



Universidad Veracruzana

Centro de Estudios de Opinión y Análisis

Región Xalapa

Especialización en Estudios de Opinión

Actitud hacia las mujeres en puestos directivos y percepción de congruencia entre el rol directivo y el rol de género en estudiantes de la Universidad Veracruzana (Región Xalapa)

Tesis  
para obtener el diploma de Especialista en  
Estudios de Opinión

Presenta:  
Wilma Recio Borges

Directora:  
Yolanda Ramírez Vázquez

Octubre de 2024

“Lis de Veracruz: Arte, Ciencia, Luz”

Universidad Veracruzana

Centro de Estudios de Opinión y Análisis  
Región Xalapa

Especialización en Estudios de Opinión

*Actitud hacia las mujeres en puestos directivos y percepción de congruencia entre el rol directivo y el rol de género en estudiantes de la Universidad Veracruzana (Región Xalapa)*

Tesis para obtener el diploma de Especialista en  
Estudios de Opinión

Presenta:  
Wilma Recio Borges

Directora:  
Yolanda Ramírez Vázquez



## **Agradecimientos**

A mis padres, por su comprensión y apoyo a mis metas.

A mis amigas, que me alientan a seguir y a confiar en mí.

A mi esposo, el mejor compañero de vida.

A mi hijo, mi razón de ser.

A las/los docentes de la EEO, por brindarnos sus conocimientos y motivarnos a ser mejores profesionales.

A la Dra. Yolanda, por su dirección certera y por compartir sus saberes.

A la Dra. Patricia Aguirre, por su tutoría cercana a pesar de la distancia.

A la Dra. Patricia Andrade (q.e.p.d.), por su cariño y su confianza en mí.

A las lectoras de tesis y las sinodales, por sus invaluable aportes al trabajo de investigación.

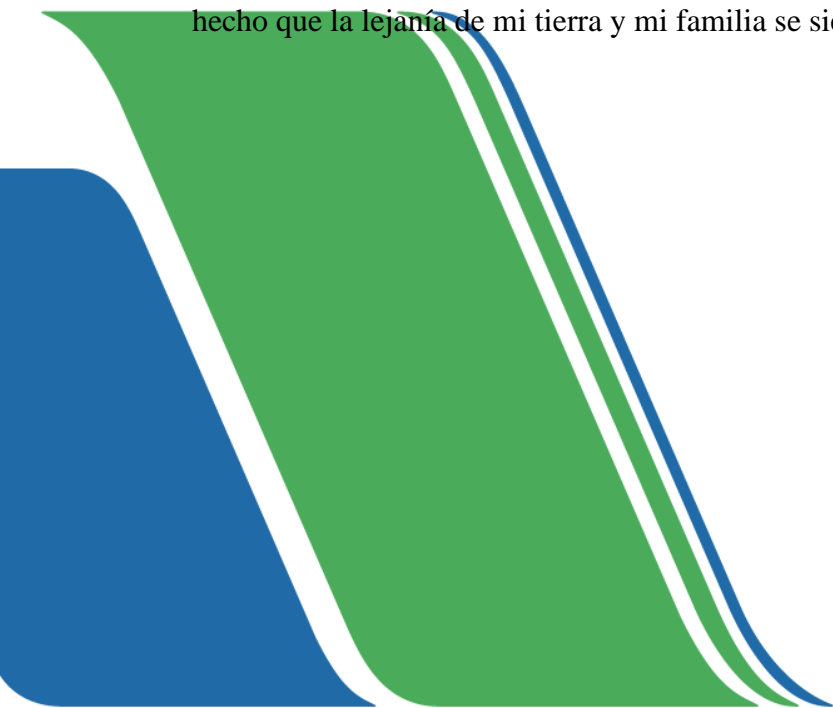
A todo el personal del CEOA, por su profesionalidad y calidez.

A Conahcyt, por el apoyo económico y por continuar apostando por el desarrollo de la ciencia, que nos hace más libres.

A las/los estudiantes de la Universidad Veracruzana que colaboraron en la investigación.

A mis colegas de la especialidad, por el apoyo y la fraternidad.

Y todas las personas que me han tendido una mano amiga a lo largo de estos meses y que han hecho que la lejanía de mi tierra y mi familia se sienta más liviana.



# Índice

|   |    |
|---|----|
| Agradecimientos .....   | 3  |
| Índice.....   | 4  |
| Índice de tablas .....  | 6  |
| Índice de figuras.....  | 6  |
| Introducción.....   | 7  |
| Capítulo 1. Planteamiento del problema .....                                      | 8  |
| 1.1 Justificación.....  | 8  |
| 1.2 Preguntas de investigación .....  | 9  |
| 1.3 Objetivos .....   | 9  |
| Objetivo general.....   | 9  |
| Objetivos específicos .....   | 10 |
| 1.4 Hipótesis.....  | 10 |
| Capítulo 2. Marco Teórico y Contextual .....                                      | 11 |
| 2.1 Contexto.....   | 11 |
| 2.1.1 Universidad Veracruzana .....   | 11 |
| 2.2 Antecedentes .....  | 12 |
| 2.3 Actitudes .....   | 14 |
| 2.4 Género y acceso a la función directiva .....                                  | 16 |
| 2.4.1 Roles estereotipados de género y accesibilidad a puestos directivos.....    | 16 |
| 2.4.2 ¿Por qué las mujeres tienen un acceso limitado a la función directiva?..... | 17 |
| 2.4.3 Teoría del rol social y Teoría de la congruencia del rol de género .....    | 19 |
| Capítulo 3. Marco Metodológico .....  | 21 |
| 3.1 Diseño y alcance de la investigación.....                                     | 21 |
| 3.2 Población y muestra.....  | 21 |
| 3.3 Variables o categorías de análisis .....                                      | 22 |
| 3.4 Instrumentos y técnicas de recolección de datos.....                          | 23 |
| 3.4.1 Inventario de Roles Sexuales de Bem (IRSB).....                             | 24 |
| 3.4.2 Escala WAMS (Women as Managers Scale) ajustada .....                        | 24 |
| 3.4.3 Confiabilidad y validez de las escalas empleadas .....                      | 25 |
| 3.5 Procedimiento general de recolección de datos .....                           | 29 |

|  |    |
|--|----|
| 3.6 Análisis de los datos .....  | 29 |
| Capítulo 4. Resultados .....   | 31 |
| 4.1 Muestra .....  | 31 |
| 4.2 Estadística descriptiva .....  | 32 |
| 4.3 Evaluación de hipótesis .....  | 38 |
| Capítulo 5. Conclusión y Discusión .....                                 | 41 |
| 5.1 Discusión .....  | 41 |
| 5.2 Conclusiones .....   | 43 |
| Referencias.....   | 46 |
| Anexos.....  | 51 |
| 1. Instrumentos.....   | 51 |
| 2. Plantilla de evaluación por expertos de la escala WAMS ajustada ..... | 56 |
| 3. Evaluaciones de las/os expertas/os .....                              | 61 |

## Índice de tablas

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1.</b> Carreras incluidas en la población de estudio ..... | 21 |
| <b>Tabla 2.</b> Diseño de la muestra .....                          | 22 |
| <b>Tabla 3.</b> Cuadro de variables.....                            | 23 |
| <b>Tabla 4.</b> Modificaciones a la escala WAMS .....               | 25 |
| <b>Tabla 5.</b> Muestra .....                                       | 31 |
| <b>Tabla 6.</b> Inventario de Roles Sexuales de Bem.....            | 32 |
| <b>Tabla 7.</b> WAMS ajustada .....                                 | 33 |

## Índice de figuras

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1.</b> Distribución de las escalas del IRSB.....   | 33 |
| <b>Figura 2.</b> Distribución general de la escala WAMS.....   | 34 |
| <b>Figura 3.</b> Distribución por sexo de la escala WAMS.....  | 35 |
| <b>Figura 4.</b> Frecuencia de respuestas positivas (Sí) y de respuestas negativas (No) por Sexo .....   | 36 |
| <b>Figura 5.</b> Frecuencia de argumentos justificantes del Sí.....  | 37 |
| <b>Figura 6.</b> Frecuencia de argumentos justificantes del No .....   | 38 |
| <b>Figura 7.</b> Resultados de la prueba de correlación de Spearman entre las puntuaciones totales de la escala WAMS (wams_t), la escala de feminidad (fem_t) y la de masculinidad (masc_t)..... | 40 |

## **Introducción**

La presente investigación corresponde al trabajo recepcional de la Especialización en Estudios de Opinión, en su doceava edición. Con su realización, se busca contribuir a los estudios sobre liderazgo femenino a partir la exploración de las actitudes que tienen las/os jóvenes universitarias/os de carreras afines al ámbito empresarial en la Universidad Veracruzana (Región Xalapa) hacia las mujeres directivas.

Desde la perspectiva psicosocial y mediante el empleo de técnicas cuantitativas (escalas *Likert*), se pretende identificar elementos que están en la base de las actitudes de las/os estudiantes y se analiza la relación entre estas actitudes y la percepción de congruencia entre el rol directivo y los rasgos personales vinculados al género.

Luego de la presente introducción, el lector podrá encontrar el planteamiento del problema, con la justificación y los objetivos de la investigación. Después, se desarrolla el marco teórico y contextual, con elementos que permiten enmarcar el contexto, los estudios antecedentes y los aspectos teóricos a partir de los cuales se desarrolla el estudio. Continúa el marco metodológico, donde se explica el diseño de la investigación y se definen aspectos como la muestra, las variables y los instrumentos para su medición. Además, se enuncian las pruebas estadísticas empleadas para analizar los resultados. En los capítulos cuarto y quinto, se muestran, respectivamente, los apartados correspondientes a los resultados y a la discusión y las conclusiones del estudio. En este último, se discuten los resultados y se evalúa el cumplimiento de los objetivos propuestos. Finalmente, se podrán encontrar los anexos, que contienen los instrumentos empleados e información relativa a su validación.

## **Capítulo 1. Planteamiento del problema**

La incorporación de las mujeres al mercado laboral ha alcanzado niveles significativos en todo el mundo. Se ha visto un aumento en el nivel formativo de ellas y en el reconocimiento del aporte que realizan a los distintos ámbitos (social, económico, político). Sin embargo, la brecha de género y la necesidad de su eliminación siguen siendo cuestiones que ocupan a especialistas, organizaciones, entre otros actores. Particularmente, preocupa la escasa representación de las mujeres en puestos directivos.

Específicamente, en el ámbito empresarial, el aumento de la presencia de mujeres en puestos de alta dirección ha sido paulatino, pero lento, hasta el punto de mostrar, en años recientes, indicios de estancamiento (Deloitte Global y The 30% Club, 2021). Además, en la medida en que se avanza en la escala jerárquica en las empresas, menor es la presencia de las mujeres.

Según el informe “Mujeres en los negocios: vías hacia la paridad” (Grant Thornton International, 2024), en México, las mujeres ocupan el 36% de los puestos de alta dirección, lo cual representa un ligero descenso en comparación con el 38% registrado el año anterior. Dicho Informe alerta sobre el hecho de que, a pesar de los avances, el ritmo de crecimiento de mujeres en puestos de alta dirección es muy lento.

Al decir de Sen (2002), existe una distribución desigual de la propiedad, lo cual dificulta la participación y el desarrollo de las mujeres en actividades comerciales y económicas. También, la desigualdad en el hogar, donde se da por sentado que los “hombres naturalmente trabajarán fuera de casa, mientras que las mujeres solo podrán hacerlo si tienen la posibilidad de combinar ese trabajo con las diversas obligaciones domésticas, ineludibles y desigualmente repartidas. El alcance de esta falta de equidad incluye no solo relaciones desiguales dentro de la familia, sino desigualdades derivadas de ellas y que tienen que ver con el trabajo y el reconocimiento en el mundo exterior” (Sen, 2002, p. 13).

Además, la persistencia de estereotipos y prejuicios, a la hora de evaluar a las mujeres directivas, se expresa en mayores dificultades para el acceso de estas a puestos de alta dirección (Birdwell, 2020).

### **1.1 Justificación**

La presente investigación se enmarca en una prioridad internacional claramente identificada en el Objetivo de Desarrollo Sostenible No. 5, el cual hace referencia a la Igualdad de Género y,



específicamente, en la meta 5.5, encaminada a “Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2019).

El liderazgo femenino cobra vital importancia pues, si las mujeres no ocupan suficientes posiciones de liderazgo, se restringe su participación en la toma de decisiones y, consecuentemente, se limita su influencia en asuntos públicos y en determinar prioridades políticas y de desarrollo que beneficien a la sociedad en general y no solo a una parte de la misma (Berrocal, 2018).

Se considera que este trabajo investigativo contribuirá a visibilizar los elementos actitudinales que están en la base de los prejuicios hacia las mujeres directivas en estas/os estudiantes, quienes formarán parte del personal de empresas y, por tanto, de estas dinámicas evaluativas de mujeres directivas.

Además, proporcionará información científica, veraz y oportuna que servirá como base a la labor que se realiza en la Universidad en función del logro de la igualdad de género y de la participación justa y equitativa de todas las personas en la construcción de la sociedad. De ahí, la relevancia de esta investigación para el campo disciplinar de los estudios de opinión.

## **1.2 Preguntas de investigación**

- ✓ ¿Qué actitud tienen las/os estudiantes de la Universidad Veracruzana (Región Xalapa) hacia las mujeres en puestos directivos?
- ✓ ¿Qué rasgos personales vinculados al género asocian las/os estudiantes de la Universidad Veracruzana (Región Xalapa) a una mujer para que sea idónea en el rol directivo?
- ✓ ¿Cómo es la relación entre la actitud hacia las mujeres en puestos directivos y la percepción de ajuste entre el rol directivo y el rol de género?

## **1.3 Objetivos**

### *Objetivo general*

Analizar la relación entre la actitud hacia las mujeres directivas y la percepción de congruencia entre el rol directivo y los rasgos personales vinculados al género en una muestra de estudiantes de la Universidad Veracruzana (Región Xalapa).

### *Objetivos específicos*

- ✓ Comparar la actitud con respecto a las mujeres directivas entre las y los encuestadas/os.
- ✓ Determinar si existen diferencias entre las mujeres y los hombres encuestadas/os en cuanto a la percepción de ajuste entre el rol directivo y los rasgos personales estereotípicos de cada género.
- ✓ Describir la relación entre la actitud hacia las mujeres directivas y la percepción de ajuste entre el rol directivo y los rasgos personales estereotípicos de cada género.

### **1.4 Hipótesis**

- ✓ Hi1: Existen diferencias entre los hombres y las mujeres de la muestra en cuanto a la actitud con respecto a las mujeres en puestos de dirección.
- ✓ Hi2: Los hombres asocian, en mayor medida que las mujeres, las características necesarias para desempeñar el rol directivo con los rasgos personales estereotípicos del género masculino.
- ✓ Hi3: Existe una relación directa entre la asociación de las mujeres directivas con los rasgos instrumentales del género y el prejuicio (actitud negativa) hacia estas mujeres.

## **Capítulo 2. Marco Teórico y Contextual**

Para la realización del estudio, se consideró, principalmente, la literatura psicosocial sobre la problemática del acceso de las mujeres a puestos directivos, a pesar de que se reconoce la validez y complementariedad de otros enfoques para su abordaje.

### **2.1 Contexto**

La presencia de las mujeres en puestos directivos disminuye conforme avanza la estructura jerárquica de las organizaciones. La falta de un sistema de cuidados funcional, la poca flexibilidad de los horarios, la percepción de los subordinados y los prejuicios que aún persisten en la sociedad son algunas de las razones de esta situación.

A pesar de que las mujeres participan, laboralmente, en igual o mayor medida que los hombres en empleos calificados, representan menos del 40% de los cargos de funcionarios y directivos (García, 2023).

En lo referente al liderazgo empresarial a nivel mundial, aún se evidencia una marcada desigualdad, pues solo el 31% de los roles de esta categoría son ocupados por mujeres (World Economic Forum, 2022).

En México, el 13% de las sillas en los consejos de administración son ocupadas por mujeres, lo que representa un aumento de un punto porcentual con respecto a 2021. De acuerdo con la última medición del IMCO, solo 11 empresas de las 184 analizadas cuentan con al menos 30% de mujeres en sus consejos (Instituto Mexicano para la Competitividad [IMCO], 2023).

En general, en la sociedad mexicana coexisten dos fuerzas: una que impulsa el cambio hacia la equidad de género(s) en todos los ámbitos y otra que estigmatiza, segrega y excluye, a partir de normas culturales tradicionales, intereses de poder, entre muchas otras dinámicas. En el ámbito empresarial, si bien se ha buscado fomentar la equidad de género(s) mediante varias iniciativas, no se han implementado cuotas de género.

#### *2.1.1 Universidad Veracruzana*

En el ámbito universitario, específicamente en la Universidad Veracruzana, donde se llevó a cabo el estudio, se trabaja de manera sistemática para promover el pensamiento crítico y las discusiones sobre temas de equidad e inclusión, así como incidir en la formación de valores, concepciones y actitudes de las/os estudiantes.

Según datos del informe presentado por Sánchez (2022), el Área Académica Económico–Administrativa cuenta con 16,178 estudiantes de nivel licenciatura (matrícula formal), distribuidos en cinco regiones: la región Xalapa; la región Veracruz; la región Orizaba-Córdoba; la región Poza Rica-Tuxpan y la región Coatzacoalcos Minatitlán. El estudio se llevó a cabo en la Región Xalapa, por ser la que mayor cantidad de programas educativos abarca y, además, la de más fácil acceso para la autora del trabajo investigativo. Fueron incluidas en el estudio las siguientes facultades, que pertenecen al sistema escolarizado (que cuenta con 12,923 estudiantes) en esta región: la Facultad de Contaduría y Administración, la Facultad de Economía, la Facultad de Estadística e Informática y la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales.

