

# Percepción de las habilidades y aceptación de las mujeres directivas en las empresas de comunicación

Perception of Abilities and Acceptance of Women Managers in Communication Companies

Por Francisco J. Caro González, M<sup>a</sup> del Mar García Gordillo, Carlos J. Rodríguez Rad y Gloria Jiménez Marín \*

Recibido el 30 de mayo de 2006, aprobado el 30 de junio de 2006

## Resumen

El presente estudio analiza la presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas de comunicación. Esta representación es determinante a la hora de forjar el día a día de las empresas periodísticas, no sólo en lo que se refiere a la redacción de contenidos sino, además, en la generación de opinión e incluso en la selección de los temas que conforman la actualidad de las empresa y su posterior producto, sea éste un periódico, un programa o un informativo de televisión, radio o Internet.

Para ello esta investigación parte de un estudio realizado con estudiantes de segundo ciclo de la Licenciatura en Periodismo de la Universidad de Sevilla, futuros periodistas, y, en muchos casos, futuros directivos de estas empresas de comunicación. Este estudio se realiza a partir de la escala de WAMS donde se examina el rol de las características personales y empresariales en la percepción de las mujeres directivas por parte tanto de hombres como de mujeres. Con ello, se analiza, fundamentalmente, la influencia del sexo en la configuración del staff directivo de las empresas periodísticas y cuáles son los condicionantes que impiden a las mujeres llegar con las mismas oportunidades que los hombres a estos puestos.

**Palabras clave:** Cargo directivo. Empresa periodística. Género. Mujer. Percepción. Sexo.

---

\* Francisco J. Caro González es Profesor Titular de la Universidad de Sevilla (fjcaro@us.es). M<sup>a</sup> del Mar García Gordillo es Profesora Contratada Doctora de la U. de Sevilla (marggordillo@us.es). Carlos J. Rodríguez Rad es Profesor Titular de la U. de Sevilla (crodr@us.es). Gloria Jiménez Marín es Investigadora Doctoranda de la U. de Sevilla (gloria@anagramacomunicacion.com).

## **Abstract**

*This study analyses the presence of women in the management positions of communication companies. This representation is a determining factor when it comes to shaping the day to day activity of journalistic companies, not only with respect to the drafting of contents but also, besides, in the generation of opinion and even in the selection of the issues that make up the current affairs of the company and its subsequent product, whether this be a newspaper, a program or a news program for television, radio or Internet.*

*For this purpose our research sets out from a study made with second year students studying for the Journalism Degree of the University of Seville, future journalists and, in many cases, future managers of these communication companies. This study was carried out based on the WAMS scale, which examines the role of personal and entrepreneurial characteristics in the perception of women managers by both men and women. What is basically analysed is the influence of sex in the configuration of the management staff of the journalistic companies, as well as the conditioning factors that prevent women from having the same opportunities as men in reaching these posts.*

**Key words:** *Management post. Journalistic company. Gender. Woman. Perception. Sex.*

## **1. Introducción**

Las empresas de comunicación juegan un papel esencial a la hora de generar opinión y construir la realidad en la que vivimos. La presencia de las mujeres en las empresas periodísticas, sobre todo en los consejos de redacción donde se toman las decisiones informativas, puede favorecer un cambio en los procesos de producción de la noticia y en el lenguaje informativo, más sensible con la problemática de género.

Sin embargo, existe una presencia escasa de mujeres en los puestos directivos de estas empresas: uno de cada dos periódicos no tiene mujeres en cargos directivos y, en los casos en los que sí las hay, su presencia es testimonial, aproximadamente seis hombres por cada mujer en puestos de responsabilidad (Morillo, 2005). Quizás esto pueda explicar que la perspectiva del 50% de la población esté ausente de las noticias, y que los informativos sean planos, monocordes, monótonos y aburridamente iguales.

