

Año 28 No. 103  
JULIO-SEPTIEMBRE, 2023



Año 28 No. 103

JULIO-SEPTIEMBRE, 2023

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)

Como citar: López Paredes, H. A., Borja Borja, F. M., y Gamboa Ortiz, J. D. (2023). Formación y género, orientadores del ascenso profesional para el liderazgo. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(103), 1158-1173. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.15>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 28 No. 103, 2023, 1158-1173  
JULIO-SEPTIEMBRE  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Formación y género, orientadores del ascenso profesional para el liderazgo

López Paredes, Héctor Alejandro\*  
Borja Borja, Fernando Marcelo\*\*  
Gamboa Ortiz, Juan David\*\*\*

## Resumen

La investigación planteó como objetivo analizar las relaciones de género y formación para la ocupación de posiciones de liderazgo, tomando como referencia empresas ubicadas en la ciudad de Quito – Ecuador, con al menos 5 años de trayectoria, en donde, se aplicó un muestro aleatorio por conveniencia, seleccionado de manera indistinta personas que ocupan posiciones de liderazgo. Se empleó como instrumento de al cuestionario, logrando 218 respuestas validas depuradas y analizadas mediante el software estadístico SPSS. Los resultados evidenciaron la relación positiva del nivel de formación con la ocupación de posiciones de dirección, así como la influencia de la trayectoria profesional y la edad para que dicha relación se presente, mostrando que la condición de género femenino puede considerarse una barrera negativa para la ocupación de cargos de dirección, ampliando la teoría de meritocracia desde una perspectiva de género, que debe extrapolarse hacia la construcción de prácticas empresariales en favor de generar entornos de igualdad para la designación de cargos de alta responsabilidad; adicional el estudio permitió evidenciar que la educación es un eje fundamental para disminuir las brechas de ocupación de posiciones de liderazgo.

**Palabras clave:** liderazgo; meritocracia; igualdad de género; desarrollo de carrera; desarrollo de liderazgo.

---

Recibido: 01.09.22

Aceptado: 25.01.23

\* Candidato a Doctor en Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia, España; Master en Dirección Estratégica de Empresas por la Pontificia Universidad Católica de Perú; Coordinador de Posgrados Business School Universidad Internacional del Ecuador. Quito-Ecuador. Email: [helopezpa@uide.edu.ec](mailto:helopezpa@uide.edu.ec); ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0456-5271>

\*\* Magister en Contabilidad y Auditoría por la Universidad UTE, Ecuador; docente Universidad UTE. Quito-Ecuador. Email: [fernando.borja@ute.edu.ec](mailto:fernando.borja@ute.edu.ec); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6387-8529>

\*\*\* Ingeniero en Administración del Talento Humano por la Universidad UTE; Coordinador Académico DKE Academy, Guayaquil-Ecuador Email: [juan.gamboa@dkeacademy.com](mailto:juan.gamboa@dkeacademy.com); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0204-5080>

# Training and gender, career advancement advisors for leadership

## Abstract

The objective of the research was to analyze gender relations and training for the occupation of leadership positions, taking as a reference companies located in the city of Quito - Ecuador, with at least 5 years of experience, where a random sample was applied by convenience, indistinctly selected people who occupy leadership positions. The questionnaire was used as an instrument, achieving 218 valid answers, refined and analyzed using the SPSS statistical software. The results showed the positive relationship of the level of training with the occupation of management positions, as well as the influence of the professional trajectory and the age for this relationship to appear, showing that the condition of the female gender can be considered a negative barrier for the occupation of management positions, expanding the theory of meritocracy from a gender perspective, which must be extrapolated towards the construction of business practices in favor of generating environments of equality for the appointment of positions of high responsibility; In addition, the study made it possible to show that education is a fundamental axis to reduce the gaps in the occupation of leadership positions.

**Keywords:** leadership; meritocracy; gender equality; career development; leadership development.

## 1. Introducción

La condición de género ha sido por varios años un tema de discusión que ha tratado de dar claridad al rol de hombres y mujeres en el ámbito social y empresarial, considerando un significado moderno de género desde 1945, en donde, utilizando los roles sociales de hombres y mujeres, se reconocen la igualdad de derechos como el acceso al trabajo, abriendo espacios para la mujer que anteriormente estaban destinados para hombres.

En este campo, Scott (1986) contribuyó con al menos 20 conceptos variados de hombres, mujeres y género, en respuesta al desarrollo de la teoría de género para el entendimiento de

su rol en la sociedad. De este modo, el “género” distingue la diferencia de los sexos y es una forma esencial de revelar las relaciones de poder, ya que no solo indica lo que hace una mujer por ser mujer con base en su estructura anatómica (ser madre), o un hombre por ser hombre (proveedor de medios materiales) (Scott, 1986); también muestra desde otra perspectiva el acceso a posiciones de liderazgo.

En el caso de países en vías de desarrollo como Ecuador, la condición de género se encuentra basada en concepciones diferenciales de los atributos de mujeres y hombres que se pueden explicar cómo los estereotipos que pueden afectar negativamente a mujeres en el desarrollo de sus

carreras profesionales (Heilman, 1997); siendo necesario para la academia presentar otras identidades sociales que expandieron el marco de entendimiento del género considerando la interseccionalidad de su interpretación y su aplicación hacia los estudios sociales (Shields, 2008).