## **2.2 Antecedentes**

En los estudios sobre liderazgo femenino revisados, se pueden identificar, al menos, tres tendencias:

1. Liderazgo femenino y gestión empresarial (Paz, Pinto, Cantillo, García, y Suarez, 2019; Rochina, 2020; Tellaache, 2019)

Los autores de esta tendencia se han centrado en el estudio comparativo entre los estilos dominantes de liderazgo desarrollados por parte de hombres y de mujeres, así como sobre los niveles de efectividad de unos y otras en el desempeño de las funciones directivas.

El estudio desarrollado por Rochina (2020) identifica que es más frecuente encontrar en mujeres líderes que en hombres líderes un estilo de liderazgo transformacional, colaborativo y empático. Analiza el impacto organizacional de este tipo de liderazgo en términos de cultura organizacional, clima laboral, toma de decisiones e innovación.

Por su parte, Tellaache (2019) identificó que las empresas lideradas por mujeres mostraron resultados positivos en cuanto a los aspectos anteriormente mencionados y, además, mayores niveles de satisfacción de los empleados y una menor rotación de personal.

2. Estereotipos de género y acceso de las mujeres a roles de liderazgo (Berrocal, 2018; Contreras, Pedraza, y Mejía, 2011; Chinchilla, León, Torres, y Canela, 2006)

Esta tendencia se propone explicar las diferentes causas (psicológicas, estructurales, de la interacción social, culturales) que están en la base de la escasa representación de las mujeres en puestos de liderazgo.

Identifican la percepción de los subordinados o de los propios líderes con respecto a la efectividad del liderazgo femenino como uno de los determinantes de la accesibilidad de las mujeres a puestos de liderazgo (Barberá et al., 2011; Birdwell, 2020; Eagly y Karau, 2002; Shein, 2001; Sinner y Tumino, 2022)

El estudio realizado por Birdwell (2020), mediante el método analítico-sintético, identificó que las mujeres se enfrentan a obstáculos significativos en el desempeño de sus funciones directivas con respecto a los hombres en posiciones similares. Sin embargo, concluye que existen factores moderadores como el estilo de liderazgo, la cultura organizacional, entre otros, que inciden en que disminuya la incongruencia percibida entre el rol femenino y el rol directivo.

Por su parte, Sinner y Tumino (2022) estudiaron la percepción que predomina entre los líderes, incluyendo las mujeres, sobre las competencias de liderazgo femenino y la accesibilidad de las mujeres a puestos de liderazgo, en una institución de educación superior de la provincia de Entre Ríos, Argentina, encontrando que la percepción de competencias del liderazgo femenino no varió con el género, pues tanto hombres como mujeres líderes tuvieron una percepción positiva de sus pares femeninos.

3. Actitud hacia el liderazgo femenino (Depaula, 2008; Gallardo et al., 2021; Islam y Nasira, 2016; Lupano y Castro, 2011; Navas, 2016; Riquelme, Rivera, Ortega, y Hernández, 2013)

Más específicamente, hay estudios que se han propuesto evaluar cómo influyen determinados factores moderadores, como el área en que se desempeñan las mujeres directivas, en las actitudes de las/os subordinadas/os y otras/os directivas/os hacia ellas.

En la investigación de Gallardo et al. (2021) se utiliza la escala "Women as Managers Scale" (WAMS), adaptada al contexto español, para medir las percepciones de las mujeres en puestos gerenciales en la industria deportiva. Se identificó la existencia de barreras y estereotipos de género que limitan el avance de las mujeres en el ámbito deportivo.

La presente investigación se nutre y, a la vez, pretende desarrollar aspectos abordados en los últimos dos grupos de estudios, encontrados en la literatura: los estereotipos de género (específicamente, la asociación de determinados rasgos de personalidad a las mujeres directivas) y la actitud hacia las mujeres directivas.

Para ello, se dedica una sección del capítulo teórico a *Actitudes* y otra a *Género y acceso a la función directiva*.

### 2.3 Actitudes

Allport, autor clásico del estudio de las actitudes, consideraba la actitud como “un estado de disposición mental y nerviosa, organizado mediante la experiencia, que ejerce un influjo directivo dinámico en la respuesta del individuo a toda clase de objetos y situaciones” (Allport, 1935, como se citó en Ubillos et al., 2004).

Esta definición plantea algunas características centrales de la actitud (Vallerand, 1994): a) es un constructo o variable no observable directamente; b) implica una organización, es decir, una relación entre aspectos cognitivos, afectivos y conativos; c) tiene un papel motivacional de impulsión y orientación a la acción -aunque no se debe confundir con ella- y también influencia la percepción y el pensamiento; d) es aprendida; e) es perdurable; y, f) tiene un componente de evaluación o afectividad simple de agrado-desagrado.

En lo que concierne a la estructura de las actitudes, Ubillos et al. (2004) refieren los dos modelos defendidos más ampliamente:

- Tridimensional (McGuire, 1968, 1985; Breckler, 1984; Judd y Johnson, 1984; Chaiken y Stangor, 1987), que incluye los componentes cognitivo, afectivo y conativo en la actitud.

- Unidimensional (Petty y Cacioppo, 1981; 1986); Fishbein y Ajzen, 1975; Ajzen y Fishbein, 1980; Igartua, 1996), que enfatiza el carácter evaluativo de la actitud. En este sentido, la actitud será sinónimo de sentimientos de simpatía-antipatía, aproximación-rechazo hacia el objeto actitudinal.

Con el fin de combinar las concepciones de los modelos tri- y unidimensionales, surge la siguiente postura, a la cual se adhiere la autora del presente estudio: “La actitud es una disposición evaluativa global basada en información cognitiva, afectiva y conductual que, al mismo tiempo, puede influenciar a las cogniciones, las respuestas afectivas, la intención conductual y la conducta en sí misma” (Zanna y Rempel, 1988, como se citó en Ubillos et al., 2004).

Zanna y Rempel (1988, como se citó en Salinas, 2005) proponen un **modelo** que explica la formación y la expresión de actitudes basado en el modelo tripartita, pero se refiere a los componentes cognoscitivos, afectivo-emocionales y conductuales como “fuentes de información” y “procesos”. Estos autores enfatizan que las actitudes son primeramente cognoscitivas y las diferencian de acuerdo con su fuente primaria de origen, ya sea información, emoción o acción.

Sobre la base de estas definiciones, y como la actitud se expresa en relación con un objeto actitudinal particular, la autora de la presente investigación se propuso esbozar una definición de actitud hacia las mujeres directivas, pues no se encontró ninguna en la literatura revisada.

Se asume, para la realización del presente estudio, que la “actitud hacia las mujeres directivas” es la disposición evaluativa global y perdurable, basada en creencias, estereotipos, experiencias personales y otros factores moderadores que se configuran en un contexto sociocultural determinado, la cual expresa aceptación-rechazo hacia las mujeres directivas y puede incidir en el acceso de estas a puestos de alta responsabilidad y en la evaluación de su desempeño.

Entre los diversos procedimientos existentes para **medir las actitudes**, se pueden destacar los autoinformes, la observación de los diversos tipos de conducta, las reacciones ante estímulos estructurados, el rendimiento objetivo del sujeto y las respuestas fisiológicas. Sin embargo, las medidas dominantes son los autoinformes y, dentro de estos, las siguientes escalas:

- 1) *La escala de Thurstone*. Esta suele estar formada por, aproximadamente, 20 afirmaciones que intentan representar la dimensión actitudinal a intervalos iguales.
- 2) *La escala de Guttman*. Se basa en el porcentaje de aceptación de una respuesta de tipo A hasta E.
- 3) *La escala de Likert*. A diferencia de la escala *Thurstone*, la escala de *Likert* no presupone que haya un intervalo igual entre los niveles de respuesta. Sencillamente, se pide a los sujetos que indiquen su grado de acuerdo-desacuerdo con una serie de afirmaciones que abarcan todo el espectro de la actitud, por ejemplo, en una escala de 5 puntos, donde 1 es total desacuerdo y 5 total acuerdo.
- 4) *El diferencial Semántico*. El diferencial semántico de Osgood se ha aplicado a la medición de la dimensión afectiva o evaluativa de la actitud. Este consiste en una serie de escalas bipolares que vienen definidas por diferentes adjetivos antónimos. En uno de los extremos de la escala, se encuentra uno de los adjetivos -por ejemplo, bueno-, mientras que en el otro se sitúa su adjetivo antónimo -por ejemplo, malo-. Los sujetos deben evaluar el objeto de actitud en cuestión, según una escala de, normalmente, 5 o 7 posiciones para cada par de adjetivos (Igartua, 1996, como se citó en Ubillós et al., 2004).

Los autoinformes tienen ventajas y desventajas, por lo cual se debe evaluar la pertinencia de su utilización, en función de varios factores como: la complejidad del tema, el contexto sociocultural, las características de la población, entre otros.

## **2.4 Género y acceso a la función directiva**

En el ámbito organizacional se han considerado, cada vez más, las cuestiones de género, a partir del reconocimiento de que han existido históricamente -y persisten- limitantes para las personas según su género, y que su reconocimiento y abordaje han sido esenciales para el avance hacia la equidad en este ámbito. En este apartado se abordan algunos elementos que son analizados en la literatura sobre el tema.

### *2.4.1 Roles estereotipados de género y accesibilidad a puestos directivos*

Los roles de género son creencias, expectativas, en el sentido de que son normativos y describen cualidades o tendencias de comportamiento que se creen deseables para cada sexo. Estos están profundamente arraigados en las expectativas y normas sociales (Bosley, 2018, como se citó en Birdwell, 2020).

Los estereotipos de roles de género contienen normas tanto descriptivas como prescriptivas para el comportamiento de género, que describen las expectativas sobre quiénes son hombres y mujeres, así como quiénes deberían ser (Eagly y Carli, 2007; Eagly y Karau, 2002; Ferguson, 2018; Onesto, 2017; Vinkenburg et al., 2011, como se citó en Birdwell, 2020).

De acuerdo con Eagly (1987), como se citó en Lupano, (2011), masculinidad y feminidad tienen asociadas determinadas características propias, dependiendo del contexto cultural y del momento histórico. El grado en que se espera que hombres y mujeres se comporten, sean valorados o tratados de manera diferente tiene poco que ver con el sexo (biología) y mucho que ver con el género (creencias aprendidas).

Los estereotipos de género, según Deaux y Lewis (1984, como se citó en Moya y Moya-Garófano, 2021) abarcan: rasgos de personalidad, conductas de rol, ocupaciones y características físicas.

En cuanto a los rasgos de personalidad, se han analizado dos dimensiones centrales: la instrumentalidad o agencia y la expresividad o comunión (Ellemers, 2018). Según el modelo de contenido estereotipado (Cuddy et al., 2008, como se citó en Moya y Moya-Garófano, 2021), al



igual que con otros grupos que difieren en estatus, los hombres (el grupo de mayor estatus) tienden a ser percibidos como de alta competencia (un aspecto agéntico), mientras que las mujeres (el grupo de estatus más bajo) son percibidas con mucha calidez y baja competencia.

El rol de género agéntico describe y prescribe que los hombres deben ser asertivos, independientes y seguros de sí mismos; por otro lado, el rol de género comunal describe y prescribe que las mujeres deben ser expresivas, serviciales y cariñosas. La incongruencia de roles ocurre cuando una mujer o un hombre desempeña roles sociales que no se alinean con las normas descriptivas y prescriptivas de su género, mientras que la congruencia de roles ocurre cuando ambos roles se alinean. Por ejemplo, si una mujer desempeña un rol de crianza, y se ajusta al comportamiento y las expectativas estereotipadas, se producirá la congruencia de roles. Sin embargo, si un hombre desempeñara ese mismo rol, se produciría una incongruencia de roles porque la expectativa social es incompatible con las expectativas estereotipadas del rol de género.

En muchos contextos, el liderazgo se asocia, generalmente, con lo masculino. Los estereotipos de género se activan, cognitivamente, de manera automática, debido a la percepción del género de la persona (Eagly y Carli, 2007; Haslam y Renneboog, 2011; Robinson y Lipman-Blumen, 2003, como se citó en Birdwell, 2020).

La presencia de estereotipos, si bien es normal, implica el riesgo de que se desarrollen prejuicios, es decir, sesgos cognitivos que implican una actitud, usualmente negativa, hacia el referente, que puede ser individual o generalizado.

Por ejemplo, “masculino” y “masculinidad” han sido valorados, históricamente y hasta el día de hoy, como superiores a “femenino” y “feminidad”. Estas actitudes prejuiciosas –que muchas veces se expresan en conductas discriminatorias– han perjudicado a individuos, organizaciones y a la sociedad en general, limitando los modos en los que las personas pueden contribuir a partir de sus talentos y características personales.

#### *2.4.2 ¿Por qué las mujeres tienen un acceso limitado a la función directiva?*

Entre los factores explicativos del acceso limitado de las mujeres a la función directiva, se han abordado los relativos a: variables personales (por ejemplo, diferencias en capital humano, como la formación y la trayectoria profesional), variables centradas en la situación (por ejemplo, el contexto en el que hombres y mujeres se desempeñan) y explicaciones que parten de la existencia

de un fenómeno de discriminación (Cuadrado, Navas y Molero, 2006, como se citó en Lupano, 2011).

Sarrió et al. (2002) sostienen, en relación con lo antedicho, que es posible diferenciar entre explicaciones: a) de tipo psicológico (p. ej., diferencias en rasgos motivacionales, de personalidad, de valores); b) basadas en la cultura organizacional (p. ej., identidad laboral, lugar de trabajo); y c) de tipo sociológico, por ejemplo, decisiones que deben tomar las mujeres con respecto a sus compromisos familiares. Según Korabik y Ayman (2007, como se citó en Lupano, 2011) se han desarrollado muchas teorías para explicar algunas de estas cuestiones. Muchas de ellas se han focalizado en aspectos más individuales, de tipo intrapsíquico – Teoría de la Androginia de Bem (1974); otras, en dimensiones socioestructurales como las Teorías del rol social (Eagly, 1987), la Teoría del prejuicio hacia mujeres líderes (Eagly y Karau, 2002) y la Teoría de las diferencias de status (Ridgeway, 1992).

En el análisis de la discriminación de género, uno de los ámbitos preferentes para la investigación psicológica es el referido al ‘laberinto de cristal’ (Eagly y Carli, 2007, como se citó en Lupano, 2011) en la carrera directiva de las mujeres.

Las mencionadas autoras sostienen que la metáfora del Techo de Cristal debe ser reemplazada por la de Laberinto, pues las mujeres no tienen denegado el acceso a los puestos jerárquicos, sino que deben sortear mayor cantidad de obstáculos que los hombres para poder llegar a tales puestos.

Por su parte, Berthoin e Izraeli (1993, como se citó en Schein, 2001) plantean que “uno de los problemas más importantes para las mujeres líderes de todos los países es que existe un estereotipo persistente que asocia la dirección con ser hombre” (p. 63).

Los estudios realizados por Schein (2001) apuntaban que las personas perciben que existen ciertas características propias de los puestos directivos que únicamente poseen los hombres. Este fenómeno, denominado «think manager-think male» puede fomentar sesgos contra las mujeres en selección, promoción, entrenamiento y ocupación de puestos directivos.

En esta línea, la Teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia las mujeres líderes, propuesta por Eagly y Karau (2002), defiende que el prejuicio existente hacia las mujeres líderes es una de las causas de la escasa presencia femenina en posiciones de liderazgo. Los autores postulan que dicho prejuicio procede de la incongruencia que se percibe entre las características

femeninas y los requisitos del rol de líder, debido a la inconsistencia entre las cualidades predominantemente “comunales” que los perceptores asocian con las mujeres y las cualidades predominantemente “agénticas” que ellos creen que se necesitan para tener éxito como líder.

Asimismo, las mujeres en escenarios que se alinean más con el rol de género femenino percibido suelen vivenciar menos obstáculos y ser mejor evaluadas (Ferguson, 2018; Ridgeway, 2001, como se citó en Birdwell, 2020).

Los resultados de esta investigación se interpretaron a la luz de la Teoría de la congruencia de roles propuesta por Eagly y Karau (2002), por lo que se profundiza en los postulados de esta Teoría a continuación.

#### *2.4.3 Teoría del rol social y Teoría de la congruencia del rol de género*

La Teoría del rol social de Eagly (1987) ha tenido una gran influencia en los estudios de género y liderazgo de las mujeres. El punto de partida de esta autora remite a la división sexual del trabajo. La delimitación entre trabajo productivo y reproductivo se incrementó durante la revolución industrial, con los movimientos migratorios del campo a la ciudad, la aparición de la fábrica como lugar preferente de trabajo productivo y la vivienda urbana como espacio reservado para las tareas reproductivas (Barberá y Cala, 2008, como se citó en Barberá et al., 2011).

La división sexual del trabajo y, especialmente, la distinta valoración social asignada a las tareas productivas y reproductivas fundamentan la definición del rol masculino y del femenino, cuyos conceptos resultan centrales para la Teoría del rol social (Eagly, 1987, como se citó en Barberá et al., 2011).