Los motivos de estas ausencias han sido estudiados desde diferentes perspectivas: sociológica, cultural, económica, psicológica, etc. De entre todos estos enfoques y la multitud de variables que se ponen en juego, en esta investigación nos centraremos en una cuya relevancia fue manifestada por la Comisión Federal del Techo de Cristal creada en Estados Unidos en el Acta de los Derechos Civiles de 1991. El objetivo de la comisión era dirigir estudios y preparar recomendaciones para eliminar las barreras artificiales que impiden el avance de las mujeres y las minorías. Entre las barreras identificadas están los estereotipos conscientes e inconscientes que dan lugar a comportamientos discriminatorios. La Comisión se centró en las percepciones, porque la gente basa sus creencias en sus percepciones, que con el tiempo perpetúan los efectos de los estereotipos y del techo de cristal (Federal Glass Ceiling Commission, 1995).

Para medir estas percepciones hemos seleccionado la escala WAMS (Peters, Terborg y Taylor, 1974) que ha sido utilizada por Terborg, Peters, Ilgen y Smith (1977) para examinar el rol de las características personales y empresariales en la percepción de las mujeres directivas y encontraron que la variable sexo es la que tiene un impacto más destacado.

Otras investigaciones en este sentido han sido las siguientes.

Schein (1975), demostró que hombres y mujeres de puestos directivos intermedios percibían que el éxito empresarial en general poseía

características típicas de hombres. Estas características incluían, entre otras, agresión, dominancia (Copeland, Driskell y Salas, 1995), y orientación al logro (Adler, 1988). De hecho, las características que se solían adscribir a mujeres se consideraban como “no directivas”.

Schein (1975) concluye que los estereotipos tienden a reducir las oportunidades de las mujeres a avanzar en sus empresas y Dubno (1985) encontró que las mujeres estudiantes de MBA tenían actitudes negativas hacia otras mujeres directivas. Powell and Butterfield (1986) encontraron que las percepciones de los estudiantes del “buen directivo” no había cambiado significativamente en sus características dominante-masculinas. Brenner, Tomkiewicz y Schein (1989) encontraron que las mujeres se vieron a sí mismas como poseedoras de muchas de las características de éxito del directivo medio. En general, Heilman, Block, Martell, and Simon (1989), concluyeron que las mujeres, en contraste con los hombres, continúan teniendo características que son calificadas como “no directivas”.

En el estudio basado en WAMS sobre la percepción de estudiantes universitarios y directivos de recursos humanos en los Estados Unidos, Owen y Todor (1993) vieron que los hombres de ambos grupos tenían una actitud negativa más significativa acerca de las mujeres directivas que las propias mujeres. Gulhati (1990) estudió a directivos indios en salud, educación y organizaciones sociales usando WAMS y encontró que la mayor diferencia en los resultados se producía entre hombres y mujeres en comparación con las diferencias de edad, educación, nivel laboral o sector laboral.

Heilman (1995) concluye que el número de mujeres en puestos directivos viene influenciado por las percepciones de los hombres que tradicionalmente han dominado los puestos más altos en las empresas.

Stephens y Greer (1995) encontraron que las mujeres necesitan más tiempo para ganarse el respeto en sus puestos de trabajo y que la mayoría de los hombres directivos no enviarían a una empleada en un viaje de negocios sola.

Todos los estudios realizados mediante la aplicación de WAMS han demostrado que la percepción negativa de las mujeres como directivas persiste desde 1974 y cómo es clara la diferencia de percepción entre hombres y mujeres (Owen y Todor, 1993; Gulhati, 1990; Tomkiewicz y Ademyemi-Bello, 1995; Ramguttty-Wong, 2000; Cordano et al, 2002; Owen et al, 2003).

## **2. Mujeres directivas en las empresas de comunicación españolas**

Diversos investigadores han estudiado la situación de las mujeres directivas en los medios de comunicación españoles y todos los resultados apuntan a una escasa presencia de éstas en los puestos relevantes de estas empresas. Fagoaga y Secanella (1983) encontraron que las mujeres tenían una escasa presencia en los medios de comunicación escritos y apenas existían mujeres directivas, aunque en aquella época también el número de redactoras era muy escaso.