Las diferencias de género siguen siendo evidentes, cuando se habla de escalabilidad organizacional, siendo las mujeres las que tienen muchas menos oportunidades de desarrollo que los hombres (Ely et al, 2011), siendo la condición de género un escenario de proyección social que muestra las dificultades a las que se enfrentan las mujeres para ocupar cargos directivos (Cáceres et al, 2012) y que colocan a la teoría de género con una mirada interseccional para ayudar a la teoría social a analizar los sistemas de opresión y cómo influyen entre sí en la sociedad (Carastathis, 2014), de este modo las investigaciones presentadas por (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2015) demuestran que el efecto techo de cristal sigue presente y marca una preferencia por el liderazgo masculino, a pesar de que va en aumento el número de mujeres en posiciones directivas, estas disminuyen a medida que aumenta el nivel organizacional (Eagly et al, 2007; Knapp, 2011; Gipson et al, 2017; Khadri et al, 2023).

Con estos antecedentes, la presente investigación plantea como preguntas de investigación ¿Cómo el nivel de formación modera la posición de liderazgo de mujeres en las empresas?, y ¿Cómo la formación académica contribuye de manera positiva a la probabilidad de que un trabajador llegue a ocupar posiciones de alta dirección?, lo que viabilizara el análisis de las relaciones de género y formación para

la ocupación de posiciones de liderazgo, tomando como referencia empresas ubicadas en la ciudad de Quito – Ecuador.

Considerando variables como la experiencia laboral, la trayectoria expresada en los años de servicio, la edad y la condición de género para explicar probabilidad que tiene un trabajador para asumir posiciones de liderazgo.

## **2. Formación académica y su relación con posiciones de liderazgo**

En fundamental en el presente estudio considerar la teoría de género que distingue claramente que los roles entre hombres y mujeres no necesariamente deben tener una clasificación binaria, al entender que están dadas de los sistemas de relaciones familiares y de parentesco tradicionales (Scott, 1986), comprendiendo la diferencia sexual y el papel de hombres y mujeres en la gestión empresarial con una categorización de género que es menos binaria. Este significado se remonta a 1945, donde se utilizan los roles sociales de hombres y mujeres como ejemplos (OED, 2019).

Sin embargo, la teoría como tal se desarrolló durante la primera ola de feminismo, donde las mujeres cuestionaban las normas de género y los atributos dados a hombres y mujeres (Chafetz, 2006), es así, que la historia de género es pluralista y crítica debido a los diversos aportes intelectuales que han dado forma a la teoría (Corfield, 1997); y que, incluyen el género dentro de su campo académico interdisciplinario para explicar la teoría feminista (Scott, 1997).

Así también, un tema central en la teoría del género es la intersección de

las desigualdades (Walby et al, 2012) y el acceso a la educación (Cáceres et al, 2012). Durante la segunda ola de feminismo, la academia presentó otras identidades sociales que expandieron el marco interseccional de su interpretación y aplicación a los estudios sociales (Shields, 2008), es decir, no es solo importante hacer la diferencia de roles entre hombres y mujeres, sino que dentro de estos, se deben entender y conocer otras diferencias tales como el nivel de formación, raza, etnia, clase social (Lutz et al, 2011).

La investigación es abordada desde el enfoque de la teoría de género analizado por Szymanska y Rubin (2018), en donde, las formas de interacción entre hombres y mujeres que reflejan, reproducen o desafían al sistema de género, evidencia que las mujeres orientadas a la carrera profesional, todavía no están libres de las consecuencias de los estereotipos a pesar de su nivel o grado de preparación, señalando Panda (2018) que existen variaciones entre el número de mujeres empresarias y hombres empresarios, fluctuando aún más la tasa de mujeres de acuerdo a la región o país en donde viven debido a la heterogeneidad en sus características estructurales, siendo la denominación “techo de cristal” un motivo preocupante para los departamentos de Recursos Humanos, ya que dificulta el ascenso laboral de mujeres en posiciones de dirección (Bhojwani, 2020).

Con lo expuesto el modelo teórico planteado en la investigación se centra en analizar la influencia del nivel de formación de una persona para ocupar posiciones de liderazgo, considerando al género como una variable que puede favorecer esta relación (García y Castro, 2017; Ginder et al, 2017; Kumra, 2017)

además de considerar el acceso a la educación como una variable igualitaria, que debe reflejarse en el mismo sentido de igualdad de oportunidades hacia la ocupación de posiciones directivas (Reyes y Álvarez, 2018) pues la diversidad de género continúa sirviendo como un tema desconcertante que invita a la reflexión para las empresas (Lin, Lee y Ahlstrom, 2023), dando respuestas a la siguiente hipótesis:).

*H1: La formación académica de la persona contribuye de manera positiva a la probabilidad de que el trabajador con puesto de liderazgo llegue a ocupar funciones de alta dirección.*

### **3. El género como variable que influye en la ocupación de cargos directivos**

Entender el comportamiento de las personas en las organizaciones y su influencia en el cumplimiento de los objetivos y la competitividad, nunca había sido tan importante en el contexto temporal en el que nos encontramos, poniendo en evidencia como esta globalización afecta las habilidades interpersonales y de administración de los líderes dada por la condición de género (Cáceres et al, 2012), observando la falta de consenso entre investigadores sobre estilos de liderazgo y la forma de ejecución (García Beaudoux, 2014), los cuales se abordarán en la presente investigación desde la perspectiva de género, puesto que la presencia de mujeres en cargos directivos facilita la toma de decisiones estratégicas dentro de las organizaciones (Van Knippenberg et al, 2004; Hillman et al, 2007; Moreno-Gómez et al, 2018).