Casi dos décadas más tarde, Eagly y Karau (2002) formularon la Teoría de la congruencia de rol de género, que postula el ajuste entre los roles característicos del liderazgo y el rol masculino, así como el desajuste entre el liderazgo y el rol de género femenino. Manteniendo el esquema inicial de la Teoría del rol social de Eagly (1987), los autores distinguieron dos formas de prejuicios hacia las mujeres líderes: 1) prejuicios descriptivos referidos a que, por el hecho de ser mujer, se va a desempeñar mal el rol de líder y 2) prejuicios prescriptivos en alusión a la evaluación desfavorable de las mujeres que ejercen como líderes, al considerar este rol incompatible con la feminidad.

Según Eagly y Karau (2002), “existe un potencial de prejuicio cuando los perceptores sociales mantienen un estereotipo sobre un grupo social que es incongruente con los atributos que

se cree que son necesarios para el éxito en ciertas clases de roles sociales. Cuando un miembro estereotipado de un grupo y un rol social incongruente se unen en la mente del perceptor, esta inconsistencia afecta negativamente la evaluación del miembro del grupo como ocupante real o potencial del rol” (p. 2).

Es esencial que las mujeres accedan, cada vez más, a puestos de alta dirección y se mantengan en estos participando activamente en la toma de decisiones, sobre todo en aquellos espacios predominantemente masculinos, donde las barreras y prejuicios se encuentran más acentuados.

Tanto los postulados de Eagly sobre las características que se atribuyen a lo masculino y lo femenino, a partir de la división del trabajo y de cómo se le otorga mayor importancia a unas funciones u otras en las sociedades, como el análisis que realiza, más tarde, sobre la percepción de incongruencia entre las características tradicionalmente femeninas y las del rol directivo, son la base teórica sobre la cual se sustentan los análisis realizados en este estudio acerca de la actitud hacia las mujeres en puestos directivos, ya que se identifican como una explicación válida, aunque no la única, de la escasa representación de las mujeres en altos puestos directivos.

## Capítulo 3. Marco Metodológico

### 3.1 Diseño y alcance de la investigación

Se diseñó un estudio cuantitativo, no experimental y transversal. Se aplicaron dos instrumentos para medir las variables principales del estudio: Actitud hacia las mujeres directivas (Variable 1) y Percepción de ajuste entre características personales del rol de género y del rol directivo (Variable 2) y se determinó la relación entre estas, por lo que el alcance del estudio es relacional.

### 3.2 Población y muestra

La población de estudio son las/os estudiantes universitarias/os de las facultades del área académica económico-administrativa de la Universidad Veracruzana (Región Xalapa), específicamente de las carreras cuyo plan de estudios y/o perfil de egreso tienen relación con el ámbito empresarial (Tabla 1).

Además, se definió que las/os estudiantes fueran de los últimos dos semestres, pues se aprecia que pueden tener opiniones más formadas en cuanto al tema que las/os de años iniciales y porque las/os primeras/os están próximas/os a insertarse en la vida laboral.

**Tabla 1.** Carreras incluidas en la población de estudio

| Área académica  | Facultad  | Carreras  |
|---|---|---|
| <b>Económico-<br/>Administrativa</b>                      | Facultad de Contaduría y<br>Administración Xalapa             | Contaduría  |
|   |   | Gestión y Dirección de Negocios                               |
|   |   | Administración  |
|   |   | Sistemas Computacionales Administrativos                      |
|   | Facultad de Ciencias<br>Administrativas y<br>Sociales, Xalapa | Administración de Negocios Internacionales                    |
|   |   | Publicidad y Relaciones Públicas                              |
|   |   | Desarrollo del Talento Humano en las<br>Organizaciones (DTHO) |
|   | Facultad de Economía,<br>Xalapa                               | Economía  |
|   | Facultad de Estadística e<br>Informática, Xalapa              | Estadística   |
|   |   | Ingeniería de <i>Software</i>                                 |
| Ingeniería en Sistemas y Tecnologías de la<br>Información |   |   |

*Nota:* Elaboración propia.

Asimismo, se realizó un muestreo aleatorio estratificado. A partir del universo poblacional (2,656 estudiantes, de los cuales 1,327 son hombres y 1,329 son mujeres), se calculó la muestra (191 estudiantes: 95 hombres y 96 mujeres), con un error de  $\pm 0.07$  y un nivel de confianza del 95%. Luego, la muestra total se estratificó por carrera y por sexo (Tabla 2).

**Tabla 2.** *Diseño de la muestra*

| Carreras  | Hombres   | Mujeres   | Total      |
|---|-----------|-----------|------------|
| <b>Contaduría</b>   | 19        | 21        | 40         |
| <b>Gestión y Dirección de Negocios</b>                            | 5         | 3         | 8          |
| <b>Administración</b>   | 21        | 28        | 49         |
| <b>Sistemas Computacionales Administrativos</b>                   | 11        | 5         | 16         |
| <b>Administración de Negocios Internacionales</b>                 | 4         | 11        | 15         |
| <b>Publicidad y Relaciones Públicas</b>                           | 5         | 9         | 14         |
| <b>Desarrollo del Talento Humano en las Organizaciones (DTHO)</b> | 4         | 7         | 11         |
| <b>Economía</b>   | 5         | 4         | 9          |
| <b>Estadística</b>  | 4         | 4         | 8          |
| <b>Redes y servicios de cómputo</b>                               | 4         | 1         | 5          |
| <b>Tecnologías computacionales</b>                                | 5         | 1         | 6          |
| <b>Ingeniería de <i>Software</i> 14</b>                           | 8         | 2         | 10         |
|   | <b>95</b> | <b>96</b> | <b>191</b> |

*Nota:* Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la composición equilibrada de la población en cuanto a la variable Sexo (hombre o mujer) y mediante el tipo de muestreo empleado, fue posible mantener este equilibrio en la muestra diseñada, lo cual se considera importante, al ser el sexo un aspecto que se tomará como punto de comparación en el estudio.

### **3.3 Variables o categorías de análisis**

Se definieron dos variables: Actitud hacia las mujeres directivas (Variable 1) y Percepción de ajuste entre características personales del rol de género y del rol directivo (Variable 2). Esta última

busca conocer el grado de asociación del rol directivo a los rasgos estereotipados de la feminidad/expresividad y de la masculinidad/ instrumentalidad.

En la Tabla 3 se operacionalizan estas variables, cuyas dimensiones coinciden con los factores de la escala WAMS (en el caso de la Variable 1) y con los del Inventario de Roles Sexuales de Bem (en el caso de la Variable 2).

**Tabla 3.** Cuadro de variables

| VARIABLES  | DIMENSIONES   | INDICADORES   | ÍTEMS   |
|--|---|---|---|
| <b>Actitud hacia las mujeres en puestos directivos</b>   | Factores de la escala WAMS  | Resultado total de la escala (Valor mínimo: 21, Valor máximo: 147)  | Factor 1 (ítems 4, 5 y 9)   |
|  | Factor 1: Aceptación de las mujeres en puestos de dirección clave.  |   | Factor 2 (ítems 6, 7, 8, 13, 16, 17, 18, 19 y 20)   |
|  | Factor 2: Rasgos empresariales para el éxito del negocio.   | Factor 1 (Valor mínimo: 3, Valor máximo: 21)  | Factor 3 (ítems 1, 2, 3, 10, 11, 12, 14, 15 y 21)   |
|  | Factor 3: Barreras para el acceso de las mujeres a puestos directivos.                                    | Factor 2 (Valor mínimo: 9, Valor máximo: 63)<br>Factor 3 (Valor mínimo: 9, Valor máximo: 63)  |   |
| <b>Percepción de ajuste entre el rol directivo y los rasgos personales estereotípicos de cada género</b> | Inventario de Roles Sexuales de Bem<br>Escalas:<br>Feminidad/expresividad y masculinidad/instrumentalidad | Suma rasgos expresivos o femeninos (Valor mínimo: 14, Valor máximo: 98)<br><br>Suma rasgos instrumentales o masculinos (Valor mínimo: 14, Valor máximo: 98) | Feminidad/expresividad (ítems 2, 3, 4, 6, 11, 13, 14, 16, 18, 20, 21, 23, 24 y 28)<br>y<br>Masculinidad/instrumentalidad (ítems 1, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 15, 17, 19, 22, 25, 26 y 27) |

*Nota:* Elaboración propia.

### 3.4 Instrumentos y técnicas de recolección de datos

Cada una de las variables se abordó mediante una escala. Para la Variable 1, se empleó la escala WAMS y para la Variable 2, se utilizó el Inventario de Roles Sexuales de Bem.

### 3.4.1 Inventario de Roles Sexuales de Bem (IRSB)

Este es un instrumento diseñado por Sandra Bem (1974) para evaluar la adhesión de una persona a las características estereotipadas de feminidad y masculinidad. Los 60 ítems del instrumento se evalúan conforme a una escala tipo *Likert* de siete puntos.

Para esta investigación, se utilizó una versión breve de 28 ítems agrupados en la estructura de dos escalas de Bosques et al. (2015):

- Feminidad/expresividad (ítems 2, 3, 4, 6, 11, 13, 14, 16, 18, 20, 21, 23, 24 y 28).
- Masculinidad/instrumentalidad (ítems 1, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 15, 17, 19, 22, 25, 26 y 27).

Se utilizó la versión validada por Bosques et al. (2015) porque es más actual y fácil de aplicar que la versión original. Aunque esta escala se ha utilizado como una prueba autodescriptiva (para medir grado de adhesión de una persona a los rasgos estereotipados de la feminidad/expresividad y de la masculinidad/instrumentalidad), para los fines de esta investigación, se empleó para determinar la percepción de ajuste entre el rol directivo y los rasgos personales estereotípicos de cada género. Para ello, se modificaron las instrucciones del instrumento, quedando de la siguiente manera: Indica el grado de importancia de las siguientes características personales para que una mujer sea una candidata idónea para ocupar un puesto directivo en una empresa, donde 1 corresponde a “No es importante en lo absoluto” y 7 corresponde a “Es muy importante” (véase Anexo 1, Apartado 2).

### 3.4.2 Escala WAMS (*Women as Managers Scale*) ajustada

La escala WAMS mide las actitudes de las personas hacia las mujeres directivas (Gallardo et al., 2021), a través del nivel de acuerdo o de desacuerdo que muestran las personas al evaluar un grupo de ítems (afirmaciones) que responden a tres factores: **Factor 1.** Aceptación de las mujeres en puestos de dirección clave; **Factor 2.** Rasgos empresariales para el éxito del negocio; y **Factor 3.** Barreras para el acceso de las mujeres a puestos directivos.

La versión final de la escala (véase Anexo 1, Apartado 3) está compuesta por 21 ítems, los cuales están distribuidos en tres factores de la siguiente manera:

- Factor 1: Aceptación de las mujeres en puestos de dirección clave (ítems 4, 5 y 9).
- Factor 2: Rasgos empresariales para el éxito del negocio (ítems 6, 7, 8, 13, 16, 17, 18, 19 y 20).



- Factor 3: Barreras para el acceso de las mujeres a puestos directivos (ítems 1, 2, 3, 10, 11, 12, 14, 15 y 21).

Hay 11 ítems que se codifican de manera inversa (ítems 1, 3, 6, 10, 12, 14, 15, 16, 17, 20 y 21). Ello significa que las respuestas en esos ítems se puntúan en sentido contrario al resto para mantener la coherencia en la interpretación de los resultados.

Se incluyó en el instrumento la pregunta de Sí o No *¿Consideras que el mundo de los negocios se beneficiaría si aumentase el porcentaje de mujeres en puestos directivos clave?* y se solicitó la justificación de la respuesta, con el fin de explorar ideas que subyacen a las actitudes hacia las mujeres directivas y que pudiesen no estar reflejadas en la escala de actitudes utilizada.

### 3.4.3 Confiabilidad y validez de las escalas empleadas

Se realizó un ejercicio de contextualización de la escala WAMS, con el fin de adecuar la terminología, teniendo en cuenta que la versión que se encontró fue traducida en España, así como de modificar o eliminar aquellos ítems que se consideraran inadecuados o irrelevantes, dado el contexto de aplicación de la escala.

Los ajustes realizados se describen en la Tabla 4.

**Tabla 4.** *Modificaciones a la escala WAMS*

| Ítems  | Factor | Codificación | Modificaciones   |
|--|--------|--------------|------------------|
| 1. Es menos deseable para las mujeres que para los hombres tener un trabajo que requiera responsabilidad.                            | 3      | Inversa      | Se mantuvo igual |
| 2. Las mujeres tienen la objetividad requerida para evaluar convenientemente situaciones de negocio.                                 | 3      | Directa      | Se mantuvo igual |
| 3. Los retos en el trabajo son más importantes para los hombres que para las mujeres.  | 3      | Inversa      | Se mantuvo igual |
| 4. Los hombres y las mujeres deben contar con las mismas oportunidades de participar en los programas de formación                   | 1      | Directa      | Se mantuvo igual |
| 5. Las mujeres tienen la capacidad de adquirir las habilidades necesarias para ser directivas de éxito.                              | 1      | Directa      | Se mantuvo igual |
| 6. En promedio, las mujeres directivas son menos capaces que los hombres de contribuir a los objetivos globales de una organización. | 2      | Inversa      | Se mantuvo igual |

| Ítems  | Factor | Codificación | Modificaciones  |
|--|--------|--------------|---|
| <p>7. No es aceptable que las mujeres asuman roles de liderazgo con tanta frecuencia como los hombres.</p> <p><i>(Propuesta de cambio: A las mujeres les gusta asumir roles de liderazgo tanto como a los hombres).</i></p>  | 2      | Inversa      | Se cambió redacción y ahora se codifica de manera directa.  |
| <p>8. La comunidad empresarial algún día debería aceptar mujeres en puestos directivos clave</p> <p><i>(Propuesta de cambio: Las mujeres en puestos directivos tienen tantas habilidades en el manejo de las nuevas tecnologías como los hombres en puestos directivos).</i></p> | 1      | Directa      | Se eliminó (se ha visto un aumento de la presencia de mujeres en puestos directivos clave) y se sustituyó por otra frase. Se mantiene la codificación directa y pasa al Factor 2. |
| <p>9. La sociedad debería considerar el trabajo de las mujeres directivas tan valioso como el trabajo de los hombres directivos.</p>   | 2      | Directa      | Pasó a ser el ítem 13.  |
| <p>10. Es adecuado que la mujer compita con hombres para alcanzar puestos de alta dirección.</p>   | 1      | Directa      | Se mantuvo igual, pero pasó a ser el ítem 9.  |
| <p>11. La posibilidad de embarazo no hace que las mujeres sean empleadas menos deseables que los hombres.</p> <p><i>(Propuesta de cambio: La posibilidad de embarazo constituye una limitante para que las mujeres accedan a puestos de mayor rango).</i></p>                    | 3      | Directa      | Se cambió la redacción (el término <i>empleadas deseables</i> no me parece adecuado) y ahora se codifica de manera inversa. Pasó a ser el ítem 10.                                |

| Ítems  | Factor | Codificación | Modificaciones   |
|--|--------|--------------|--|
| 12. Las mujeres no permiten que sus emociones influyan en sus decisiones como directivas más que los hombres.  | 3      | Directa      | Se mantuvo igual, pero pasó a ser el ítem 11.  |
| 13. Los problemas asociados con la menstruación no deberían hacer que las mujeres sean menos deseables como empleadas que los hombres.<br><i>(Propuesta de sustitución: Las ejecutivas de éxito son menos sensibles que otras mujeres).</i>  | 3      | Directa      | Se eliminó (se consideró que, en el propio planteamiento de la pregunta, subyace una concepción negativa de la menstruación) y se sustituyó por otra frase que se codifica de manera inversa. Pasó a ser el ítem 12. |
| 14. Para ser una ejecutiva exitosa, una mujer no tiene que sacrificar parte de su feminidad.<br><i>(Propuesta de sustitución: Las ejecutivas de éxito son menos femeninas que otras mujeres).</i>  | 3      | Directa      | Se eliminó (Desde el planteamiento de la pregunta, se está asumiendo que “ser femenina” es lo correcto) y se sustituyó por otro ítem que se codifica de manera inversa.  |
| 15. En promedio, una mujer que se queda en casa todo el tiempo con sus hijos es mejor madre que una mujer que trabaja fuera de casa al menos medio tiempo.<br><br><i>(Propuesta de cambio: Para la mujer directiva es más importante lograr un equilibrio entre trabajo y vida personal que para el hombre directivo).</i> | 3      | Inversa      | Se cambió la redacción.  |

| Ítems  | Factor | Codificación | Modificaciones  |
|--|--------|--------------|---|
| 16. Las mujeres son menos capaces de aprender habilidades matemáticas y mecánicas que los hombres.   | 2      | Inversa      | Se mantuvo igual.   |
| 17. Las mujeres no son lo suficientemente ambiciosas como para triunfar en el mundo de los negocios.   | 2      | Inversa      | Se mantuvo igual.   |
| 18. Las mujeres no pueden ser asertivas en situaciones de negocio que lo requieren.<br>( <i>Propuesta de cambio:</i> Las mujeres pueden imponerse en las situaciones de negocio que lo demandan).  | 2      | Inversa      | Se cambió la redacción y ahora se codifica de manera directa.   |
| 19. Las mujeres poseen la confianza en sí mismas requerida para ocupar un puesto directivo.  | 2      | Directa      | Se mantiene igual.  |
| 20. Las mujeres no son lo suficientemente competitivas como para triunfar en el mundo de los negocios.   | 2      | Inversa      | Se mantiene igual.  |
| 21. Las mujeres no pueden imponerse en las situaciones de negocio que así lo exigen.<br>( <i>Propuesta de sustitución:</i> Es aceptable que las mujeres directivas reciban un salario inferior al de hombres directivos en cargos de igual responsabilidad). | 2      | Inversa      | Se pasó para el ítem 18, redactado en forma positiva, y se añadió una pregunta con el fin de incluir el tema de la desigualdad salarial, no contemplado en el instrumento original. Se mantiene la codificación inversa y pasa al Factor 3. |

*Nota:* Elaboración propia.