En 1994, durante la celebración de las Jornadas sobre Mujeres y Medios de Comunicación en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (Valencia), Zabalegui expone que las mujeres han irrumpido de forma considerable en las empresas periodísticas en los últimos veinte años pero que la incorporación laboral de mujeres a periódicos y emisoras es importante sólo desde el punto de vista cuantitativo.

En 1997, López Díez obtuvo que: A) La presencia de la mujer como sujeto en los periódicos es prácticamente nula en todos los estratos. B) En las revistas su presencia es claramente superior a la que tiene en los diarios, aunque limitada y minoritaria, especialmente en las de información general. C) La representación en los cargos directivos de mayor responsabilidad en las revistas es también nula. D) La presencia de mujeres en el medio audiovisual sigue las mismas pautas excepto en los concursos radiofónicos donde las funciones auxiliares son desempeñadas casi siempre por mujeres, y en los concursos televisivos donde la presencia de mujeres se da en proporciones superiores.

Bueno Abad (1996), utilizó una muestra de quince periódicos, elegidos entre los de mayor tirada y concluye con que la poca presencia informativa de las mujeres y su exclusión de los ámbitos de información dura o prestigiosa.

Otras investigaciones han tratado de explicar esta situación de desequilibrio. Pablos y Tarifa (2003) analizan las causas que dificultan la conciliación de la vida laboral y familiar entre las mujeres periodistas. Los resultados muestran la escasa preocupación empresarial por el tema y destacan la percepción negativa de las mujeres frente a la maternidad en relación a su carrera profesional. López Díez (2005) obtiene que en las empresas de radio y televisión existe un equilibrio de sexos con respecto a los

profesionales que cubren las noticias, pero en radio existe la tendencia de que sean mujeres quienes cubran las noticias “blandas” (educación, salud o cultura), lo que manifiesta una clara segregación horizontal.

Una última investigación es la Tesis Doctoral de Mónica Antequera Yepes (2005). Esta investigación realiza un estudio de las mujeres directivas españolas en el sector y obtiene algunas conclusiones determinantes acerca de cómo han alcanzado estas posiciones y “su estilo de dirección, su esfuerzo diario, sus responsabilidades y por qué no, sus renunciadas”.

### **3. Objetivos**

Es evidente que existe una situación real de subrepresentación femenina en los puestos directivos de las empresas de comunicación. Las razones que explican este fenómeno pueden ser varias y enmarcarse en alguno de los elementos que conforman el llamado “Techo de cristal”.

Consideramos que una de las barreras que impide el ascenso profesional de las mujeres reside en las percepciones que se tiene del trabajo directivo, que van a influir en el comportamiento y actitudes de hombres y mujeres en las organizaciones. Las percepciones masculinas del trabajo directivo pueden tener un doble efecto: en las propias mujeres, al contribuir a que ellas mismas se limiten en sus logros, y en los hombres, que van a preferir a otros hombres a la hora de ocupar los puestos de responsabilidad.

El objetivo del presente estudio es determinar si la situación actual de las mujeres directivas en los medios de comunicación españoles puede ser explicada, en parte, a partir de las percepciones estereotipadas de las mujeres como directivas y del trabajo directivo.

En el presente trabajo vamos a tratar las variables independientes con diferente nivel de profundidad. Por un lado el sexo (hombre y mujer) y la profesión elegida por los encuestados (futuros periodistas), van a ser estudiados con profundidad.

Las otras variables independientes que hemos creído oportuno relacionar con la percepción de los estereotipos son las siguientes:

La intención de ocupar puestos directivos futuros.

El tener o haber tenido algún tipo de experiencia laboral.