Se ha demostrado que el ocupar posiciones de liderazgo puede llegar

a ser una ventaja competitiva para los profesionales al potencializar sus capacidades de dirección (Walby et al, 2012). De ahí la importancia que tiene este estudio para analizar la influencia del nivel de formación de las personas para ocupar posiciones de liderazgo, considerando las múltiples dimensiones donde se evidencia la interacción entre variables como: las competencias y las diferencias individuales de los líderes, los aspectos socioculturales e históricos, las características de los seguidores y las condiciones contextuales en las que este se desarrolla (Esguerra y Contreras, 2016) que desde la perspectiva de género debe romper con la condición de estereotipo (Powell y Butterfield, 2017), siendo importante mencionar que en contextos empresariales la diversidad del género se asocia positivamente al rendimiento y liderazgo organizacional (Moreno-Gómez et al, 2018).

Szymanska y Rubin (2018) manifestaron la necesidad de contar con escenarios de evaluación al desempeño de un líder sin influencia de su género a efecto de romper con el estereotipo en los resultados, siendo, la condición de género un limitante para el acceso a posiciones de liderazgo, en donde, la educación puede ayudar a equilibrar esta relación (Fitzsimmons y Callan, 2019; Samuelson et al, 2019), con lo cual, en este artículo se examina el efecto que tienen el nivel de formación sobre la ocupación de posiciones de liderazgo en las organizaciones. Concretamente, esta investigación evalúa el grado en que el prejuicio contra las mujeres que ocupan un cargo de liderazgo viene dado por una percepción de incongruencia entre el rol de género femenino y el rol de líder (Offermann et al, 2019).

Actualmente, las mujeres cada vez ocupan más espacios en la toma

de decisiones de las organizaciones, siendo fundamental para Cortés y García (2020) promover políticas para la promoción de personas en una empresa sin diferenciación de su condición de género; siendo necesario comprender los efectos del techo de cristal para el avance profesional de mujeres (Bastida, 2018) en el entendimiento de las siguientes hipótesis:

H2a: La experiencia laboral, la trayectoria de la persona en la empresa y su edad contribuyen de manera positiva para que el trabajador con puesto de liderazgo llegue a ocupar funciones de alta dirección.

H2b: La condición de género femenino de la persona afecta de manera negativa para que el empleado llegue a un puesto de alta dirección en la empresa.

#### **4. Consideraciones metodológicas de la investigación**

En esta investigación se realizó un muestreo no probabilístico de personas que ocupan cargos de alta dirección o liderazgo, obteniendo 218 observaciones validadas en empresas pequeñas, medianas y grandes ubicadas en la ciudad de Quito.

El instrumento utilizado fue validado, con una encuesta piloto, en la que se realizaron 30 observaciones, para direccionar adecuadamente las preguntas con escala de Likert, para lo cual, se probó la consistencia interna y fiabilidad de la encuesta con un Alfa de Cronbach del 60%, con un nivel de confianza el 95% y un error muestral del 5% en personas que ocupan cargos de liderazgo dentro de la empresa.

Las variables que se han definido

para la presente investigación se muestran en la Tabla 1, con su respectivo código, indicadores, las categorías de datos y la escala, definiendo a continuación cada una de las variables que se plantearán en los modelos de regresión logística binaria (MRLB). La variable dependiente se denomina posiciones de alta dirección (PAD), la

cual es una variable dicotómica que toma valores de uno o cero si llega o no la persona a ocupar un puesto de alta dirección en la empresa, el mismo que puede ser de gerente general, director general, presidente o vicepresidente. Los demás puestos son considerados como de liderazgo.

**Tabla 1**  
**VARIABLES INCLUIDAS EN EL ESTUDIO**

Variable dependiente	Cod_Var	Indicadores	Datos	Escala
Posición Alta Dirección	PAD	Llegar a posición de alta dirección	0. No 1. Sí	Nominal Dicotómica
Variables independientes	Cod_Var	Indicadores	Datos	Escala
Género	GEN	Naturaleza sexual de la persona	1. Femenino 0. Masculino	Nominal Dicotómica
Edad	EDA	Años de vida de la persona	Años	Numérica
Carrera en la empresa	CAR	Años en la empresa actual	Años	Numérica
Formación académica	ACD	Último año de formación académica	0. Tecnología y otros 1. Universitario 2. Maestría 3. Doctorado	Ordinal Politómica
Experiencia Laboral	LAB	Años de experiencia laboral	1. Muy Baja (menos de 5 años) 2. Baja (de 5 a 10 años) 3. Media (de 11 a 15 años) 4. Alta (de 16 a 20 años) 5. Muy alta (más de 20 años)	Ordinal Politómica
Influencia de la formación académica	IFA	Influencia de la formación académica en el cargo de liderazgo	1. Muy Baja 2. Baja 3. Medianamente 4. Buena 5. Muy Buena	Ordinal Politómica
Tamaño de la empresa	TAM	Tamaño de la empresa según número de empleados	1. Micro (menos de 10 empl.) 2. Pequeña (de 10 a 49 empl.) 3. Mediana (de 50 a 199 empl.) 4. Grande (más de 200 empl.)	Ordinal Politómica

Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS.

Las variables independientes o variables explicativas para la presente investigación han considerado como modelo el género (GEN), el cual es una variable de control tipo Dummy en donde, uno es femenino y cero es masculino, con el objetivo de probar si el hecho de ser mujer influye positiva o negativamente en la persona que llega a una posición de liderazgo dentro de la empresa.