La versión resultante de la contextualización se sometió al criterio de un experto y dos expertas, quienes la evaluaron mediante la plantilla elaborada para tal efecto (véase Anexo 2). A cada experta/o se le solicitaron los siguientes datos: Nombre(s) y apellidos, Formación académica, Grado científico, Área (s) de experiencia profesional, Cargo actual e Institución.

Además, se les pidió calificar los siguientes aspectos: las dimensiones del constructo, la pertinencia de la utilización del instrumento para medir el constructo, el contenido de las preguntas, así como la suficiencia, la claridad, la coherencia y la relevancia de los ítems.

A partir de los resultados de esta validación (véase Anexo 3), se determinó aplicar el instrumento sin hacerle otras modificaciones.

Luego, se realizó un pilotaje de ambas escalas (WAMS ajustada y IRSB) con 30 estudiantes de 4to semestre de DTHO. Esto permitió constatar que, en general, el instrumento es de fácil comprensión, no tiene palabras ofensivas ni incómodas y se responde en un tiempo prudencial (20 minutos, aproximadamente).

Tras la aplicación final, se hizo un análisis de confiabilidad y validez, y se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.86 para la escala WAMS y de 0.91 para el IRSB, indicando una buena consistencia interna de las escalas.

En el caso de la escala WAMS, los resultados obtenidos a partir del análisis factorial exploratorio apoyan la unidimensionalidad de la escala, mientras que en el IRSB, los ítems se distribuyeron de manera muy similar a la encontrada en la literatura:

Feminidad/expresividad (ítems 2, 3, 4, 6, 11, 13, 14, 16, 18, 20, 21, 23 y 24).

Masculinidad/instrumentalidad (ítems 1, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 15, 17, 22, 25, 26 y 27).

### **3.5 Procedimiento general de recolección de datos**

Se solicitó a las direcciones de las facultades correspondientes, mediante un oficio, información sobre la matrícula por sexo de los últimos dos semestres de las carreras seleccionadas, así como el acceso a sus instalaciones para realizar el levantamiento de datos. En la medida en que se obtuvo respuesta, se les compartió la liga del instrumento en línea. Dado que el nivel de respuesta en línea fue bajo y que el periodo de aplicación coincidió con la etapa final del curso escolar (mayo y principios de junio), fue necesario realizar aplicaciones presenciales en los grupos y carreras que estuvieran disponibles.

### **3.6 Análisis de los datos**

Se realizó un análisis cuantitativo de los datos de ambas escalas a partir de los estadísticos descriptivos. Igualmente, se llevaron a cabo varias pruebas estadísticas.

Se hizo la Prueba T para determinar si existía una relación significativa entre el sexo (variable nominal) y la actitud hacia las mujeres directivas (variable escalar).

Se llevó a cabo una prueba de Wilcoxon para determinar si existía una relación significativa entre el sexo (variable nominal) y la percepción de ajuste entre el rol directivo y los rasgos instrumentales y expresivos del género (variable escalar).

Se realizó la Prueba de correlación de Spearman entre las puntuaciones totales de las escalas WAMS, feminidad/expresividad y masculinidad/instrumentalidad, con el fin de determinar cuán asociadas están las variables *Actitud hacia las mujeres directivas* y *Percepción de ajuste*.

Para el análisis de la pregunta de Sí o No, se contabilizó la cantidad de respuestas positivas y negativas a la pregunta y, a partir de la justificación de las respuestas, se propusieron categorías para agrupar elementos de respuesta similares, indicando su frecuencia de aparición.

## Capítulo 4. Resultados

### 4.1 Muestra

Aunque se diseñó una muestra estratificada por carrera y por sexo (véase Tabla 2), por limitaciones temporales (cercanía del fin de curso de las/os estudiantes) y la baja tasa de respuesta al instrumento en línea, fue necesario aplicar el instrumento de manera presencial en los grupos que estaban disponibles, no siendo posible recolectar información de los siguientes programas educativos: Publicidad y Relaciones Públicas y Sistemas Computacionales Administrativos.

La muestra a la que se le aplicó el instrumento final estuvo conformada por 152 personas. Aunque se redujo con respecto a la muestra planificada, la muestra obtenida sigue siendo representativa si consideramos un error de  $\pm 0.08$  y un nivel de confianza del 95%.

A continuación, se puede observar en la Tabla 5 su distribución por sexo y carrera:

**Tabla 5.** *Muestra*

| Carrera  | Hombres   | Mujeres   | Total      |
|--|-----------|-----------|------------|
| Contaduría   | 9         | 16        | 25         |
| Gestión y Dirección de Negocios                            | 1         | 2         | 3          |
| Administración   | 5         | 3         | 8          |
| Administración de Negocios Internacionales                 | 0         | 6         | 6          |
| Desarrollo del Talento Humano en las Organizaciones (DTHO) | 7         | 10        | 17         |
| Economía   | 12        | 9         | 21         |
| Estadística  | 3         | 5         | 8          |
| Ingeniería de <i>Software</i>                              | 36        | 8         | 44         |
| Ingeniería en Sistemas y Tecnologías de la Información     | 16        | 4         | 20         |
|  | <b>89</b> | <b>63</b> | <b>152</b> |

*Nota:* Elaboración propia.

Aunque no se logró una muestra equitativa de hombres y mujeres (89 y 66, respectivamente), se valora que esta desproporción no impide establecer comparaciones por sexo

en cuanto a las variables estudiadas, pero sí se debe tener en cuenta en el análisis de los resultados por sexo.

#### 4.2 Estadística descriptiva

En cuanto a los resultados obtenidos a partir del Inventario de Roles Sexuales de Bem, se realizó un análisis diferenciado por cada una de las escalas: Feminidad/Expresividad y Masculinidad/Instrumentalidad, pues se asume que son independientes entre ellas.

**Tabla 6.** *Inventario de Roles Sexuales de Bem*

| Escalas  | <i>Media</i> | <i>Media</i> | <i>DE</i> | <i>DE</i> | <i>Media</i> | <i>DE</i> |
|--|--------------|--------------|-----------|-----------|--------------|-----------|
|  | Hombres      | Mujeres      | Hombres   | Mujeres   | total        | Total     |
| <b>Feminidad/<br/>Expresividad</b>             | 58.68        | 62.39        | 13.27     | 16.69     | 60.25        | 14.88     |
| <b>Masculinidad/<br/>Instrumentali<br/>dad</b> | 66.39        | 66.02        | 10.26     | 12        | 66.23        | 10.99     |

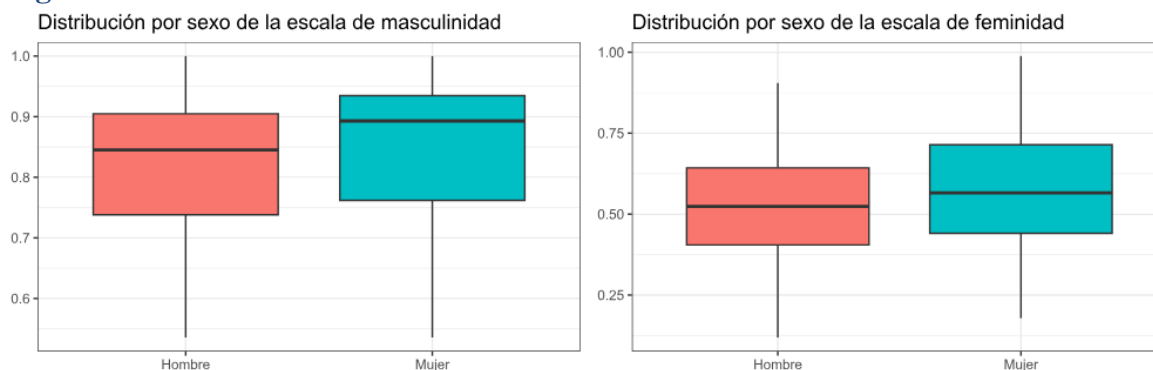
*Nota:* Elaboración propia.

Según indican los resultados en la Tabla 6, tanto los hombres como las mujeres otorgan mayor importancia a los rasgos masculinos que a los femeninos para el desempeño exitoso de una mujer en un puesto directivo. Sin embargo, las respuestas no son homogéneas, como indican los valores de desviación estándar.

Dentro de los rasgos comunales o femeninos, solamente el ítem “empática o capaz de ponerse en la situación del otro” obtuvo, en promedio, un valor positivo (6.07). Ello es coherente con lo planteado en el estudio de Moya y Moya-Garófano (2021) sobre la evolución de los estereotipos, el cual muestra que, a través de los años, determinados rasgos de feminidad se han comenzado a asociar tanto a las mujeres como a los hombres.



**Figura 1.** *Distribución de las escalas del IRSB*



*Nota:* Elaboración propia. Las puntuaciones totales de la escala de feminidad y la de masculinidad se realizaron con una escala del 0 al 1 para posibilitar su comparación.

En la distribución de las respuestas de los hombres y las mujeres en el IRSB (Figura 1), se aprecia que las mujeres valoran como importantes tanto los rasgos masculinos como los femeninos; mostrando, las mujeres, valores mayores que los de los hombres en ambas escalas del inventario. Ello resulta interesante, ya que sugiere que estas asociaciones estereotipadas no son exclusivas de los hombres y ni siquiera son las más marcadas en este grupo.

**Tabla 7.** *WAMS ajustada*

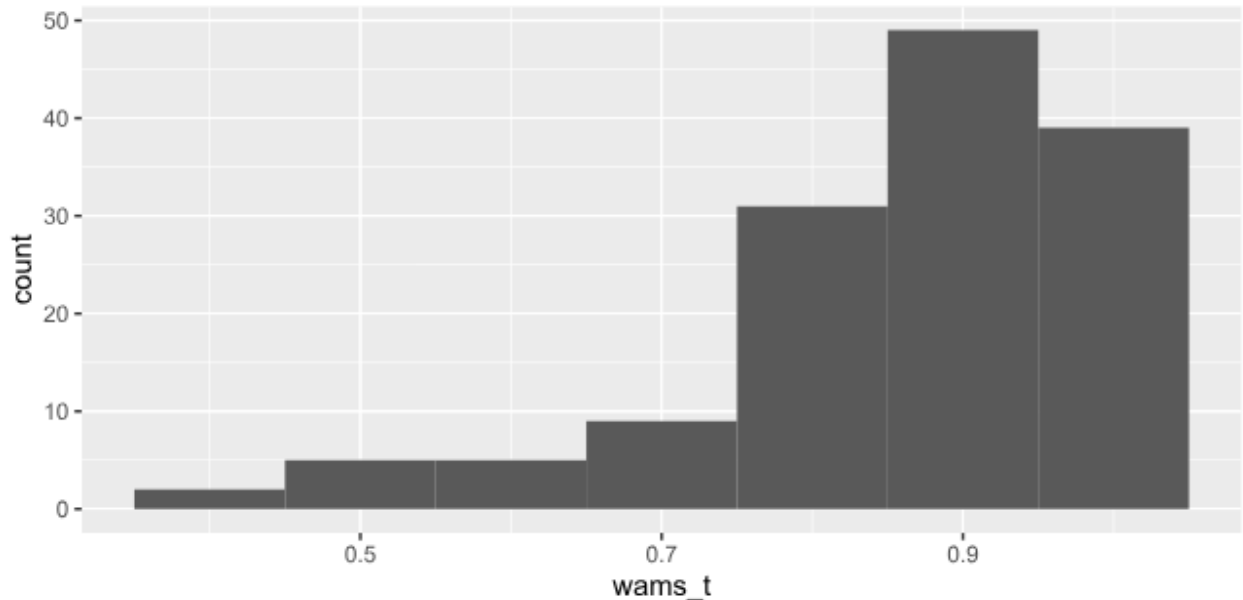
| Factores        | Media Hombres | Media Mujeres | DE Hombres | DE Mujeres | Media total | DE total |
|-----------------|---------------|---------------|------------|------------|-------------|----------|
| <b>Factor 1</b> | 19.03         | 19.8          | 2.46       | 2.19       | 19.4        | 2.37     |
| <b>Factor 2</b> | 54.66         | 59.3          | 7.62       | 4.80       | 56.61       | 6.94     |
| <b>Factor 3</b> | 46.11         | 51.9          | 9.64       | 6.03       | 48.56       | 8.76     |
| <b>Total</b>    | 119.80        | 130.9         | 17.69      | 10.18      | 124.52      | 15.92    |

*Nota:* Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los valores máximos de los factores 1, 2 y 3 de la escala WAMS (21, 63 y 63, respectivamente), los valores obtenidos para cada factor (Tabla 7) se consideran altos en ambos sexos, aunque las mujeres indican resultados más positivos, además de mostrar una menor desviación estándar entre las respuestas en cada factor. Ello quiere decir que la opinión es más consensuada u homogénea en las mujeres que en los hombres, principalmente, en Rasgos empresariales para el éxito del negocio (Factor 2) y en Barreras para el acceso de las mujeres a puestos directivos (Factor 3).

Sin embargo, considerando que los resultados obtenidos en el AFE apoyan la unidimensionalidad de la escala, el análisis por factores solo se hizo desde un punto de vista descriptivo.

**Figura 2.** *Distribución general de la escala WAMS*

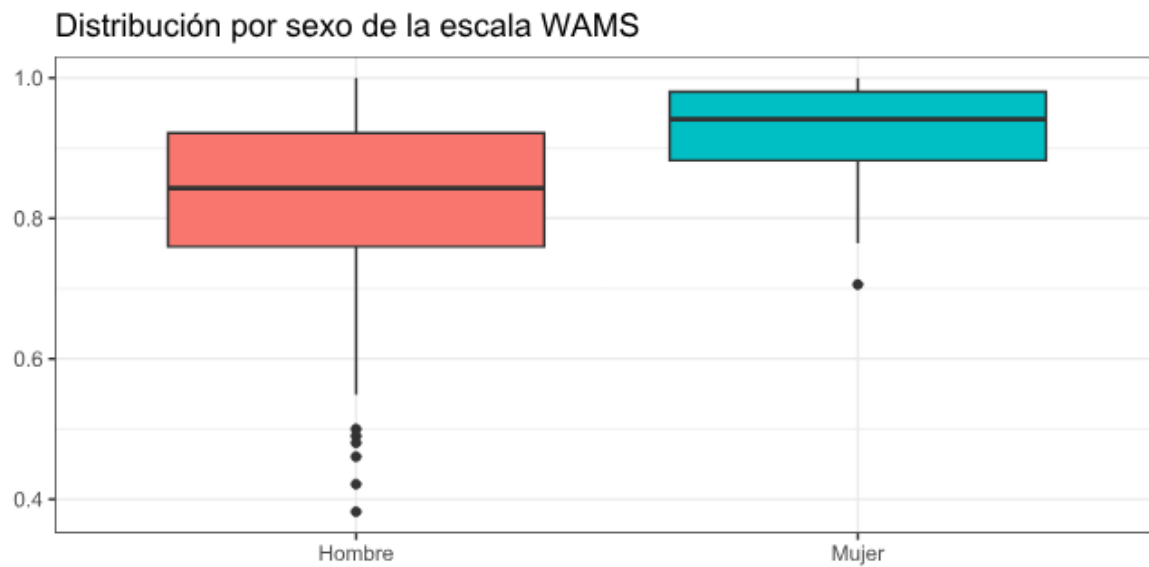


*Nota:* Elaboración propia. Las puntuaciones totales de la escala WAMS (Actitud hacia las mujeres directivas) se realizaron con una escala del 0 al 1 para posibilitar su comparación.

En la Figura 2 se observa que los resultados se agrupan hacia la derecha, es decir, hacia los valores muy positivos de la escala. No se observa una distribución normal, la mayoría de las respuestas son muy positivas, lo cual podría indicar que hay un sesgo de deseabilidad social en la escala, es decir, las personas responden según lo que consideran socialmente adecuado y no necesariamente están expresando su opinión sincera.

Aun así, se encontraron ítems con puntuaciones no tan favorables como el 10, el 11 y el 15, que tienen que ver, respectivamente, con la percepción del embarazo como una limitante para que las mujeres accedan a puestos de mayor rango, con que las mujeres directivas permiten que sus emociones influyan en sus decisiones más que los hombres directivos y con el nivel de importancia que tiene para las mujeres directivas el logro de la conciliación trabajo-familia, con respecto a la que tiene para los hombres directivos, evidenciando, este último aspecto, que la mayor carga de responsabilidad hacia la familia y los cuidados continúa colocándose en las mujeres.