El estudio de estas tres últimas variables tiene un carácter exploratorio, puesto que carecemos de trabajos previos que hayan indagado estas relaciones.

Nuestros objetivos pueden concretarse en diferentes hipótesis de trabajo:

- O1.- Los futuros directivos de las empresas de comunicación tienen una visión estereotipada del trabajo directivo.
- O2.- Las percepciones de las mujeres sobre las mujeres directivas son más positivas que las de los hombres.
- O3.- Las percepciones sobre las mujeres directivas de los que tienen experiencia laboral son más positivas que las de los que carecen de experiencia laboral.
- O4.- Las percepciones sobre las mujeres directivas de los que aspiran a alcanzar un puesto directivo son más positivas que las de los que no aspiran a alcanzar un puesto directivo.

#### **4. Metodología**

Para contrastar las hipótesis planteadas se empleará la escala Women as Managers Scale (WAMS) desarrollada por Peters, Terborg y Taylor en 1974. WAMS es una escala que contiene 21 *ítems*, diez de los cuales están revertidos, medidos en una escala de Likert de siete puntos.

La validez de esta escala está suficientemente contrastada ya que ha sido utilizada en multitud de ocasiones. La existencia de varios trabajos en este sentido permite la comparación de resultados para incrementar la validez externa de la investigación.

Planteamos, la relación entre cinco variables independientes y dos dependientes. Las variables dependientes son la aceptación de las mujeres como directivas y el grado en que las mujeres cuentan con las habilidades que se exigen a los directivos. La escala agrupa a los *ítems* en función de dos factores: la habilidad y la aceptación, como se aprecia en la tabla 1.

Junto a estas cuestiones introducimos otras que nos permitían recoger información acerca de las otras variables independientes.

##### **4.1. Selección y tamaño de la muestra**

La población objeto de estudio son aquellas personas que pueden llegar a ocupar puestos directivos en los periódicos, en este caso está compuesta por estudiantes universitarios del segundo ciclo de la Licenciatura en Periodismo. Hemos elegido a los estudiantes de los últimos cursos porque tienen un conocimiento más preciso de la profesión y de su funcionamiento, así como de las tareas que deben desempeñar los diferentes niveles jerárquicos (editor, director, jefes de redacción, jefes de sección, etc.).

El factor habilidad es medido por los <i>ítems</i> :	El factor aceptación es medido por:
<p>H1 Es menos deseable para las mujeres que para los hombres tener un trabajo que requiera responsabilidad.</p> <p>H2 Las mujeres tienen la objetividad requerida para evaluar convenientemente situaciones de negocio.</p> <p>H3 Los retos en el trabajo son más importantes para los hombres que para las mujeres.</p> <p>H4 No es aceptable para las mujeres asumir roles de liderazgo tan a menudo como los hombres.</p> <p>H5 Las mujeres no deberían permitir que sus emociones influyan en su comportamiento como directivas más que a los hombres.</p> <p>H6 Las mujeres son menos capaces de aprender habilidades matemáticas y mecánicas que los hombres.</p> <p>H7 Las mujeres no son lo suficientemente ambiciosas como para triunfar en el mundo de los negocios.</p> <p>H8 Las mujeres no pueden ser enérgicas en aquellas situaciones de negocio que lo demandan.</p> <p>H10 Las mujeres no son lo bastante competitivas para triunfar en el mundo de los negocios.</p> <p>H11 Las mujeres no pueden ser agresivas en las situaciones de negocio que lo demandan.</p>	<p>A1 Los hombres y las mujeres deben contar con las mismas oportunidades de participar en los programas de formación para directivos.</p> <p>A2 Las mujeres tienen capacidad de adquirir las habilidades necesarias para ser directivas de éxito.</p> <p>A3 Por término medio, las mujeres directivas son menos capaces que los hombres de contribuir a los objetivos globales de una organización.</p> <p>A4 El mundo de los negocios debería aceptar algún día a mujeres en puestos directivos clave.</p> <p>A5 La sociedad debe considerar que el trabajo de las mujeres directivas es tan valioso como el trabajo de los hombres directivos.</p> <p>A6 Es aceptable para las mujeres competir con los hombres para los puestos de alta dirección.</p> <p>A7 La posibilidad de embarazo no hace empleados menos deseables a las mujeres que a los hombres.</p> <p>A8 Los problemas asociados con la menstruación no deberían hacer a las mujeres menos deseables como empleadas que a los hombres.</p> <p>A9 Para ser un ejecutivo de éxito, una mujer no tiene que sacrificar nada de su feminidad.</p> <p>A10 Por término medio, una mujer que esté en casa todo el tiempo con sus hijos es una madre mejor que una mujer que trabaja fuera del hogar al menos media jornada.</p>