La edad del encuestado denominada (EDA) es una variable numérica que representa la edad de la persona encuestada a la fecha de toma de la muestra. La carrera dentro de la empresa se define como los años de permanencia de la persona en la misma y se la denomina como (CAR), la cual es una variable numérica. La formación académica ACA es una variable categórica que representa el nivel de estudios del trabajador ordenado de menor a mayor hasta el nivel académico más alto de Doctorado.

La experiencia laboral LAB, es una variable categórica que se ordena de menor a mayor en cinco niveles de experiencia desde muy baja a muy alta y constituyen los años de trayectoria laboral de la persona en su vida profesional, independientemente de la empresa donde labora actualmente. Finalmente, la variable TAM es una variable categórica que denota el tamaño de la empresa en orden ascendente desde microempresa a empresa grande.

Modelo de Regresión Logística Binaria (MRL), es el modelo que mejor se ajusta a la investigación por cuanto la variable dependiente es una variable dicotómica que toma dos valores, cero (0) si la persona no llega a un cargo de alta dirección y uno (1) si la persona llega a un cargo de alta dirección. A continuación, se plantean tres modelos,

con base en las variables que se explican en la Tabla 1, por medio de estos modelos se van a dar respuesta a la pregunta de investigación, considerando los coeficientes  $\beta_i$  de cada variable en los tres modelos, por lo que es importante analizar la bondad de ajuste y robustez de los modelos.

Modelo 1

$$P(PAD_i) = \frac{1}{1 + e^{(-\beta_0 - \beta_1 GEN - \beta_2 EDA - \beta_3 CAR - \beta_4 ACD - \beta_5 LAB)}} \quad \text{[Ecuación 1]}$$

Modelo 2

$$P(PAD_i) = \frac{1}{1 + e^{(-\beta_0 - \beta_1 GEN - \beta_2 CAR - \beta_3 ACD - \beta_4 LAB - \beta_5 TAM)}} \quad \text{[Ecuación 2]}$$

Modelo 3

$$P(PAD_i) = \frac{1}{1 + e^{(-\beta_0 - \beta_1 GEN - \beta_2 EDA - \beta_3 CAR - \beta_4 ACD - \beta_5 LAB - \beta_6 IFA - \beta_7 TAM)}} \quad \text{[Ecuación 3]}$$

## 4.1. Procedimiento de recogida y análisis de datos

Se realizó una encuesta frente a frente entre el encuestador y encuestado, en alrededor de 20 minutos, lográndose un total de 278 observaciones, eliminaron 60 por falta de consistencia, llegándose finalmente a 218 observaciones válidas.

El análisis de datos estadístico fue desarrollado en SPSS Versión 25, en principio se presenta una estadística descriptiva de las variables cualitativas, luego se han codificado las variables politómicas de este estudio como categóricas, para aplicar el Modelo de Regresión Logística Binaria (MRLB) siguiendo la recomendación de (Aldás y Uriel, 2017) para obtener los coeficientes, con la finalidad de probar la pregunta

de investigación. Los datos obtenidos y agrupados en las variables son analizados en primera instancia para determinar la linealidad, lo cual se garantiza con la aplicación del MRLB donde las variables que no son lineales o variables categóricas se vuelva lineales. En segundo lugar, se probó la independencia de errores a través de la Prueba de Durbin-Watson, por cuanto tenemos más de dos variables explicativas en nuestro modelo teórico, el resultado es de 2.00, lo cual permitió seguir adelante con el modelo, por cuanto existe un buen ajuste de los errores en los datos siendo en su mayor parte independientes.

Finalmente, se probó la no multicolinealidad de las variables por medio de la prueba de inflación de la varianza (FIV), en todas las variables se obtuvo valores inferiores a 10, por lo que se asume que existe una multicolinealidad baja que no afecta a los resultados de esta investigación (GEN 1.06, EDA 2.04, CIV 1.11, ACA 1.04, LAB 2.05, TAM 1.03 y CAR 1.06). A continuación, se presentan los resultados y las interpretaciones de los coeficientes de los MRLB, los cuales, presentan un buen resultado estadístico de independencia de errores y se asume que no existe multicolinealidad en los

valores de las variables independientes, por lo tanto, cada variable contribuye con el modelo propuesto.

## 5. Relaciones de género y formación para la ocupación de posiciones de liderazgo

La estadística descriptiva se presenta en la Tabla 2, la muestra son 218 observaciones de personas profesionales que ocupan cargos de dirección en las empresas y que no son familiares o dueños de la misma; de acuerdo con GEN el 66.5% corresponde a mujeres y el 33.5% a hombres, la edad de los encuestados EDA tiene una media de 41.26 años con una desviación típica de 8.91, siendo la edad mínima 25 años y la edad máxima 70 años; la formación académica ACA en promedio representa 3.46 con una desviación típica de 0,76 lo que representa un grado mayor a universitario siendo el rango de confianza entre tecnólogo y máster; la experiencia laboral LAB de las personas corresponde a una media de 3.43 niveles en el cual la experiencia esperada es superior a los doce años en promedio, siendo la experiencia mínima de un año y la experiencia máxima de 38 años.

**Tabla 2**  
**Estadística descriptiva**

Variable	Observ.	Media	Desv. típ.	Varianza
GEN	218.00	0.67	0.47	0.22
EDA	218.00	41.26	8.91	79.45
ACA	218.00	3.46	0.76	0.57
LAB	218.00	3.43	1.32	1.74
TAM	218.00	3.42	0.80	0.64
IFA	218.00	1.81	0.94	0.88
CAR	218.00	8.83	7.73	59.80
PDA	218.00	0.24	0.43	0.18

Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS.