**Figura 3.** *Distribución por sexo de la escala WAMS*



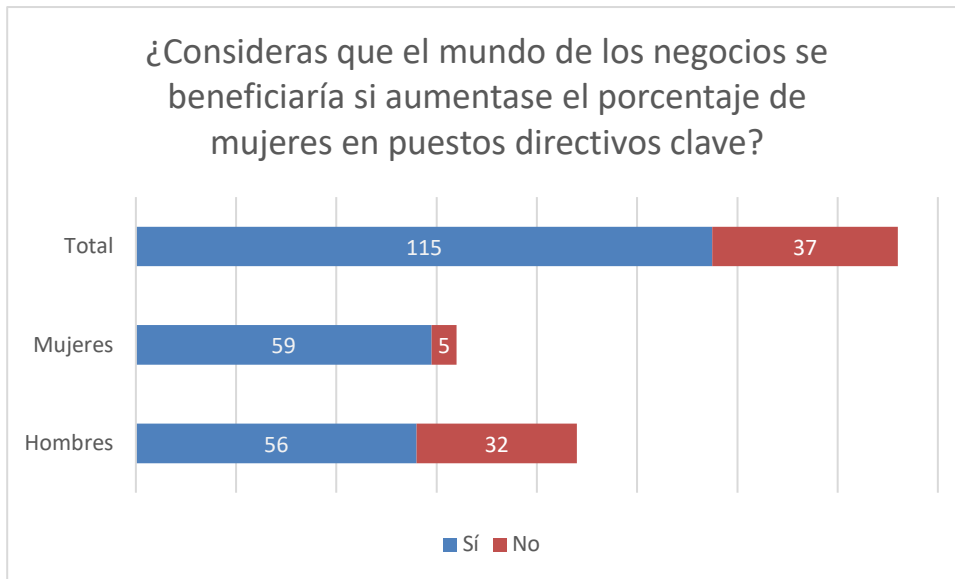
*Nota:* Elaboración propia.

Excepto algunos valores atípicos, se observa en la Figura 3 que, en su gran mayoría, los resultados de la escala WAMS, en ambos sexos, están por encima del valor medio de la escala. En el caso de las mujeres, los datos se condensan en la parte superior de la escala. En este grupo (mujeres) las respuestas se agrupan más hacia el extremo positivo de la escala (actitudes más positivas hacia las mujeres directivas), lo cual también se puede explicar desde lo esperado socialmente (ideas feministas, sororidad entre mujeres, etc.).

### **Pregunta de Sí o No con Justificación de la respuesta**

Como se muestra en la Figura 4 a continuación, el 76% (115 personas) respondieron que Sí a la pregunta: *¿Consideras que el mundo de los negocios se beneficiaría si aumentase el porcentaje de mujeres en puestos directivos clave?* De este grupo, el 51% son mujeres. Las personas que respondieron que No representan un 24% del total de la muestra, de las cuales el 14% son mujeres.

**Figura 4.** *Frecuencia de respuestas positivas (Sí) y de respuestas negativas (No) por Sexo*

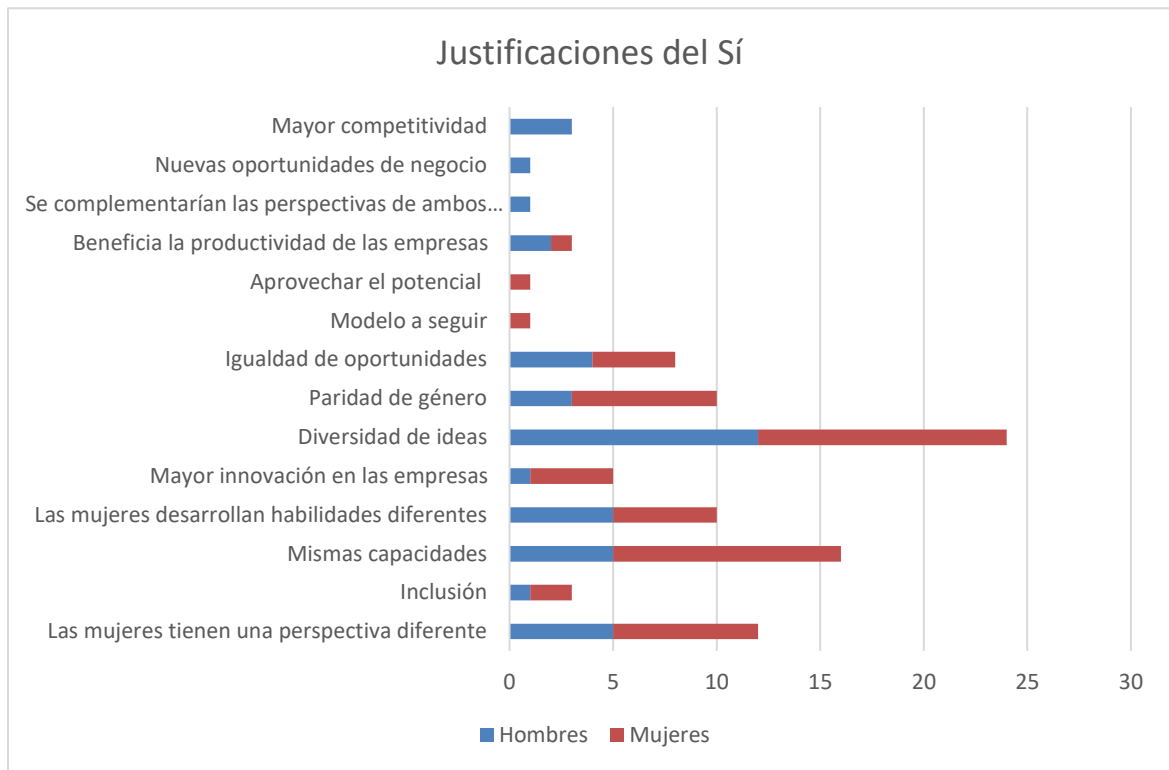


*Nota:* Elaboración propia.

El porcentaje de respuestas positivas se valora como indicativo de una actitud favorable de las/os estudiantes hacia una mayor participación de las mujeres en puestos directivos clave.

Los elementos de justificación de las respuestas afirmativas y negativas, así como su frecuencia de aparición por cada sexo, se pueden ver en las Figuras 5 y 6, respectivamente, mostradas a continuación:

**Figura 5.** Frecuencia de argumentos justificantes del Sí

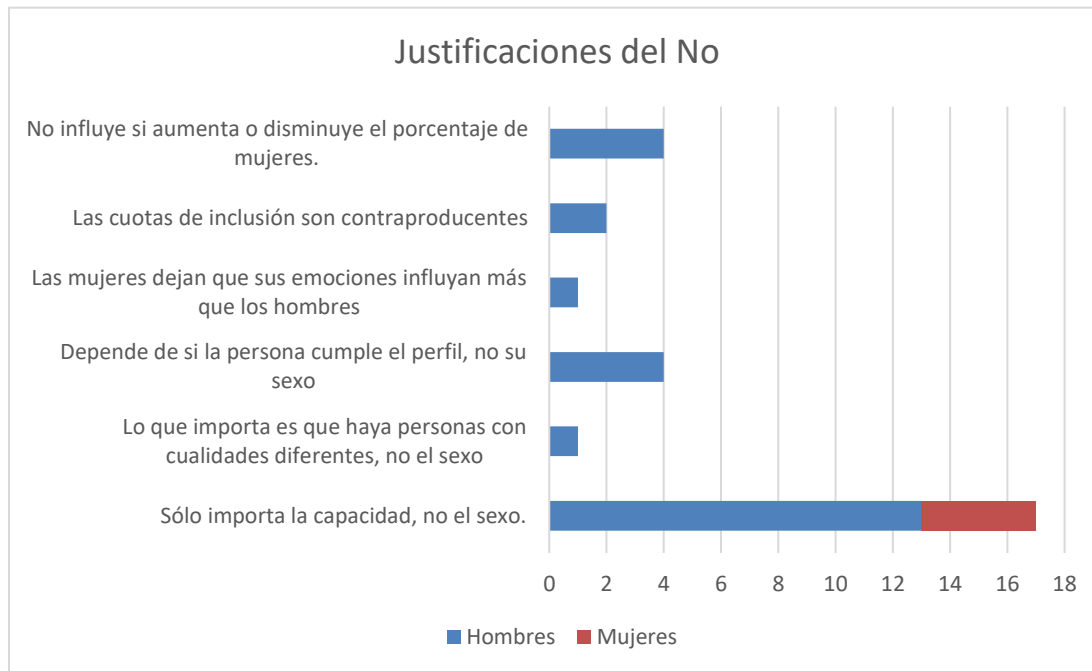


*Nota:* Elaboración propia.

En cuanto a los argumentos para el Sí (Figura 5), los más frecuentes para ambos sexos son: la mayor diversidad de ideas, que las mujeres tienen una perspectiva diferente que es necesaria para mejorar las empresas y que ellas tienen las mismas capacidades que los hombres.

Algunas respuestas, como son: Mayor competitividad, Nuevas oportunidades de negocio y Se complementarían las perspectivas de ambos sexos, solo las mencionan los hombres.

**Figura 6.** Frecuencia de argumentos justificantes del No



*Nota:* Elaboración propia.

La mayoría de los que argumentan que “Solo importa la capacidad, no el sexo” son hombres (Figura 6). En el caso de las mujeres que respondieron que No y ofrecieron justificación, todas esgrimieron este mismo argumento.

Se considera que el valor principal de esta pregunta radica en que permite identificar ideas y opiniones que no están reflejadas en la escala de actitudes utilizada y sobre las que (por frecuencia de aparición) existe más consenso en el discurso de por qué debe (o no debe) haber más mujeres en puestos de dirección.

#### 4.3 Evaluación de hipótesis

Para dar respuesta a la **Hi1** (Existen diferencias entre los hombres y las mujeres de la muestra en cuanto a la actitud con respecto a las mujeres en puestos de dirección), se realizó la Prueba T entre la variable **sexo** y la variable **actitud hacia las mujeres directivas**. Se obtuvo el siguiente resultado:  $t = -5.7599$ ,  $df = 122.04$ ,  $p\text{-value} = 6.429e-08$ .

También se buscó la relación entre ambas variables mediante la prueba de Wilcoxon:  $W = 1195$ ,  $p\text{-value} = 9.912e-07$ .

Ambos resultados indican que existe diferencia significativa entre hombres y mujeres encuestados con respecto a la actitud hacia las mujeres directivas, por lo cual **se acepta la Hi1**.

Para dar respuesta a la **Hi2** (Los hombres asocian, en mayor medida que las mujeres, las características necesarias para desempeñar el rol directivo con los rasgos personales estereotípicos del género masculino), es necesario basarse en la distribución de las respuestas de los hombres y las mujeres al IRSB (Figura 1), donde se obtuvo que las mujeres asocian, en mayor medida que los hombres, los rasgos masculinos al éxito de una mujer directiva. Por consiguiente, **se rechaza la Hi2**.

Asimismo, se realizó la Prueba de Wilcoxon para comparar las respuestas de los hombres y las mujeres en las escalas del Inventario de Roles Sexuales de Bem.

Con respecto a la escala de feminidad, no se encontró diferencias significativas entre hombres y mujeres.

$W = 2181.5$ ,  $p\text{-value} = 0.1024$

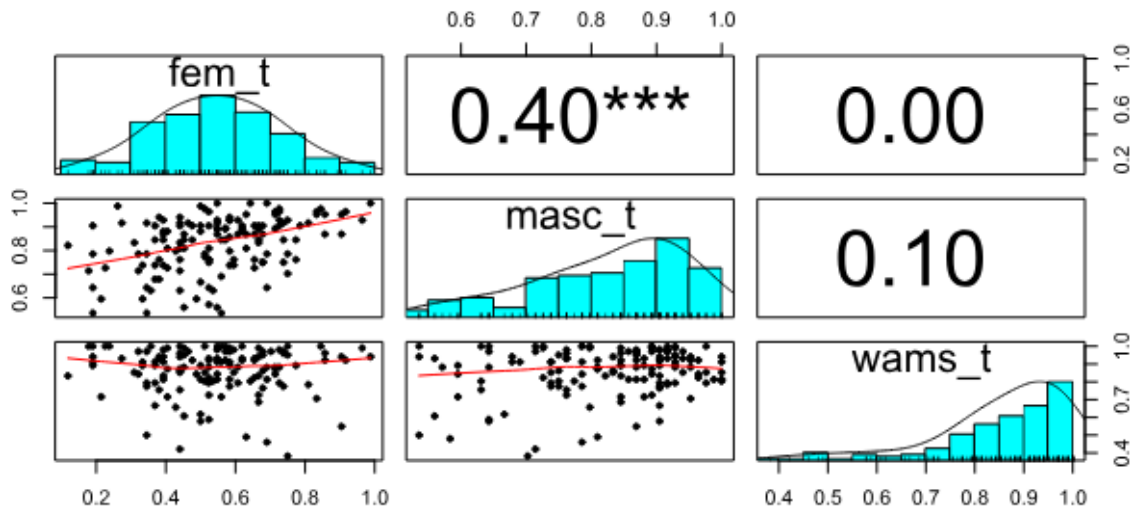
Con respecto a la escala de masculinidad, se concluye que existen diferencias significativas entre hombres y mujeres.

$W = 2131$ ,  $p\text{-value} = 0.0438$

Teniendo en cuenta que la diferencia encontrada entre hombres y mujeres en cuanto al grado de asociación de los rasgos masculinos al desempeño exitoso de las mujeres directivas es significativa, pero modesta, la autora se abstiene de considerarlo como un resultado concluyente, debido a la desproporción por sexo presente en la muestra obtenida. No obstante, la **Hi2** no está redactada en términos de diferencias estadísticamente significativas, por lo que se mantiene su refutación.

Para evaluar la **Hi3** (Existe una relación directa entre la asociación de las mujeres directivas con los rasgos instrumentales del género y el prejuicio hacia estas mujeres), se calculó el coeficiente de correlación de Spearman entre las puntuaciones totales de la escala WAMS (Actitud hacia las mujeres directivas), la escala de feminidad y la de masculinidad (Figura 7).

**Figura 7.** Resultados de la prueba de correlación de Spearman entre las puntuaciones totales de la escala WAMS (*wams\_t*), la escala de feminidad (*fem\_t*) y la de masculinidad (*masc\_t*)



*Nota:* Elaboración propia.

Solamente se encontró una relación positiva estadísticamente significativa entre las escalas del IRSB (feminidad y masculinidad).

No se encontró una relación directa entre la asociación de la mujer directiva con los rasgos instrumentales del género y el prejuicio (actitud negativa) hacia las mujeres en puestos directivos, por lo que **se rechaza la Hi3**.

Este último resultado no se considera concluyente, debido al sesgo de deseabilidad social de la escala utilizada para medir las actitudes (Escala WAMS).



## Capítulo 5. Conclusión y Discusión

### 5.1 Discusión

El tema del acceso de las mujeres a puestos directivos ha sido ampliamente abordado. Sin embargo, la paridad de género en las empresas, sobre todo en la alta dirección, está lejos de ser una realidad.

Partiendo de reconocer la existencia de una brecha de género en el acceso a puestos directivos, sobre todo para los niveles más altos de la escala jerárquica en las empresas, la autora del presente estudio se propuso conocer qué actitudes tienen hacia las mujeres directivas las/os jóvenes universitarias/os de carreras afines al ámbito empresarial en la Universidad Veracruzana (Región Xalapa), pues están próximos al egreso y, por ende, a iniciar su vida laboral.

Los resultados obtenidos en cuanto a la dimensionalidad de la escala WAMS (estructura unidimensional, que explica el 34% de la varianza total de la escala) difieren con los de Gallardo et al. (2021), quienes encontraron que la escala está compuesta por tres factores que, en su conjunto, explican el 40.66% de la varianza.

Esta diferencia se pudiera interpretar como resultante del contexto en que fue aplicada la escala (organizaciones del sector deportivo en España), así como por el tamaño de la muestra (401 personas que desempeñaban roles directivos). En este sentido, al ser una muestra más heterogénea, es posible que los resultados mostraran una distribución más normal de las respuestas a los ítems.

Por su parte, Cordano et al. (2003, como se citó en Gallardo et al., 2021) apoyan la utilización de la escala de manera global y no dividida por factores. El resultado obtenido en esta investigación coincide con esta propuesta.

En el presente estudio, la distribución de las respuestas de las personas encuestadas sugiere que la escala presenta un alto sesgo de deseabilidad social. Ello puede atribuirse a las características de la población de estudio, un grupo sensibilizado en temas de género, cuyo proceso de socialización de roles de género ha sido menos apegado al tradicional. Por tanto, en su mayoría, estas/os estudiantes identifican que los hombres y las mujeres tienen las mismas capacidades para asumir puestos directivos. Este resultado se asemeja a los del estudio de Sinner y Tumino (2022), quienes encontraron que tanto hombres como mujeres líderes tuvieron una percepción positiva de sus pares femeninos, lo cual se puede explicar desde el reconocimiento de que el ámbito donde se llevó a cabo este estudio (institución de educación superior) no es un sector tradicionalmente masculino, por lo que la incongruencia entre mujeres y puestos directivos es menos marcada.

No obstante, aunque la actitud hacia las mujeres directivas, medida a partir de los resultados de la escala WAMS— con las insuficiencias que se mencionaron anteriormente— es positiva, persisten aspectos con respecto a los cuales estas mujeres son evaluadas negativamente.

Por ejemplo, se evidencia que las/os estudiantes perciben que el logro de un equilibrio entre el trabajo y la vida personal es más importante para las mujeres directivas que para los hombres directivos.

Este es un aspecto que requiere especial atención pues, según la opinión de la autora de este estudio, las mujeres directivas no solo están prácticamente obligadas a responder ante situaciones como reuniones escolares, enfermedad de las/os hijas/os, actividades extraescolares, sino que se percibe como que es “lo normal” o “lo esperado”, lo cual no sucede así en el caso de los hombres directivos. Ello añade una carga física y organizativa a las mujeres que desean ascender en sus empresas y, también, una carga emocional, ya que, de no cumplir lo que “les toca” en cada ámbito, pueden ser duramente juzgadas.

También es de destacar que las/os estudiantes muestran una tendencia negativa en sus actitudes en cuanto a que:

- ✓ Opinan que el embarazo es una limitante para que las mujeres accedan a puestos de mayor rango.
- ✓ Valoran que las mujeres permiten que sus emociones influyan en sus decisiones como directivas más que los hombres.