**Tabla 1**



La utilización de estudiantes está avalada por la literatura. Así Cordano et al (2002) tras plantearse si el uso de estudiantes puede servir para generalizar resultados en otras poblaciones afirman que WAMS ha sido usado en una amplia variedad de grupos en Estados Unidos y sus resultados en estudiantes estadounidenses son similares a los obtenidos con estos otros grupos. También Gordon et al. (1987) destacan que el uso de estudiantes, cuando las preguntas de la investigación no incluyen preguntas concretas sino generales sobre interacciones psicológicas, representa adecuadamente los matices de la sociedad a la que pertenecen. De hecho Crino et al. (1981) determinan que los estudiantes pueden constituir un subgrupo interesante a la hora de mostrar sus percepciones en relación a la escala y concluyen que el uso de la escala es más fidedigno para estudiantes que para directivos.

Los cálculos se realizan sobre una población de directivos potenciales por lo que la población es infinita, asumiendo un nivel de error del 3 %, un nivel de fiabilidad del 95%, y considerando el caso más desfavorable, es decir,  $p = q = 0,5$ , el tamaño de la muestra resultante es de 203 sujetos.

Decidimos utilizar un tamaño muestral mayor para mantenernos dentro de los límites de fiabilidad y los márgenes de error deseados aún eliminando los casos perdidos y los cuestionarios defectuosos, por ello, en la realización de la presente investigación han participado 328 estudiantes de nacionalidad española de segundo ciclo de la licenciatura de Periodismo de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla (125 hombres y 203 mujeres) que han respondido de manera anónima al cuestionario sobre sus percepciones acerca de las mujeres en puestos directivos.

## **5. Resultados**

Seguidamente se presentan los resultados obtenidos tras aplicar técnicas del análisis de la varianza.

### *5.1. Influencia del sexo*

Aplicamos el Test t de Student y el Test de Levene para dos muestras independientes para contrastar la homogeneidad de la varianza. La conclusión que arrojan los datos es clara, el sexo influye de forma significativa sobre las percepciones del trabajo directivo y de la mujer como directiva. Las mujeres valoran más positivamente que los hombres a la mujer como directiva.

Si atendemos por separado a las dos variables dependientes: habilidad y aceptación, obtenemos que, si aplicamos el Test t de Student para dos

muestras independientes, utilizando para contrastar la homogeneidad de la varianza el test de Levene, también determinamos que el sexo influye de manera significativa sobre las percepciones en relación tanto a las habilidades como a la aceptación de la mujer como directivo.

El sexo influye de forma significativa en las percepciones sobre la mujer como directiva. En concreto, las mujeres valoran más positivamente que los hombres tanto la aceptación como las habilidades de la mujer como directiva.

### *5.2. Influencia de la experiencia laboral, del deseo o no de alcanzar un puesto directivo*

También aplicamos el Test t de Student para dos muestras independientes aplicando para contrastar la homogeneidad de la varianza el test de Levene.