Asimismo, el tamaño de la empresa esperado de acuerdo a la encuesta está entre mediana y grande, la influencia de la formación académica IFA según las personas encuestadas corresponde a un promedio de 1.81, lo cual se interpreta, que la formación académica no ha influido en el cargo actual de liderazgo de la persona; los años de carrera en la misma empresa CAR corresponde a una media de 8.83 años, con una desviación típica de 7.73 años siendo la permanencia mínima de un año y la máxima 38 años. Finalmente,

de todas las personas encuestadas que ocupan cargos de liderazgo dentro de las empresas, el 23.9% llega a cargos de alta dirección y el 76.1% no llega a cargos de alta dirección.

### 5.1. Análisis Bivariado

El análisis bivariado permite relacionar dos variables entre sí para determinar si existe o no multicolinealidad entre las variables analizadas, lo que fortalece la construcción de los tres MRLB (Tabla 3).

**Tabla 3**  
**Matriz de correlaciones**

	GEN	EDA	ACA	LAB	TAM	IFA	CAR	PDA
GEN	1.00							
EDA	-0.10	1.00						
ACA	0.02	-0.12	1.00					
LAB	-0.09	.701**	-.160*	1.00				
TAM	-0.06	0.05	-0.11	0.09	1.00			
IFA	0.05	0.03	0.12	0.00	-.157*	1.00		
CAR	-.163*	0.02	0.01	-0.08	0.07	-0.12	1.00	
PDA	-0.06	0.13	-.187**	.136*	-.188**	0.02	0.06	1.00

\*. Correlación es significativa a un nivel de 0.05 (2-colas).

\*\*. Correlación es significativa a un nivel de 0.01 (2-colas).

Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS.

Con relación a lo antes expuesto muestra la matriz de correlaciones de las variables, hay que notar que ninguna de las correlaciones de PDA con respecto a cada una de las variables en la última fila (GEN, EDA, ACA, LAB, TAM, IFA y CAR) muestran correlaciones de más del 40% por lo que se confirma una

baja multicolinealidad de las variables (Saenz y Barceló, 1999). Por lo tanto, las variables explicativas se ajustan a los modelos de regresión planteados, siendo además la formación académica ACA (-0.187\*\*), la experiencia laboral LAB (.136\*) y el tamaño de la empresa TAM (-.188\*\*) variables significativas.

## 5.2. Modelo de regresión logística binaria MRLB

Para probar la pregunta investigación se ha desarrollado tres modelos de regresión que se presentan

en la Tabla 4, los modelos planteados tienen una buena bondad de ajuste a través del test de Hosmer and Lemeshow y además la variable de formación académica es significativa.

**Tabla 4**  
**Coefficientes de los MRLB**

Variables	Modelo [1]			Modelo [2]			Modelo [3]		
	Beta	Sig.	EXP (B)	Beta	Sig.	EXP (B)	Beta	Sig.	EXP (B)
Constant	-2,711	0,121	0,066	-2,824	0,018	0,059	-1,390	0,530	0,249
GEN(1)	-0,298	0,408	0,742	-0,548	0,151	0,578	-0,608	0,118	0,544
EDA	0,008	0,788	1,008				0,018	0,564	1,018
ACA(1)	3,265	0,018	26,187	3,502	0,018	33,174	3,004	0,054	20,162
ACA(2)	2,774	0,048	16,016	3,048	0,038	21,066	2,794	0,064	16,350
ACA(3)	1,228	0,256	3,413	1,625	0,158	5,077	1,375	0,250	3,955
ACA(4)	1,258	0,247	3,518	1,512	0,188	4,535	1,309	0,265	3,703
LAB(1)	-0,413	0,656	0,662	-0,498	0,581	0,608	-0,173	0,873	0,841
LAB(2)	-0,668	0,332	0,513	-0,703	0,182	0,495	-0,247	0,754	0,781
LAB(3)	-0,085	0,886	0,919	-0,030	0,955	0,970	0,264	0,698	1,302
LAB(4)	0,339	0,499	1,404	0,566	0,241	1,761	0,822	0,145	2,275
TAM(1)				2,187	0,006	8,910	2,281	0,006	9,788
TAM(2)				1,750	0,006	5,756	1,743	0,007	5,714
TAM(3)				-0,433	0,326	0,649	-0,430	0,340	0,650
CAR	0,025	0,259	1,025	0,031	0,174	1,031	0,028	0,230	1,029
IFA(1)							-2,001	0,154	0,135
IFA(2)							-2,356	0,101	0,095
IFA(3)							-2,300	0,113	0,100
IFA(4)							-2,375	0,253	0,093

Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS.

En el Modelo [1], se incluyen la variable GEN, EDA, ACA(1), ACA(2), ACA(3), ACA(4), LAB (1), LAB(2), LAB(4) y CAR, al analizar los coeficientes se determinan que ACA son positivos, por lo tanto, la formación académica de la persona influye positivamente

en la probabilidad de que una persona que tiene un cargo de liderazgo llegue a ocupar un puesto de alta dirección dentro de la empresa y además es una variable significativa por lo que se acepta la Hipótesis 1 de la investigación; sin embargo, existe evidencia que a menor

grado académico de la persona mayor probabilidad de ocupar un puesto de alta dirección, ya que los coeficientes van de 3.27 tecnólogos, 2.77 universitarios, 1.23 maestrantes y 1.26 niveles doctorales, situación que se debería investigar a futuro.