Asimismo, en las justificaciones ofrecidas a la pregunta de Sí o No, si bien se muestra que la mayoría apoya una mayor participación de las mujeres en puestos directivos, no se advierte un enfoque de derechos humanos, o sea, no se percibe (al menos en las respuestas dadas) como un derecho de la mujer a la igualdad de oportunidades. Del 24% que expresó una respuesta negativa, la gran mayoría de las justificaciones se basan en la idea de que “Solo importa la capacidad, no el sexo”. Llama la atención que, en este último grupo, el 76% son hombres, quienes además mostraron una actitud más negativa (o prejuicio), en comparación con las mujeres, en la escala de actitud empleada.

Con respecto al IRSB, ambas escalas (feminidad y masculinidad) mostraron resultados de confiabilidad y validez similares a los del estudio de Bosques et al. (2015), encontrándose una distribución muy similar de los ítems entre las escalas de feminidad y masculinidad, con excepción

del rasgo “empática o capaz de ponerse en la situación del otro”, que se ubicó en la escala de masculinidad. Ello se atribuye a que la empatía es una característica que ha adquirido relevancia para el éxito en la vida de todas las personas.

En la investigación realizada por Navas (2016), cuando se preguntó a las/los encuestadas/os: *¿Qué aspectos consideran imprescindibles en un líder?*, los atributos que mayor porcentaje obtuvieron corresponden a rasgos de personalidad atribuidos, tradicionalmente, a las mujeres (la empatía, con un 83,6% y la escucha activa, con un 65,5%).

Nuestros resultados indican que, a pesar de que se considera que tanto hombres como mujeres tienen la misma capacidad para desempeñarse en puestos directivos, se continúa asociando el rol directivo a los rasgos personales agénticos del género (independiente, segura de sí misma), en detrimento de los rasgos comunales o femeninos (compasiva, sensible a las necesidades de los demás). Ello es indicativo de la persistencia de esta percepción de incongruencia planteada por los autores Eagly y Karau (2002) y del fenómeno «think manager-think male» que refiere Schein (2001). Estos autores sustentan que existe, en la mente de las personas, un ajuste entre las características tradicionalmente masculinas y el rol directivo, y un desajuste entre las características tradicionalmente femeninas y el rol directivo.

No obstante, a diferencia de los resultados obtenidos por Moya y Moya-Garófano (2021), no se logró apreciar que los hombres asocien, más que las mujeres, los rasgos agénticos del género a las mujeres directivas, lo cual refuerza la idea de que el estereotipo persistente que asocia al líder con las características masculinas se activa en la mente tanto de perceptores como de perceptoras.

Esto no quiere decir que esta percepción de incongruencia se exprese de igual manera en todos los contextos. Por el contrario, se han identificado varios factores moderadores que pueden disminuir o, incluso, eliminar esta incongruencia percibida.

En el caso de la presente investigación, la edad y el nivel educativo de las/os encuestadas/os pudieran considerarse como factores moderadores, aunque no serían variables de estudio.

## **5.2 Conclusiones**

En general, se puede concluir que las/os jóvenes universitarias/os encuestadas/os evidencian actitudes favorables hacia la mayor participación de las mujeres en puestos directivos, al considerar que el hecho de ser mujer no debería representar una limitante para desempeñarse en el rol directivo. Aun así, las actitudes de los hombres difieren, significativamente, de las de las

mujeres. Los primeros muestran, en comparación con las mujeres, actitudes menos favorables, lo cual pone de relieve que el sexo continúa permeando la postura ante estos temas.

En cuanto a la percepción de congruencia entre el rol directivo y el rol de género, se aprecia que tanto hombres como mujeres continúan asociando las características necesarias para el rol de dirección con las características estereotípicas masculinas en mayor medida que con las femeninas y que, contradictoriamente, las mujeres asocian, en mayor medida que los hombres, los rasgos masculinos al éxito de una mujer directiva.

Se debe prestar atención a esta baja percepción de congruencia entre las características necesarias para el rol directivo y los rasgos personales vinculados al género femenino que se identificó en las/os estudiantes pues, en un contexto empresarial, esta se expresará, de acuerdo a lo planteado en la Teoría de la congruencia de roles, en prejuicios descriptivos y prescriptivos hacia las mujeres directivas.

Por otra parte, la técnica empleada para medir las actitudes permitió identificar aspectos en los que aún las mujeres directivas son peor valoradas que los hombres directivos y posibilitó la aproximación a la disposición evaluativa que tienen las/os estudiantes con relación a las mujeres directivas en el ámbito empresarial. No obstante, los resultados globales de la escala muestran un alto grado de deseabilidad social, por lo que se considera que la técnica resultó no ser la más adecuada para esta población. Al ser estudiantes universitarios y estar sensibilizados en materia de género, las respuestas brindadas pueden ser aquellas socialmente aceptables y no sus opiniones sinceras.

Debido a lo anterior y, en respuesta al objetivo general del estudio, se valora que, aun cuando no se encontró una relación significativa entre la actitud hacia las mujeres directivas y la percepción de ajuste entre el rol directivo y los rasgos personales vinculados al género, no es posible afirmar que dicha relación no exista en la población estudiada.

Por otro lado, no es pretensión del estudio predecir, con base en estos resultados, la conducta que exhibirán las/os estudiantes, una vez que se incorporen al mundo laboral, a la hora de evaluar a una mujer directiva (ya sea potencialmente o en el desempeño de su función).

Se estima que el presente estudio revela la necesidad de desarrollar otras investigaciones, en el contexto empresarial, que indaguen en la manera en que una baja percepción de ajuste entre

el rol directivo y el rol de género femenino impacta en los procesos de selección, promoción, entrenamiento y ocupación de puestos directivos por parte de las mujeres.

Finalmente, sería recomendable complementar el enfoque psicosocial de la presente investigación con otras perspectivas teóricas, para lograr una comprensión más amplia del objeto de estudio, que permita establecer las líneas de acción en pos de una mayor y más efectiva integración de las mujeres en el mundo empresarial y, específicamente, en puestos de alta dirección.

## Referencias

- Barberá, E., Ramos, A., y Candela, C. (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema*, 173-179. Disponible en: <https://www.psicothema.com/pdf/3867.pdf>
- Berrocal, A. (2018). *Retos del liderazgo de las mujeres*. Obtenido de EGADE Business School: <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/retos-del-liderazgo-de-las-mujeres>
- Birdwell, J. (2020). Woman or leader first? Gender bias in the perception of female leader effectiveness. *Quarterly Review of Business Disciplines*, 267-288. Disponible en: [https://www.academia.edu/68134239/WOMAN\\_OR\\_LEADER\\_FIRST\\_GENDER\\_BIAS\\_IN\\_THE\\_PERCEPTION\\_OF\\_FEMALE\\_LEADER\\_EFFECTIVENESS](https://www.academia.edu/68134239/WOMAN_OR_LEADER_FIRST_GENDER_BIAS_IN_THE_PERCEPTION_OF_FEMALE_LEADER_EFFECTIVENESS)
- Bosques, L. E., Álvarez, G.L. y Escoto, M del C. (2015). Revisión de las propiedades psicométricas del inventario de roles sexuales de Bem. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 20 (2), 119-129.
- Chinchilla, N., León, C., Torres, E., y Canela, M. Á. (2006). *Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas*. Centro Internacional de Trabajo y Familia. IESE Business School. Universidad de Navarra. Disponible en: <https://directivasdearagon.es/wp-content/uploads/2011/07/Frenos-e-impulsores-en-la-trayectoria-profesional-de-las-mujeres-directivas.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2019). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Disponible en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf)
- Contreras, F., Pedraza, J. E., y Mejía, X. (2011). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 183-194. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982012000100013](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982012000100013)
- Deloitte Global y The 30% Club (2021). *Mujeres en los Consejos de Administración: Una perspectiva global*. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/boletin-mujeres-en-los-consejos-de-administracion-2022.html>

- Depaula, P. (2008). *Actitudes hacia las mujeres líderes y su relación con los valores en el trabajo. Un estudio comparativo entre población civil y militar*. 1-14. Disponible en: [https://www.colegiomilitar.mil.ar/rediu/pdf/ReDiU\\_0618\\_art2-Actitudes%20hacia%20las%20mujeres%201%C3%ADderes.pdf](https://www.colegiomilitar.mil.ar/rediu/pdf/ReDiU_0618_art2-Actitudes%20hacia%20las%20mujeres%201%C3%ADderes.pdf)
- Eagly, A. H. y Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. Disponible en: [https://www.women-unlimited.com/wp-content/uploads/prejudice\\_against\\_women.pdf](https://www.women-unlimited.com/wp-content/uploads/prejudice_against_women.pdf)
- Ellemers, N. (2018). Gender Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 275-298. Disponible en: <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-psych-122216-011719>
- Gallardo, J., Romero, B., Paredes, V., y León, J. (2021). The Glass Ceiling in the Sport Industry: Spanish Version of the Women as Managers Scale (WAMS). *Sexes*, 163–173. Disponible en: <https://doi.org/10.3390/sexes2020014>
- García, A. K. (2023). *10 gráficos sobre la participación de las mujeres en la economía de México*. El Economista. Disponible en: <https://www.economista.com.mx/economia/10-graficos-sobre-la-participacion-de-las-mujeres-en-la-economia-de-Mexico-20230308-0043.html>
- Grant Thornton International. (2024). *Mujeres en los negocios 2024: Vías hacia la paridad*. Disponible en: [https://www.grantthornton.mx/globalassets/1.-member-firms/mexico/pdf/mujeres\\_en\\_los\\_negocios\\_2024\\_web.pdf](https://www.grantthornton.mx/globalassets/1.-member-firms/mexico/pdf/mujeres_en_los_negocios_2024_web.pdf)
- Instituto Mexicano para la Competitividad [IMCO] (2023). *Mujeres en las empresas: ¿hemos avanzado?* Disponible en: [https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2023/10/Mujeres-en-las-empresas\\_Documento\\_2023.pdf](https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2023/10/Mujeres-en-las-empresas_Documento_2023.pdf)
- Islam, M., y Nasira, S. (2016). Attitude Towards Women Leadership In Organizations: A Study On Government Sector Of Bangladesh. *Journal of Business and Management*, 112-139. Disponible en: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol18-issue1/Version-1/Q01811112139.pdf>

- Lupano, M. L. (2011). *Liderazgo, Género y Prejuicio. Influencia de los estereotipos de género en la efectividad del liderazgo femenino y actitudes hacia las mujeres líderes*. [Tesis Doctoral]. Universidad de Palermo.
- Lupano, M. L., y Castro, A. (2011). Actitudes desfavorables hacia mujeres líderes. Un instrumento para su evaluación. *Summa Psicológica UST*, 19-29. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3876575.pdf>
- Moya, M., y Moya-Garófano, A. (2021). Evolution of Gender Stereotypes in Spain: From 1985 to 2018. *Psicothema*, 53-59. Disponible en: <https://www.psicothema.com/pdf/4647.pdf>
- Navas, N. (2016). *Las mujeres y el liderazgo en las organizaciones: La percepción social del liderazgo femenino* [Tesis de grado]. Disponible en: [https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3710/Navas\\_Acevedo\\_Nuria.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3710/Navas_Acevedo_Nuria.pdf?sequence=1&isAllowed=y): Grado de Pedagogía
- Paz, A., Pinto, E., Cantillo, N., García, J., y Suarez, H. (2019). Liderazgo femenino: Un estilo de gestión en la Universidad de La Guajira (Colombia). *Revista Espacios*, 2-13. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n37/a19v40n37p02.pdf>
- Riquelme, A. M., Rivera, S., Ortega, P., y Hernández, J. E. (2013). Construcción y validación de un instrumento para evaluar la actitud hacia una mujer con éxito. *Acta de Investigación Psicológica*, 1041-1062. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3589/358933343011.pdf>
- Rochina, L. (2020). *Caracterización del liderazgo femenino en las organizaciones*. [Tesis de grado]. Universidad Politécnica de Valencia. Disponible en: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/149225/Rochina%20-%20CARACTERIZACI%C3%93N%20DEL%20LIDERAZGO%20FEMENINO%20EN%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf?sequence=1>: Grado en Gestión y Administración Pública. Universidad Politécnica de Valencia



- Salinas, M. (2005). *El papel de la complejidad cognoscitiva y características de personalidad en la formación de actitudes*. [Tesis de Maestría]. Universidad Iberoamericana. México D.F. Disponible en: <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014572/014572.pdf>
- Sánchez, J. L. (2022). *Informe de labores (2021-2022)*. Dirección General del Área Académica Económico-Administrativa, Región Xalapa. Disponible en: <https://www.uv.mx/economicoa/files/2023/02/Informe-de-labores-21-22-DGAAEA.pdf>
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. y Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 167-182. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/233556348\\_El\\_techo\\_de\\_cristal\\_en\\_la\\_promocion\\_profesional\\_de\\_las\\_mujeres\\_Glass\\_ceiling\\_in\\_the\\_professional\\_promotion\\_of\\_women/link/5e8ae76a92851c2f5282d6fc/download](https://www.researchgate.net/publication/233556348_El_techo_de_cristal_en_la_promocion_profesional_de_las_mujeres_Glass_ceiling_in_the_professional_promotion_of_women/link/5e8ae76a92851c2f5282d6fc/download)
- Schein, V. (2001). A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*, 675-688. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/227680882\\_A\\_Global\\_Look\\_at\\_Psychological\\_Barriers\\_to\\_Women's\\_Progress\\_in\\_Management/link/5aba5d53aca2728f4fa3d29c/download](https://www.researchgate.net/publication/227680882_A_Global_Look_at_Psychological_Barriers_to_Women's_Progress_in_Management/link/5aba5d53aca2728f4fa3d29c/download)
- Sen, A. (2002). Desigualdad de género: la misoginia como problema de salud pública. *Letras libres*, 12, 42-48.
- Sinner, M. y Tumino, M. (2022). Liderazgo femenino: accesibilidad y percepción de las competencias de liderazgo. Construcción y validación de un instrumento de medición. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 9, 43-64. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/370100909\\_Liderazgo\\_femenino\\_accesibilidad\\_y\\_percepcion\\_de\\_las\\_competencias\\_de\\_liderazgo\\_Construccion\\_y\\_validacion\\_de\\_un\\_instrumento\\_de\\_medicion/fulltext/643f342539aa471a52490893/Liderazgo-femenino-accesibilidad-y-percepcion-de-las-competencias-de-liderazgo-Construccion-y-validacion-de-un-instrumento-de-medicion.pdf?\\_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19](https://www.researchgate.net/publication/370100909_Liderazgo_femenino_accesibilidad_y_percepcion_de_las_competencias_de_liderazgo_Construccion_y_validacion_de_un_instrumento_de_medicion/fulltext/643f342539aa471a52490893/Liderazgo-femenino-accesibilidad-y-percepcion-de-las-competencias-de-liderazgo-Construccion-y-validacion-de-un-instrumento-de-medicion.pdf?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19)

- Tellaeche, S. B. (2019). *Liderazgo femenino y su impacto en los resultados empresariales*. [Tesis de grado]. Universidad Pontificia Comillas. Madrid. Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27321/tellaeche%20garcia%20silvia%20belen.pdf?sequence=1>: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Pontificia Comillas
- Ubillos, S., Mayordomo, S., y Páez, D. (2004). Actitudes: Definición y medición de componentes de la actitud. Modelo de la acción razonada y acción planificada. En I. Fernández, S. Ubillos, E. Mercedes, y D. Páez, *Psicología Social, Cultura y Educación*. (Capítulo 10). Pearson Educación. Disponible en: <https://ehu.eus/documents/1463215/1504276/Capitulo+X.pdf>
- World Economic Forum. (2022). *Global Gender Gap Report 2022. Insight Report*. Disponible en: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf)

## **Anexos**

### **1. Instrumentos**

*El presente cuestionario es parte de una investigación académica, cuya finalidad es conocer la percepción de las/os estudiantes universitarias/os de carreras afines al ámbito empresarial con respecto a las mujeres que ocupan puestos de dirección en empresas medianas y grandes. Tu información se mantendrá anónima y los datos que sean recabados serán utilizados con fines académicos.*

Sigue las instrucciones de cada apartado. Por favor no dejes preguntas en blanco. Agradecemos de antemano tu valiosa participación.