En relación a la experiencia laboral, las diferencias en el tamaño de los dos grupos son muy similares a las que aparecían al estudiar el sexo: 128 para los que sí tienen experiencia y 200 para aquellos sin esta experiencia, por lo que podemos concretar que también resulta viable realizar este tipo de análisis. Tanto si realizamos el análisis considerando las percepciones de la mujer como directivo una variable unidimensional, como si diferenciamos entre aceptación y habilidad, coincidimos en que la experiencia laboral no influye de forma significativa sobre las percepciones sobre la mujer como directivo.

En relación al deseo o no de alcanzar un puesto directivo, las diferencias en el tamaño de los dos grupos son bastante elevadas: 262 para los que aspiran a ocupar un puesto directivo y 66 los que no desean ejercerlo pero a pesar de todo también podemos realizar este análisis. Tanto si realizamos el análisis considerando las percepciones de la mujer como directivo una variable unidimensional, como diferenciando entre aceptación y habilidad coincidimos en que el deseo o no de alcanzar un puesto directivo no influye de forma significativa sobre las percepciones sobre la mujer como directivo.

## **6. Conclusiones**

En función de los resultados obtenidos podemos confirmar varias de las hipótesis planteadas en los objetivos de la investigación O1 y O2. Sin embargo, O3, O4 y O5 han sido refutadas.

O1.- Efectivamente los estudiantes de periodismo, futuros directivos de las empresas de comunicación tienen una visión estereotipada del trabajo directivo que suponemos que se reflejará en su comportamiento futuro.

- O2.- También se cumple esta hipótesis: las percepciones de las mujeres sobre las mujeres directivas son más positivas que las de los hombres. Los hombres siguen teniendo una visión estereotipada de los directivos y dudando de la capacidad de dirección de las mujeres.
- O3.- El hecho de que los estudiantes cuenten o no con experiencia profesional no afecta a la percepción sobre las mujeres directivas. Esto puede suponer que los factores culturales y educativos prevalecen sobre la experiencia laboral, teniendo en cuenta el hecho de que dada la juventud de los estudiantes esta experiencia no es amplia.
- O4.- Tampoco esta hipótesis se cumple. Aquellos estudiantes que aspiran a ocupar puestos directivos no tienen una percepción más positiva que los que no. El deseo o no de alcanzar un puesto directivo no afecta a la percepción sobre las mujeres como directivas.

Como futuras investigaciones queremos aplicar la escala a profesionales del sector para saber si existe diferencias entre las percepciones de los profesionales futuros y actuales. También realizaremos un análisis comparativo con los resultados obtenidos de la aplicación de WAMS a otras culturas. Es muy interesante la comparación con el estudio llevado a cabo entre estudiantes chilenos, para conocer las diferencias culturales entre este país latinoamericano y España.

## Referencias bibliográficas

---

- ADLER, N. J. (1988). Women: world class managers for global competition. **En:** *Academy of Management Executive*, vol. 2. p. 11-19.
- ANTEQUERA YEPES, M. (2005). *El papel de la mujer en la dirección y gestión de las empresas informativas en España a principio del siglo XXI: un análisis prospectivo*. Tesis Doctoral (inédita). Universidad Complutense de Madrid. Resumen disponible en [http://www.adpc.cc/03\\_recerques\\_i\\_ponencias/ResTD.doc](http://www.adpc.cc/03_recerques_i_ponencias/ResTD.doc). (02/04/06)
- BRENNER, O.C.; TOMKIEWICZ, J. y SCHEIN, V. E. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. **En:** *Academy of Management Journal*, vol. 32, p.662-669.
- CORDANO, Mark, OWEN, Crystal L., SCHERER, Robert F. y MUÑOZ, C. G. (2002). Expanding opportunities for cross-cultural research: The development of a Spanish women as managers scale. **En:** *International Journal of Management*. Vol. Jun 2002, p. 290.
- CORDANO, M.; SCHERER, R.F. y OWEN C. L. (2002). Attitudes toward women as managers: sex versus culture in Women. **En:** *Management Review*. Pg. 51 y ss.
- CRINO, Michael D.; WHITE, Michael C. y DESANCTIS, Gerry L (1981). A comment on the dimensionality and reliability of the women as managers scale (WAMS). **En:** *Academy of Management Journal*. Vol. Dic, p 866.
- DUBNO, P. (1985). Attitudes toward women executives: A longitudinal approach. **En:** *Academy of Management Journal*. Vol. 1, p 235-239.
- FAGOAGA, C. y SECANELLA, P. M. (1983). *Umbral de presencia de las mujeres en la prensa española*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- FEDERAL GLASS CEILING COMMISSION. March 1995. *Good For Business: making full use of the nation's human capital*. Washington, D.C; Government Printing Office.