En la hipótesis 2a se plantea el hecho que la LAB, la CAR y la EDA contribuyen a que la persona llegue a un puesto de alta dirección en la empresa, esta hipótesis se prueba, por cuanto la EDA (0.008) es positivo, la CAR (0.025) es positivo, y la experiencia laboral a medida que aumenta el coeficiente se va haciendo positivo (LAB(1) -0.413, LAB(2) -0.668, LAB(3) -0,085 y LAB(4) 0.339). Sin embargo, los coeficientes no son significativos, pero en el Modelo [2] y Modelo [3] se confirma el signo de estos coeficientes y además el modelo tiene un buen ajuste.

En la Hipótesis 2b se plantea que la condición de mujer afecta negativamente para que ella llegue a un puesto de alta dirección en la empresa, la variable GEN es una variable dummy, en la cual 1 representa al género femenino, por lo tanto, cuanto es mujer el coeficiente es de -0,298, lo que permite comprobar la hipótesis 2b, aunque no es significativo este coeficiente se confirma con influencia negativa en los tres modelos planteados en esta investigación.

El Modelo [2], incluye las variables género (GEN), formación académica (ACA[1], ACA[2], ACA[3], ACA[4]), la experiencia laboral (LAB[1], LAB[2], LAB[3], LAB[4]), el tamaño de la empresa (TAM[1], TAM[2], TAM[3]) y años de permanencia en la empresa (CAR), en este modelo a diferencia del modelo 1, se integra la variable tamaño de la empresa (TAM), y se excluye la variable edad del trabajador EDA, con estas variantes el MRLB obtiene

un mejor ajuste, lo que refuerza los resultados de la investigación, que la formación académica de la persona influye positivamente en la probabilidad que un trabajador con posición de liderazgo, llegue a ocupar un cargo de alta dirección y además esta variable es significativa que confirma la Hipótesis 1. Los coeficientes de la variable ACA son: 3.50 para ACA [1], 3.05 para ACA [2], 1.63 [3] y 1.51 para ACA [4].

Lo antes descrito evidencia que, a mayor nivel de formación académica de la persona con cargo de dirección menor, es la probabilidad de llegar a un puesto de alta dirección en la empresa, situación que refuerza la evidencia del modelo [1]. Finalmente, en este modelo [2], se confirma también que las mujeres por su condición de género (GEN -0.548) tienen menos probabilidades que, ocupando un cargo de liderazgo, puedan llegar a desempeñar funciones de alta dirección en la empresa, hecho que refuerza la evidencia del modelo [1].

El Modelo [3] se diferencia del primer modelo por la inclusión de la variable TAM tamaño de empresa y la variable IFA percepción de la influencia de la formación académica para llegar a funciones de liderazgo en la empresa, cuyos resultados evidencian que la variable IFA influye negativamente en la probabilidad de llegar a un cargo de alta dirección; sin embargo, al incluir esta variable en el modelo, se fortalece y sigue siendo significativa y positiva la influencia de la formación académica ACA, en la probabilidad de que una persona con cargo de liderazgo llegue a ocupar posiciones de alta dirección, lo que refuerza la evidencia del modelo [1] y [2] y confirma la hipótesis 1. Los coeficientes de ACA [1] 3.00, ACA [2] 2.79, ACA[3] 1.38 y ACA[4] 1.31, también permiten concluir que, a mayor nivel de

formación académica de la persona con funciones de liderazgo en la empresa, menor es la probabilidad de llegar a un cargo de alta dirección, evidencia que se debería investigar a futuro.

La hipótesis 2 de la investigación también se verifica, ya que los coeficientes de EDA (0.02), CAR (0.03) y LAB ([1] -0.17, [2] -0.25, [3] 0.26 y [4] 0.82), en donde con una experiencia mayor a 11 años el coeficiente es mayor que cero y las tres variables contribuyen positivamente a que la persona ocupando cargo de liderazgo

en la empresa llegue a desempeñar funciones de alta dirección, coeficientes que se confirman en los tres modelos para reforzar la hipótesis 2.

Finalmente, la hipótesis 3, se confirma por cuanto el coeficiente de GEN (-0.608) es negativo, por lo tanto, el hecho de ser mujer que trabaja en cargos de liderazgo disminuye la probabilidad de llegar a desempeñar funciones de alta dirección, siendo el mismo signo en los tres modelos lo cual refuerza la evidencia de nuestro trabajo.

**Tabla 5**  
**Bondad de Ajuste de MRLB**

	Modelo [1]			Modelo [2]			Modelo [3]		
Test de coeficientes del modelo	0,058	< 0.05	(F)	0,001	< 0.05	(V)	0,003	< 0.05	(V)
Hosmer and Lemeshow Test	0,841	> 0.05	(V)	0,919	> 0.05	(V)	0,566	> 0.05	(V)
Cox & Snell R Square	0,277	0.3<r2<1.0	(F)	0,350	0.3<r2<1.0	(V)	0,363	0.3<r2<1.0	(V)
Nagelkerke R Square	0,315	0.4<r2<1.0	(F)	0,424	0.4<r2<1.0	(V)	0,444	0.4<r2<1.0	(V)

Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS.

Finalmente, en la tabla 5 se muestra estadísticos de bondad de ajuste que confirman que los datos se ajustan adecuadamente a los modelos, siendo el test de Hosmer and Lemeshow un p-valor (modelo [1] 0.84, modelo [2] 0.92 y el modelo [3] 0.57) superior a 0.05 lo que implica, que los valores observados se ajustan suficientemente a los valores esperados bajo los tres modelos.

Los pseudo R cuadrados de Cox & Snell y Nagelkerke se enmarcan en el rango de aceptabilidad, por lo que los coeficientes de las variables independientes de los tres modelos

predicen adecuadamente el hecho que una persona con funciones de liderazgo en una empresa pueda llegar a ocupar un cargo de alta dirección.