#### **Apartado 1: Datos Generales**

Sexo:  Masculino  Femenino

Género:  Hombre  Mujer  No binario  Otro  Prefiero no responder

Edad: \_\_\_\_\_

Facultad: \_\_\_\_\_

Carrera: \_\_\_\_\_

Semestre: \_\_\_\_\_

## Apartado 2

Instrucciones: Indica el grado de importancia de las siguientes características personales para que una mujer sea una candidata idónea para ocupar un puesto directivo en una empresa, donde 1 corresponde a “No es importante en lo absoluto” y 7 corresponde a “Es muy importante”.

| Característica   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| segura de sí misma                                     |   |   |   |   |   |   |   |
| Complaciente   |   |   |   |   |   |   |   |
| Servicial  |   |   |   |   |   |   |   |
| Alegre   |   |   |   |   |   |   |   |
| Independiente  |   |   |   |   |   |   |   |
| Afectuosa  |   |   |   |   |   |   |   |
| se atreve a decir lo que piensa                        |   |   |   |   |   |   |   |
| de personalidad fuerte                                 |   |   |   |   |   |   |   |
| vigorosa o activa                                      |   |   |   |   |   |   |   |
| Analítica  |   |   |   |   |   |   |   |
| empática o capaz de “ponerse en la situación del otro” |   |   |   |   |   |   |   |
| con capacidad de liderazgo                             |   |   |   |   |   |   |   |
| sensible a las necesidades de los demás                |   |   |   |   |   |   |   |
| Comprensiva  |   |   |   |   |   |   |   |
| toma decisiones fácilmente                             |   |   |   |   |   |   |   |
| Compasiva  |   |   |   |   |   |   |   |
| Autosuficiente   |   |   |   |   |   |   |   |
| dispuesta a consolar a los demás                       |   |   |   |   |   |   |   |
| Dominante  |   |   |   |   |   |   |   |
| agradable o simpática                                  |   |   |   |   |   |   |   |
| Cariñosa   |   |   |   |   |   |   |   |
| defiende su punto de vista                             |   |   |   |   |   |   |   |
| Tierna   |   |   |   |   |   |   |   |
| Amistosa   |   |   |   |   |   |   |   |
| actúa como líder                                       |   |   |   |   |   |   |   |

| Característica     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Competitiva        |   |   |   |   |   |   |   |
| Ambiciosa          |   |   |   |   |   |   |   |
| gentil o bondadosa |   |   |   |   |   |   |   |

### Apartado 3

Instrucciones: Lee las siguientes ideas que se refieren, en general, a las mujeres directivas en el ámbito empresarial. De acuerdo a tu criterio, otorga una puntuación entre 1 y 7 a cada frase, teniendo en cuenta que 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.

| Ítems  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Es menos deseable para las mujeres que para los hombres tener un trabajo que requiera responsabilidad.                            |   |   |   |   |   |   |   |
| 2. Las mujeres tienen la objetividad requerida para evaluar convenientemente situaciones de negocio.                                 |   |   |   |   |   |   |   |
| 3. Los retos en el trabajo son más importantes para los hombres que para las mujeres.  |   |   |   |   |   |   |   |
| 4. Los hombres y las mujeres deben contar con las mismas oportunidades de participar en los programas de formación.                  |   |   |   |   |   |   |   |
| 5. Las mujeres tienen la capacidad de adquirir las habilidades necesarias para ser directivas de éxito.                              |   |   |   |   |   |   |   |
| 6. En promedio, las mujeres directivas son menos capaces que los hombres de contribuir a los objetivos globales de una organización. |   |   |   |   |   |   |   |
| 7. A las mujeres les gusta asumir roles de liderazgo tanto como a los hombres.   |   |   |   |   |   |   |   |

| Ítems   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 8. Las mujeres en puestos directivos tienen tantas habilidades en el manejo de las nuevas tecnologías como los hombres en puestos directivos. |   |   |   |   |   |   |   |
| 9. Es adecuado que la mujer compita con hombres para alcanzar puestos de alta dirección.  |   |   |   |   |   |   |   |
| 10. La posibilidad de embarazo constituye una limitante para que las mujeres accedan a puestos de mayor rango.                                |   |   |   |   |   |   |   |
| 11. Las mujeres no permiten que sus emociones influyan en sus decisiones como directivas más que los hombres.                                 |   |   |   |   |   |   |   |
| 12. Las ejecutivas de éxito son menos sensibles que otras mujeres.  |   |   |   |   |   |   |   |
| 13. La sociedad debe considerar el trabajo de las mujeres directivas tan valioso como el trabajo de los hombres directivos.                   |   |   |   |   |   |   |   |
| 14. Las ejecutivas de éxito son menos femeninas que otras mujeres.  |   |   |   |   |   |   |   |
| 15. Para la mujer directiva es más importante lograr un equilibrio entre trabajo y vida personal que para el hombre directivo.                |   |   |   |   |   |   |   |
| 16. Las mujeres son menos capaces de aprender habilidades matemáticas y mecánicas que los hombres.  |   |   |   |   |   |   |   |
| 17. Las mujeres no son lo suficientemente ambiciosas como para triunfar en el mundo de los negocios.  |   |   |   |   |   |   |   |
| 18. Las mujeres pueden imponerse en las situaciones de negocio que lo demandan.   |   |   |   |   |   |   |   |

| Ítems  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 19. Las mujeres poseen la confianza en sí mismas requerida para ocupar un puesto directivo.  |   |   |   |   |   |   |   |
| 20. Las mujeres no son lo suficientemente competitivas como para triunfar en el mundo de los negocios.                               |   |   |   |   |   |   |   |
| 21. Es aceptable que las mujeres directivas reciban un salario inferior al de hombres directivos en cargos de igual responsabilidad. |   |   |   |   |   |   |   |

¿Consideras que el mundo de los negocios se beneficiaría si aumentase el porcentaje de mujeres en puestos directivos clave?

\_\_\_ Sí \_\_\_ No

¿Por qué?

---



---



---

¡Gracias por participar!

## 2. Plantilla de evaluación por expertos de la escala WAMS ajustada

### Plantilla de evaluación

**Perfil de los jueces:** psicólogos organizacionales, investigadores especializados en estudios de género y diversidad en el ámbito laboral, expertas/os en construcción y validación de instrumentos para la investigación en ciencias sociales.

Apreciable evaluador(a), usted ha sido seleccionado(a) para evaluar el instrumento Escala WAMS (ajustada), que forma parte de la investigación titulada *Actitud hacia las mujeres en puestos directivos y percepción de congruencia entre el rol directivo y el rol de género en jóvenes universitarios*. Teniendo en cuenta que la escala original fue modificada en varios de sus ítems, se requiere de sus aportaciones en cuanto a:

1. Evaluar la pertinencia de la utilización de este instrumento para **medir actitudes estereotipadas hacia las mujeres que ocupan posiciones a nivel gerencial dentro de las organizaciones**
2. Evaluar la suficiencia de los ítems para medir lo que se pretende medir en cada dimensión.
3. Estimar el grado de idoneidad de cada ítem con relación a la dimensión o variable que se pretende mida.

A continuación, encontrará las 4 categorías que pedimos considere en su evaluación, así como una serie de valores para cada una. Luego, le presentamos una plantilla con los 21 ítems del instrumento, para que en cada fila anote usted el número con el que califica al ítem, en cada categoría.

Agradecemos su valiosa colaboración.



## Tabla de categorías

| CATEGORÍA  | CALIFICACIÓN                 | INDICADOR   |
|--|------------------------------|---|
| <b>A. SUFICIENCIA</b><br>Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta. | 1. No cumple con el criterio | Los ítems no son suficientes para medir la dimensión.   |
|  | 2. Bajo Nivel                | Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total.   |
|  | 3. Moderado nivel            | Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.   |
|  | 4. Alto nivel                | Los ítems son suficientes.  |
| <b>B. CLARIDAD</b><br>El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.        | 1. No cumple con el criterio | El ítem no es claro.  |
|  | 2. Bajo Nivel                | El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas. |
|  | 3. Moderado nivel            | Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.  |
|  | 4. Alto nivel                | El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.  |
| <b>C. COHERENCIA</b><br>El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.            | 1. No cumple con el criterio | El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.  |
|  | 2. Bajo Nivel                | El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.   |
|  | 3. Moderado nivel            | El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo.   |
|  | 4. Alto nivel                | El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.  |
| <b>D. RELEVANCIA</b><br>El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.                            | 1. No cumple con el criterio | El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.  |
|  | 2. Bajo Nivel                | El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este.  |
|  | 3. Moderado nivel            | El ítem es relativamente importante.  |
|  | 4. Alto nivel                | El ítem es muy relevante y debe ser incluido.   |

**Constructo:** Actitud hacia las mujeres directivas en el ámbito empresarial

| Dimensión  | Ítems  | Criterios a evaluar   |             |            |            | COMENTARIOS |  |
|--|--|---|-------------|------------|------------|-------------|--|
| Aceptación de las mujeres en puestos de dirección clave.   | <b>4. Los hombres y las mujeres deben contar con las mismas oportunidades de participar en los programas de formación.</b> | SUFICIENCIA   | CLARIDAD    | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |  |
|  | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.  |   |             |            |            |             |  |
|  | <b>5. Las mujeres tienen la capacidad de adquirir las habilidades necesarias para ser directivas de éxito.</b>             |   | CLARIDAD    | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |  |
|  | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.  |   |             |            |            |             |  |
|  | <b>9. Es adecuado que la mujer compita con hombres para alcanzar puestos de alta dirección.</b>                            |   | CLARIDAD    | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |  |
|  | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.  |   |             |            |            |             |  |
|  | Rasgos empresariales para el éxito del negocio.  | <b>6. En promedio, las mujeres directivas son menos capaces que los hombres de contribuir a los objetivos globales de una organización.</b> | SUFICIENCIA | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA  |  |
|  |  | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |             |            |            |             |  |
| <b>7. A las mujeres les gusta asumir roles de liderazgo tanto como a los hombres.</b>  |  |   | CLARIDAD    | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |  |
| 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.  |  |   |             |            |            |             |  |
| <b>8. Las mujeres en puestos directivos tienen tantas habilidades en el manejo de las nuevas tecnologías como los hombres en puestos directivos.</b> |  |   | CLARIDAD    | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |  |
| 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.  |  |   |             |            |            |             |  |
| <b>13. La sociedad debe considerar el trabajo de las mujeres directivas tan valioso como el trabajo de los hombres directivos.</b>                   |  |   | CLARIDAD    | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |  |
| 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.  |  |   |             |            |            |             |  |
| <b>16. Las mujeres son menos capaces de aprender habilidades matemáticas y mecánicas que los hombres.</b>  |  |   | CLARIDAD    | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |  |
| 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.  |  |   |             |            |            |             |  |
| <b>17. Las mujeres no son lo suficientemente ambiciosas como para triunfar en el mundo de los negocios.</b>  |  |   | CLARIDAD    | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |  |
| 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.  |  |   |             |            |            |             |  |
| <b>18. Las mujeres pueden imponerse en las situaciones de negocio que lo demandan.</b>   |  | CLARIDAD  | COHERENCIA  | RELEVANCIA |            |             |  |
| 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.  |  |   |             |            |            |             |  |
| <b>19. Las mujeres poseen la confianza en sí mismas requerida para ocupar un puesto directivo.</b>   |  | CLARIDAD  | COHERENCIA  | RELEVANCIA |            |             |  |

| Dimensión   | Ítems   | Criterios a evaluar |            |            | COMENTARIOS |  |
|---|---|---------------------|------------|------------|-------------|--|
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |                     |            |            |             |  |
|   | <b>20. Las mujeres no son lo suficientemente competitivas como para triunfar en el mundo de los negocios.</b>         |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA  |  |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |                     |            |            |             |  |
| <b>Barreras para el acceso de las mujeres a puestos directivos.</b>   | <b>1. Es menos deseable para las mujeres que para los hombres tener un trabajo que requiera responsabilidad.</b>      | SUFICIENCIA         | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA  |  |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |                     |            |            |             |  |
|   | <b>2. Las mujeres tienen la objetividad requerida para evaluar convenientemente situaciones de negocio.</b>           |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA  |  |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |                     |            |            |             |  |
|   | <b>3. Los retos en el trabajo son más importantes para los hombres que para las mujeres.</b>                          |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA  |  |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |                     |            |            |             |  |
|   | <b>10. La posibilidad de embarazo constituye una limitante para que las mujeres accedan a puestos de mayor rango.</b> |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA  |  |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |                     |            |            |             |  |
|   | <b>11. Las mujeres no permiten que sus emociones influyan en sus decisiones como directivas más que los hombres.</b>  |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA  |  |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |                     |            |            |             |  |
|   | <b>12. Las ejecutivas de éxito son menos sensibles que otras mujeres.</b>   |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA  |  |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |                     |            |            |             |  |
|   | <b>14. Las ejecutivas de éxito son menos femeninas que otras mujeres.</b>   |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA  |  |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |                     |            |            |             |  |
| <b>15. Para la mujer directiva es más importante lograr un equilibrio entre trabajo y vida personal que para el hombre directivo.</b>       | CLARIDAD  | COHERENCIA          | RELEVANCIA |            |             |  |
| 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |   |                     |            |            |             |  |
| <b>21. Es aceptable que las mujeres directivas reciban un salario inferior al de hombres directivos en cargos de igual responsabilidad.</b> | CLARIDAD  | COHERENCIA          | RELEVANCIA |            |             |  |
| 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |   |                     |            |            |             |  |

¿Recomienda el uso de esta escala para el logro del objetivo planteado?

\_\_\_ Sí.

\_\_\_ Sí, con las modificaciones señaladas.

\_\_\_ Sí, pero se debe complementar con otras técnicas o instrumentos. Por ejemplo, \_\_\_\_\_.

\_\_\_ No se recomienda su utilización.

¿Hay alguna dimensión que forma parte del constructo y no fue evaluada? ¿Cuál?

\_\_\_\_\_.

### 3. Evaluaciones de las/os expertas/os

#### Experta 1

Nombres y apellidos: Anabel Medina Díaz

Formación académica: Licenciada en Psicología

Grado científico: Máster en Desarrollo Social

Área (s) de experiencia profesional: Experiencia en Psicología Organizacional (RRHH) e Investigación Social.

Cargo actual: -

Institución: -

**Constructo:** Actitud hacia las mujeres directivas en el ámbito empresarial

| Dimensión  | Ítems   | Criterios a evaluar   |               |                 | COMENTARIOS     |   |
|--|---|---|---------------|-----------------|-----------------|---|
| Aceptación de las mujeres en puestos de dirección clave. | <b>4. Los hombres y las mujeres deben contar con las mismas oportunidades de participar en los programas de formación.</b><br>1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo. | SUFICIENCIA<br>3  | CLARIDAD<br>3 | COHERENCIA<br>3 | RELEVANCIA<br>3 | Especificar que los programas de formación son para ocupar y/o mejorar el desempeño en puestos directivos (clave si es el caso) |
|  | <b>5. Las mujeres tienen la capacidad de adquirir las habilidades necesarias para ser directivas de éxito.</b><br>1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.             | ¿Son de interés solo los puestos de dirección clave? ¿En este caso cómo se conceptualizan, cuáles no incluye? Si es así aclarar en los ítems.<br>Si el constructo a evaluar es la actitud, creo es bueno que la dimensión y sus ítems incluyan la percepción sobre el desempeño y los resultados de la gestión de las mujeres directivas (en comparación o no con la de los hombres).<br>Creo que los ítems en esta dimensión deben hacer referencia además a: la igualdad de oportunidades de las mujeres para ser promovidas a puestos directivos (no solo para participar en programas de formación); la percepción comparativa sobre el tiempo que le toma/las exigencias que se le | CLARIDAD<br>3 | COHERENCIA<br>3 | RELEVANCIA<br>3 | ¿La capacidad de adquirir, de demostrar, o ambas?   |
|  | <b>9. Es adecuado que la mujer compita con hombres para alcanzar puestos de alta dirección.</b><br>1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.                            |   | CLARIDAD<br>3 | COHERENCIA<br>4 | RELEVANCIA<br>3 | ¿Solo los de alta dirección? ¿Estos serían los clave?   |
|  |   |   |               |                 |                 |   |

| Dimensión  | Ítems   | Criterios a evaluar   |                   |                   | COMENTARIOS   |   |   |
|--|---|---|-------------------|-------------------|---|---|---|
|  |   | imponen/los resultados que se le exigen a una mujer para llegar a puestos directivos, permanecer en ellos, ascender en la cadena de mando...  |                   |                   |   |   |   |
| <b>Rasgos empresariales para el éxito del negocio.</b>   | <b>6. En promedio, las mujeres directivas son menos capaces que los hombres de contribuir a los objetivos globales de una organización.</b><br>1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.          | <p style="text-align: center;"><b>SUFICIENCIA</b></p> <p style="text-align: center;">3</p> <p>Creo que para entender bien a qué se refiere la dimensión y su relación con el constructo, se debe especificar que se trata de la percepción de las competencias técnico/profesionales y/o habilidades directivas de las mujeres y su contribución al éxito del negocio. Otra cosa sería si se quiere hacer referencia a cómo los rasgos empresariales que adoptan las organizaciones pueden estar favoreciendo o no que las mujeres directivas contribuyan al éxito del negocio (no me parece que vaya por aquí la dimensión).<br/>Quizás se pueda incorporar la evaluación de otras habilidades directivas: organización, comunicación, delegación...</p> | <b>CLARIDAD</b>   | <b>COHERENCIA</b> | <b>RELEVANCIA</b>   | ¿En promedio, o como tendencia, por lo general, en la mayoría de los casos? |   |
|  |   |   | 3                 | 4                 | 4   |   |   |
|  | <b>7. A las mujeres les gusta asumir roles de liderazgo tanto como a los hombres.</b><br>1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.  |   |                   | <b>CLARIDAD</b>   | <b>COHERENCIA</b>   | <b>RELEVANCIA</b>   | ¿Les gusta, o les interesa, les motiva, les atrae (algún término que tenga más que ver su disposición a ocupar los cargos, y menos con la satisfacción que les pueda generar su desempeño, si es lo que se quiere)? |
|  |   |   | 3                 | 4                 | 4   |   |   |
|  | <b>8. Las mujeres en puestos directivos tienen tantas habilidades en el manejo de las nuevas tecnologías como los hombres en puestos directivos.</b><br>1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo. |   |                   | <b>CLARIDAD</b>   | <b>COHERENCIA</b>   | <b>RELEVANCIA</b>   |   |
|  |   |   | 4                 | 4                 | 4   |   |   |
|  | <b>13. La sociedad debe considerar el trabajo de las mujeres directivas tan valioso como el trabajo de los hombres directivos.</b><br>1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.                   |   |                   | <b>CLARIDAD</b>   | <b>COHERENCIA</b>   | <b>RELEVANCIA</b>   | Creo que esta dimensión explora más el es que el deber ser. Además, como está expresado el ítem, creo que presupone que no se considera valioso. Este ítem se me ajusta más a la dimensión anterior.                |
|  |   |   | 3                 | 3                 | 3   |   |   |
|  | <b>16. Las mujeres son menos capaces de aprender habilidades matemáticas y mecánicas que los hombres.</b><br>1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.  |   |                   | <b>CLARIDAD</b>   | <b>COHERENCIA</b>   | <b>RELEVANCIA</b>   | ¿A qué se refieren las habilidades mecánicas relacionadas con la gestión/dirección?   |
|  |   |   | 3                 | 3                 | 3   |   |   |
| <b>17. Las mujeres no son lo suficientemente ambiciosas como para triunfar en el mundo de los negocios.</b><br>1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo. |   | <b>CLARIDAD</b>   | <b>COHERENCIA</b> | <b>RELEVANCIA</b> | ¿Es ambiciosas lo que deben ser? ¿Se refiere a competitivas, determinadas, con aspiraciones de poder...? Quizás se superpone un poco con el ítem 20 y se deban diferenciar más. |   |   |
|  | 3   | 3   | 3                 |                   |   |   |   |
| <b>18. Las mujeres pueden imponerse en las situaciones de negocio que lo demandan.</b><br>1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.                      |   | <b>CLARIDAD</b>   | <b>COHERENCIA</b> | <b>RELEVANCIA</b> |   |   |   |
|  | 4   | 4   | 4                 |                   |   |   |   |
| <b>19. Las mujeres poseen la confianza en sí mismas requerida para ocupar un puesto directivo.</b>   |   | <b>CLARIDAD</b>   | <b>COHERENCIA</b> | <b>RELEVANCIA</b> |   |   |   |