- GORDON, M. E.; SLADE, L. A. y SCHMITT, N. (1987). Student guinea pigs: porcine predictors and particularistic phenomena. **En:** *Academy of Management Review*. Vol. 12, p 160-163.
- GULHATI, K. (1990). Attitudes toward women managers: Comparison of attitudes of male and female managers in India. **En:** *Economic and Political Weekly*. p. 17-24.
- HEILMAN, M. E.; BLOCK, C. J., MARTELL, R. F. y SIMON, M. (1989). Has anything changed?: Current characterizations of men, women and managers. **En:** *Journal of Applied Psychology*. Vol. 74, p. 935-942.
- HEILMAN, M. E. (1995). Sex Stereotypes and Their Effects in the Workplace: What We Know and What We Don't Know. **En:** *Journal of Social Issues*. Vol. 10, p. 3-26.
- LÓPEZ DÍEZ, P. (2005). *Representación de género en los informativos de radio y televisión*. Instituto Oficial de Radio y Televisión (IORTV), en [http://www.rtve.es/oficial/iortv/Segundo Informe.pdf](http://www.rtve.es/oficial/iortv/Segundo_Informe.pdf) (25/04/06)
- OWEN, C. L. y TODOR, W. D. (1993). Attitudes toward women as managers: Still the same. **En:** *Business Horizons*. Vol. Marzo-abril, p. 12-16.
- OWEN, C. L.; SCHERER, Robert F., SINCOFF, Michael Z. y CORDANO, M. (2003). Perceptions of Women as Managers in Chile and the United States. **En:** *Mid-American Journal of Business*. p. 43 y ss.
- PABLOS, E. y TARIFA, E. (2003). *Conciliar vida laboral i familiar: tasca imposible per a les periodistes*. Barcelona: Secretaria de la Dona del Sindicat de Periodistes de Catalunya.
- PETERS, L. H.; TERBORG, J. R., y TAYLOR, J. (1974) Women as Managers Scale (WAMS): A measure of attitudes toward women in management positions. **En:** *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*. p. 4-27
- POWELL, G. N. y BUTTERFIELD, D. A. (1986). The good manager: does androgyny fare better in the 1980's?. Presentada en el *Annual Meeting of the Academy of Management*.
- RAMGUTTY-WONG, A. (2000), CEO attitudes toward women managers in corporate Mauritius in Women. **En:** *Management Revies*. Vol. 15, p 184-96.

- SCHEIN (1975). Relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. **En:** *Journal of Applied Psychology*. Vol. 60, p 340-344.
- STEPHENS, G. K. y GREER, C.R. (1995). *Doing business in Mexico: Understanding cultural differences in Organizational Dynamics*. p 39-55.
- TERBORG, J. R.; PETERS, L. H., ILGEN, D. R., y SMITH, F. (1977). Organizational and personal correlates of attitudes toward women as managers. **En:** *Academy of Management Journal*. p. 89-100.
- TOMKIEWICZ, J. y ADEYEMI-BELLO, T (1995). A cross-sectional analysis of the attitudes of Nigerians and Americans toward women as managers. **En:** *Journal of Social Behavior and Personality*. p. 189-198.