Además, los coeficientes de las variables utilizadas en los tres modelos se ajustan adecuadamente y tienen un alto efecto explicativo sobre la variable dependiente dicotómica PDA (probabilidad de que la persona con cargo de liderazgo en la empresa llega a ocupar un cargo de alta dirección), por lo cual resultados obtenidos de los tres modelos planteados en la investigación, confirman las tres hipótesis.

## 6. Conclusiones

Los resultados logrados en los tres modelos planteados evidencian que el nivel de formación académica influye de manera positiva en la probabilidad de que una persona con funciones de liderazgo llegue a ocupar un cargo de alta dirección, colocando a la variable formación como una potencial alternativa para incentivar políticas de igualdad de género, que desde una perspectiva de la teoría de meritocracia permitan el acceso a posiciones de liderazgo a personas sin distinciones. Sin embargo, también se presenta evidencia de que cuando la formación académica es de menor nivel, la probabilidad de ocupar un cargo de alta dirección es mayor, con lo cual, las organizaciones deben establecer los requisitos que, de acuerdo con el mérito, promuevan el desarrollo profesional sin distinción de género.

Los modelos muestran que a medida que la experiencia aumenta, las relaciones de posiciones de liderazgo se hacen más fuerte, señalando que a medida que una persona cuenta con más experiencia, la probabilidad de ocupar cargos directivos aumenta, planteando la variable de experiencia como un factor que a largo plazo puede romper con el estereotipo del líder permitiendo a las mujeres acceder a cargos de alta dirección.

Las evidencias de los modelos empleados confirman que la condición de género femenino de la persona afecta de manera negativa a la probabilidad de llegar a un cargo de alta dirección en la empresa, confirmando que la meritocracia no rompe una desventaja dada por género entre hombres y mujeres; siendo elementos subjetivos como la confianza variables determinantes para ocupar posiciones de alta dirección, así como,

el reconocimiento al trabajo duro sobre otros aspectos como la estética, la edad, la condición social, entre otros, que en la mayoría de los casos pueden estar dados por la definición de un prototipo de liderazgo, que desde el enfoque del lugar de aplicación pueden estar dados por limitaciones propias de los países en desarrollo.

Los resultados plantean para futuras líneas de investigación las siguientes preguntas generadas de los resultados logrados ¿Cómo la formación académica puede mejorar la probabilidad de ocupar cargos directivos? Entendiendo que mayor responsabilidad sobre la toma de decisiones requiere de un proceso de análisis más complejo, en donde, el mayor grado de formación académico debe contribuir; de igual manera, se debe dar respuesta a la interrogante ¿Cuáles son los campos de formación que le permiten a la persona adquirir competencias para asumir posiciones directivas sin diferencia de género? En donde, los resultados deben dar luces a la academia sobre los caminos a seguir en sus diseños curriculares y los escenarios de enseñanza aprendizaje que vinculen el conocimiento con la práctica.

Finalmente, la investigación reconoce como limitación la falta de información que permita entender si el sector productivo juega un rol moderador entre las variables estudiadas, adicional la necesidad de ampliar el estudio a otras provincias de Ecuador, pues al ser considerado un país pluricultural esta variable puede influir en los resultados, situación que permitirá en futuros estudios entender aspectos culturales y geoGráficos en el comportamiento de las variables estudiadas. Otra limitación que deben considerar investigadores es que

los datos mostrados corresponden a un estudio transversal, en donde, aspectos externos pudieron haber influido en las respuestas de la muestra que facilitó la información en el cuestionario, recomendando analizar la posibilidad de generar un estudio de tipo longitudinal que pueda mostrar la carrera de ascenso de las personas para ocupar posiciones de dirección.

## Referencias bibliográficas

- Aldás, J., & Uriel, E. (2017). *Análisis multivariante aplicado con R*. (2da. Ed). Ediciones Paraninfo.
- Bastida Rojo, C. (2018). *Diferencias de género, el techo de cristal en España, dificultades de acceder a puestos de responsabilidad*. [Trebll de Final de Grau/Màster / Trabajo de Final de Grado/Màster]. [https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/177787/TFG\\_2018\\_BastidaRojo\\_Cristina.pdf?sequence=1](https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/177787/TFG_2018_BastidaRojo_Cristina.pdf?sequence=1)
- Bhojwani, K. D. (2020). Glass Ceiling-Shattering the Progression of Women (A Study of Selected Commercial Banks in Thane District). *UGC Care Journal*, 68(63), 50–56.
- Cáceres, M. P., Trujillo, J., Hinojo, F., Aznar, I., & García, M. (2012). Tendencias actuales de género y el liderazgo de la dirección en los diferentes niveles educativos. *Educar*, 48, 69-90.
- Carastathis, A. (2014). The concept of intersectionality in feminist theory. *Philosophy Compass*, 9, 304-314.
- Chafetz, J. (2006). Las variedades de la teoría de género en sociología. En *Manual de la Sociología del Género* (pp. 3-23).
- Corfield, P. J. (1997). History and the challenge of gender history. *The Journal of Theory and Practice*, 1. <https://doi.org/10.1080/13642529708596318>
- Cortés, A., & García, L. (2020). ¿Qué propone la orientación profesional ante las políticas de empleo de la España postcrisis? Un análisis cualitativo. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 89-108. <https://doi.org/10.6018/rie.324771>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Through the labyrinth: The truth about how women become.
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10, 474-493.
- Esguerra, G. A., And Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estud. Gerenc.*, 32(140), 262-268. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003>
- Fitzsimmons, T. W., & Callan, V. (2019). The diversity gap in leadership: What are we missing in current theorizing? *The Leadership Quarterly*, 101347. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101347>
- García Beaudoux, V. (2014). Influencia de la televisión en la creación de estereotipos de género y en la percepción social del liderazgo femenino. La importancia de la táctica de encuadre para el cambio social. *Ciencia Política*, 9(18), 20. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/cienciapol/article/view/52305>
- García, M. J. M., & Castro, A. M. P. (2017). Analyses of Gender Stereotypes in Vocational Education students: Differences according to sex, age and grade. *Revista de investigación educativa*, 35(1), 151-165. <https://>