| Dimensión   | Ítems   | Criterios a evaluar |            |            | COMENTARIOS |   |
|---|---|---------------------|------------|------------|-------------|---|
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |                     |            |            |             |   |
|   | <b>20. Las mujeres no son lo suficientemente competitivas como para triunfar en el mundo de los negocios.</b>         |                     |            |            |             |   |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |                     |            |            |             |   |
|   |   |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA  |   |
|   |   |                     | 4          | 4          | 4           |   |
| Barreras para el acceso de las mujeres a puestos directivos.  | <b>1. Es menos deseable para las mujeres que para los hombres tener un trabajo que requiera responsabilidad.</b>      | SUFICIENCIA         | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA  | ¿Menos deseable, o más difícil/complicado? Así responde más a la dimensión (barreras). Si aquí la responsabilidad se asocia a la <u>dedicación</u> que demande, se puede agregar este término.                            |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |                     | 3          | 3          | 4           |   |
|   | <b>2. Las mujeres tienen la objetividad requerida para evaluar convenientemente situaciones de negocio.</b>           |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA  | Este ítem lo veo más relacionado con la dimensión anterior. Es más un rasgo que una barrera.  |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |                     | 4          | 3          | 3           |   |
|   | <b>3. Los retos en el trabajo son más importantes para los hombres que para las mujeres.</b>                          |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA  | Ídem al anterior ítem, ajustando la redacción para expresarlo mejor como rasgo.   |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |                     | 4          | 3          | 3           |   |
|   | <b>10. La posibilidad de embarazo constituye una limitante para que las mujeres accedan a puestos de mayor rango.</b> |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA  | ¿A puestos de mayor rango, o en general a puestos directivos?   |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |                     | 4          | 4          | 4           |   |
|   | <b>11. Las mujeres no permiten que sus emociones influyan en sus decisiones como directivas más que los hombres.</b>  |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA  | También me parece más un rasgo, aunque la redacción es confusa: Las mujeres saben mejor que los hombres (o viceversa según se quiera) dejar de lado sus emociones para que no influyan en sus decisiones como directivas. |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |                     | 3          | 3          | 3           |   |
|   | <b>12. Las ejecutivas de éxito son menos sensibles que otras mujeres.</b>   |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA  | Quizás se pueda poner: Las mujeres directivas exitosas son menos sensibles... para unificar el lenguaje.  |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |                     | 4          | 4          | 4           |   |
|   | <b>14. Las ejecutivas de éxito son menos femeninas que otras mujeres.</b>   |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA  | Ídem al anterior.   |
| 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |   | 4                   | 4          | 4          |             |   |
| <b>15. Para la mujer directiva es más importante lograr un equilibrio entre trabajo y vida personal que para el hombre directivo.</b> |   | CLARIDAD            | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |   |
| 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |   | 4                   | 4          | 4          |             |   |

3  
Esta dimensión, teniendo en cuenta las otras que se plantean, la asocio tanto a barreras objetivas como mentales (preconcepciones, prejuicios), diferenciables de los rasgos a los que alude la segunda dimensión. Sobre esta base es que formulo mis comentarios.

| Dimensión | Ítems  | Criterios a evaluar |               |                 | COMENTARIOS     |  |
|-----------|--|---------------------|---------------|-----------------|-----------------|--|
|           | <b>21. Es aceptable que las mujeres directivas reciban un salario inferior al de hombres directivos en cargos de igual responsabilidad.</b><br>1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo. |                     | CLARIDAD<br>4 | COHERENCIA<br>4 | RELEVANCIA<br>4 |  |

¿Recomienda el uso de esta escala para el logro del objetivo planteado?

Sí.

Sí, con las modificaciones señaladas.

Sí, pero se debe complementar con otras técnicas o instrumentos. Por ejemplo, \_\_\_\_\_.

No se recomienda su utilización.

¿Hay alguna dimensión que forma parte del constructo y no fue evaluada? ¿Cuál?

\_\_\_\_\_.

## Experto 2

Nombres y apellidos: Carlos Hernández Rodríguez

Formación académica: Ingeniero químico

Grado científico: Maestro en educación, Doctorado en educación y en administración

Área (s) de experiencia profesional: administración en la actividad humana y sustentabilidad



Cargo actual: Investigador de tiempo completo

Institución: Universidad Veracruzana

**Constructo:** Actitud hacia las mujeres directivas en el ámbito empresarial

| Dimensión   | Ítems  | Criterios a evaluar |            |            |            | COMENTARIOS |
|---|--|---------------------|------------|------------|------------|-------------|
| Aceptación de las mujeres en puestos de dirección clave.  | <b>4. Los hombres y las mujeres deben contar con las mismas oportunidades de participar en los programas de formación.</b>                           | SUFICIENCIA         | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.  | 4                   | 4          | 4          | 4          |             |
|   | <b>5. Las mujeres tienen la capacidad de adquirir las habilidades necesarias para ser directivas de éxito.</b>                                       |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.  | 4                   | 4          | 4          | 4          |             |
|   | <b>9. Es adecuado que la mujer compita con hombres para alcanzar puestos de alta dirección.</b>  |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.  | 3                   | 3          | 3          | 3          |             |
| Rasgos empresariales para el éxito del negocio.   | <b>6. En promedio, las mujeres directivas son menos capaces que los hombres de contribuir a los objetivos globales de una organización.</b>          | SUFICIENCIA         | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.  | 4                   | 4          | 4          | 4          |             |
|   | <b>7. A las mujeres les gusta asumir roles de liderazgo tanto como a los hombres.</b>  |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.  | 4                   | 4          | 4          | 4          |             |
|   | <b>8. Las mujeres en puestos directivos tienen tantas habilidades en el manejo de las nuevas tecnologías como los hombres en puestos directivos.</b> |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.  | 4                   | 4          | 4          | 4          |             |
|   | <b>13. La sociedad debe considerar el trabajo de las mujeres directivas tan valioso como el trabajo de los hombres directivos.</b>                   |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.  | 4                   | 4          | 4          | 4          |             |
|   | <b>16. Las mujeres son menos capaces de aprender habilidades matemáticas y mecánicas que los hombres.</b>  |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |
| 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   | 3  | 3                   | 3          | 3          |            |             |
| <b>17. Las mujeres no son lo suficientemente ambiciosas como para triunfar en el mundo de los negocios.</b> |  | CLARIDAD            | COHERENCIA | RELEVANCIA |            |             |

| Dimensión   | Ítems   | Criterios a evaluar |            |            | COMENTARIOS |  |
|---|---|---------------------|------------|------------|-------------|--|
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |                     | 3          | 3          | 3           |  |
|   | <b>18. Las mujeres pueden imponerse en las situaciones de negocio que lo demandan.</b>  |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA  |  |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |                     | 4          | 4          | 4           |  |
|   | <b>19. Las mujeres poseen la confianza en sí mismas requerida para ocupar un puesto directivo.</b>                                    |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA  |  |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |                     | 4          | 4          | 4           |  |
|   | <b>20. Las mujeres no son lo suficientemente competitivas como para triunfar en el mundo de los negocios.</b>                         |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA  |  |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |                     | 4          | 4          | 4           |  |
| <b>Barreras para el acceso de las mujeres a puestos directivos.</b>   | <b>1. Es menos deseable para las mujeres que para los hombres tener un trabajo que requiera responsabilidad.</b>                      | SUFICIENCIA         | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA  |  |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   | 4                   | 4          | 4          | 4           |  |
|   | <b>2. Las mujeres tienen la objetividad requerida para evaluar convenientemente situaciones de negocio.</b>                           |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA  |  |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |                     | 4          | 4          | 4           |  |
|   | <b>3. Los retos en el trabajo son más importantes para los hombres que para las mujeres.</b>  |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA  |  |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |                     | 4          | 4          | 4           |  |
|   | <b>10. La posibilidad de embarazo constituye una limitante para que las mujeres accedan a puestos de mayor rango.</b>                 |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA  |  |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |                     | 4          | 4          | 4           |  |
|   | <b>11. Las mujeres no permiten que sus emociones influyan en sus decisiones como directivas más que los hombres.</b>                  |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA  |  |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |                     | 3          | 3          | 3           |  |
|   | <b>12. Las ejecutivas de éxito son menos sensibles que otras mujeres.</b>   |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA  |  |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |                     | 4          | 4          | 4           |  |
|   | <b>14. Las ejecutivas de éxito son menos femeninas que otras mujeres.</b>   |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA  |  |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |                     | 3          | 3          | 3           |  |
|   | <b>15. Para la mujer directiva es más importante lograr un equilibrio entre trabajo y vida personal que para el hombre directivo.</b> |                     | CLARIDAD   | COHERENCIA | RELEVANCIA  |  |
| 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |   | 4                   | 4          | 4          |             |  |
| <b>21. Es aceptable que las mujeres directivas reciban un salario inferior al de hombres directivos en cargos de igual responsabilidad.</b> |   | CLARIDAD            | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |  |
| 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   |   | 4                   | 4          | 4          |             |  |

¿Recomienda el uso de esta escala para el logro del objetivo planteado?

Sí.

Sí, con las modificaciones señaladas.

Sí, pero se debe complementar con otras técnicas o instrumentos. Por ejemplo, \_\_\_\_\_.

No se recomienda su utilización.

¿Hay alguna dimensión que forma parte del constructo y no fue evaluada? ¿Cuál?

NINGUNA.

### **Experta 3**

Nombres y apellidos: Solanch Garcia Contino

Formación académica: Licenciatura en Psicología, Especialidad en Estudios de Opinión, Maestría en Psicología Educativa.

Grado científico: Master

Área (s) de experiencia profesional: Orientación profesional para la elección de carrera, Metodología de la investigación en ciencias sociales (construcción y validación de instrumentos).

Cargo actual: Estudiante de posgrado

Institución: Universidad Veracruzana

**Constructo:** Actitud hacia las mujeres directivas en el ámbito empresarial

| Dimensión   | Ítems  | Criterios a evaluar |          |            |            | COMENTARIOS |
|---|--|---------------------|----------|------------|------------|-------------|
| <b>Aceptación de las mujeres en puestos de dirección clave.</b> | <b>4. Los hombres y las mujeres deben contar con las mismas oportunidades de participar en los programas de formación.</b>                           | SUFICIENCIA         | CLARIDAD | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.  | 4                   | 4        | 4          | 4          |             |
|   | <b>5. Las mujeres tienen la capacidad de adquirir las habilidades necesarias para ser directivas de éxito.</b>                                       |                     | CLARIDAD | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.  |                     | 4        | 4          | 4          |             |
|   | <b>9. Es adecuado que la mujer compita con hombres para alcanzar puestos de alta dirección.</b>  |                     | CLARIDAD | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |
| 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.           | 4  |                     | 4        | 4          |            |             |
| <b>Rasgos empresariales para el éxito del negocio.</b>          | <b>6. En promedio, las mujeres directivas son menos capaces que los hombres de contribuir a los objetivos globales de una organización.</b>          | SUFICIENCIA         | CLARIDAD | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.  | 4                   | 4        | 4          | 4          |             |
|   | <b>7. A las mujeres les gusta asumir roles de liderazgo tanto como a los hombres.</b>  |                     | CLARIDAD | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.  |                     | 4        | 4          | 4          |             |
|   | <b>8. Las mujeres en puestos directivos tienen tantas habilidades en el manejo de las nuevas tecnologías como los hombres en puestos directivos.</b> |                     | CLARIDAD | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |
| 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.           | 4  |                     | 4        | 3          |            |             |

| Dimensión   | Ítems  | Criterios a evaluar |          |            | COMENTARIOS |  |            |
|---|--|---------------------|----------|------------|-------------|--|------------|
|   | <b>13. La sociedad debe considerar el trabajo de las mujeres directivas tan valioso como el trabajo de los hombres directivos.</b> |                     | CLARIDAD | COHERENCIA | RELEVANCIA  |  |            |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.  |                     | 4        | 4          | 4           |  |            |
|   | <b>16. Las mujeres son menos capaces de aprender habilidades matemáticas y mecánicas que los hombres.</b>                          |                     |          | CLARIDAD   | COHERENCIA  |  | RELEVANCIA |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.  |                     | 4        | 4          | 4           |  |            |
|   | <b>17. Las mujeres no son lo suficientemente ambiciosas como para triunfar en el mundo de los negocios.</b>                        |                     |          | CLARIDAD   | COHERENCIA  |  | RELEVANCIA |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.  |                     | 4        | 4          | 4           |  |            |
|   | <b>18. Las mujeres pueden imponerse en las situaciones de negocio que lo demandan.</b>   |                     |          | CLARIDAD   | COHERENCIA  |  | RELEVANCIA |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.  |                     | 4        | 4          | 4           |  |            |
|   | <b>19. Las mujeres poseen la confianza en sí mismas requerida para ocupar un puesto directivo.</b>                                 |                     |          | CLARIDAD   | COHERENCIA  |  | RELEVANCIA |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.  |                     | 4        | 4          | 4           |  |            |
|   | <b>20. Las mujeres no son lo suficientemente competitivas como para triunfar en el mundo de los negocios.</b>                      |                     |          | CLARIDAD   | COHERENCIA  |  | RELEVANCIA |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.  |                     | 4        | 4          | 4           |  |            |
| <b>Barreras para el acceso de las mujeres a puestos directivos.</b> | <b>1. Es menos deseable para las mujeres que para los hombres tener un trabajo que requiera responsabilidad.</b>                   | SUFICIENCIA         | CLARIDAD | COHERENCIA | RELEVANCIA  |  |            |
|   | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.  | 4                   | 4        | 4          | 4           |  |            |
|   | <b>2. Las mujeres tienen la objetividad requerida para evaluar convenientemente situaciones de negocio.</b>                        |                     | CLARIDAD | COHERENCIA | RELEVANCIA  |  |            |

| Dimensión | Ítems   | Criterios a evaluar |            |            | COMENTARIOS |
|-----------|---|---------------------|------------|------------|-------------|
|           | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   | 4                   | 4          | 4          |             |
|           | <b>3. Los retos en el trabajo son más importantes para los hombres que para las mujeres.</b>  | CLARIDAD            | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |
|           | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   | 4                   | 4          | 4          |             |
|           | <b>10. La posibilidad de embarazo constituye una limitante para que las mujeres accedan a puestos de mayor rango.</b>                       | CLARIDAD            | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |
|           | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   | 4                   | 4          | 4          |             |
|           | <b>11. Las mujeres no permiten que sus emociones influyan en sus decisiones como directivas más que los hombres.</b>                        | CLARIDAD            | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |
|           | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   | 4                   | 4          | 4          |             |
|           | <b>12. Las ejecutivas de éxito son menos sensibles que otras mujeres.</b>   | CLARIDAD            | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |
|           | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   | 4                   | 4          | 4          |             |
|           | <b>14. Las ejecutivas de éxito son menos femeninas que otras mujeres.</b>   | CLARIDAD            | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |
|           | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   | 4                   | 4          | 4          |             |
|           | <b>15. Para la mujer directiva es más importante lograr un equilibrio entre trabajo y vida personal que para el hombre directivo.</b>       | CLARIDAD            | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |
|           | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   | 4                   | 4          | 4          |             |
|           | <b>21. Es aceptable que las mujeres directivas reciban un salario inferior al de hombres directivos en cargos de igual responsabilidad.</b> | CLARIDAD            | COHERENCIA | RELEVANCIA |             |
|           | 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.   | 4                   | 4          | 4          |             |

¿Recomienda el uso de esta escala para el logro del objetivo planteado?

Sí.

Sí, con las modificaciones señaladas.

Sí, pero se debe complementar con otras técnicas o instrumentos. Por ejemplo, \_\_\_\_\_.

No se recomienda su utilización.

¿Hay alguna dimensión que forma parte del constructo y no fue evaluada? ¿Cuál?

No \_\_\_\_\_.

“Lis de Veracruz: Arte, Ciencia, Luz”

**[www.uv.mx](http://www.uv.mx)**

