of Business and Social Science*. 7 (2).
- Parker, B. & Fagenson, E. (1994). In Davidson Eds.) An Introductory overview of women in corporate management. In *Women in Management: Current research issues*. Paul Chapman Publishing. London.
- Peters, L; Treborg, J. & Taynor, J. (1974). Women as managers scale. *Psychological Documents* (Ms. No.585).
- Prime, J., Carter, N. & Welbourne T (2009). Women take care, men take charge: Managers stereotypic Perceptions of women and men leaders. *The Psychological Manager Journal*: 12; 25-49.
- Rosen, B., & Jerdee, T. H. (1974). Influence of sex-role stereotypes on personnel decisions. *Journal of Applied Psychology*, 59 (1), 9-14.
- Rudman, L. A., & Kilianski, S. E. (2000). Implicit and Explicit Attitudes Toward Female Authority. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(11), 1315-1328.
- Sánchez – Moreno, M.; López -Yáñez, J. & Altopiedi, M. (2014). Liderazgo en la universidad: perfil de mujeres y hombres gestores académicos. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 12 (5) 21-42.
- Schein, V.: Mueller, R.: Lituchy, T. & Liu, J. (1996). Think manager – think males: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*. 17 (1) 33-41.
- Schein, V. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in Management. *Journal of Social Issues*. 57 (4) 675-688.
- Terborg, J. R. & Ilgen, D. R. (1975). A theoretical approach to sex discrimination in traditionally masculine occupations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 352-376.
- Vuskanovic, M. (2012). Is manager gender an important factor in selection to a position? *Megatrend Review*, vol. 9, no. 1, pp. 253-263.