[doi.org/10.6018/rie.35.1.257191](https://doi.org/10.6018/rie.35.1.257191)

- Ginder, S., Kelly-Reid, J., and Mann, F. (2017). Enrollment and employees in postsecondary institutions, fall 2015; and financial statistics and academic libraries, fiscal year 2015: First look (Provisional Data) (NCES 2017-024). U.S. Department of Education. Washington, DC: National Center for Education Statistics.
- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style, and Performance. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32–65. <https://doi.org/10.1177/0021886316687247>
- Heilman, M. (1997). Sex discrimination and the affirmative action remedy: The role of sex stereotypes. In *Women in corporate management* (pp. 5-17). Dordrecht: Springer.
- Hillman, A. J., Shropshier, C. and Cannella, A. A. (2007). Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of Management Journal*, 50(4), 941-952. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279222>
- Khadri, N. A. M., Abdullah, N., Kang, C. Y., MD Isa Yusuff, Y. Z., Sidek, S., & Hasbolah, H. (2023). The Case of Malaysian Working Women: A Discussion on Glass Ceiling Phenomenon Towards Career Advancement. En: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) *International Conference on Business and Technology* (pp. 663-670). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-08084-5\\_48](https://doi.org/10.1007/978-3-031-08084-5_48)
- Knapp, G.-A. (2005). Race, Class, Gender: Reclaiming Baggage in Fast Travelling Theories. *European Journal of Women's Studies*, 12(3), 249–265. <https://doi.org/10.1177/1350506805054267>
- Kumra, S. (2017). Really saying something: Exploring conceptions of merit in women's experience of career based tensions inspired by my friend Ruth Simpson. *Gender in Management*, 32(7), 468-475. <https://doi.org/10.1108/GM-05-2017-0067>
- Lin, W. T, Lee, C. L, & Ahlstrom, D. (2023). Internationalization and breaking the glass ceiling: An institutional perspective. *International Business Review*, 32(1), 102068. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102068>
- Lutz, H, Vivar, M. T, & Supik, L. (2011). *Framing Intersectionality. Debates on a Multi-Faceted Concept in Gender Studies*. Routledge
- Moreno-Gómez, J., Lafuente, E., & Vaillant, Y. (2018). Gender diversity in the board, women's leadership and business performance. *Gender in Management*, 33(2), 104–122. <https://doi.org/10.1108/GM-05-2017-0058>
- Offermann, L. R., Thomas, K. R, Lanzo, L. A., & Smith, L. N. (2019). Achieving leadership and success: A 28-year follow-up of college women leaders. *Leadership Quarterly*, 101345. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101345>
- Oxford English Dictionary- OED (2019). <https://www.oed.com/view/Entry/77468>
- Panda, S. (2018). Constraints faced by women entrepreneurs in developing countries: review and ranking. *Gender in Management*, 33(4), 315-331. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2017-0003>
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (2017). Linking leader anti-prototypes and prototypes to gender stereotypes. *Gender in Management*, 32(2), 128-140. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2016-0130>

- Reyes, A. B., & Álvarez, S. L. (2018). Educational trajectories by gender: The invisible to the Chilean educational policy. *Revista de Investigación Educativa*, 36(2), 471-490. <https://doi.org/10.6018/rie.36.2.298061>
- Samuelson, H. L., Levine, B. R., Barth, S. E., Wessel, J. L., & Grand, J. A. (2019). Exploring women's leadership labyrinth: Effects of hiring and developmental opportunities on gender stratification. *Leadership quarterly*, 30(6), 101314. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101314>
- Scott, J. W. (1986). El género: una categoría útil para el análisis histórico. [http://www.bivipas.unal.edu.co/bitstream/10720/646/1/261-Scott\\_Joan\\_W.pdf](http://www.bivipas.unal.edu.co/bitstream/10720/646/1/261-Scott_Joan_W.pdf)
- Scott, J. W. (1997). *Feminismo e historia* (pp. 109-122). pp. 109-122. Anuario de hojas de Warmi.
- Shields, S. A. (2008). Gender: An intersectionality perspective. *Sex Roles*, 59, 301-311. <https://doi.org/10.1007/s11199-008-9501-8>
- Szymanska, I. I., & Rubin, B. A. (2018). Gender and relationship differences in the perceptions of male and female leadership. *Gender in Management*, 33(4), 254-281. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2016-0127>
- U.S. Bureau of Labor Statistics. (2015). *Current population survey*. <http://www.bls.gov/cps/cpsaat11.pdf>
- van Knippenberg, D., De Dreu, CKW y Homan, AC (2004). Diversidad de grupos de trabajo y desempeño de grupos: un modelo integrador y una agenda de investigación. *Revista de Psicología Aplicada*, 89 (6), 1008–1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>
- Walby, S., Armstrong, J., & Strid, S. (2012). Intersectionality: Multiple Inequalities in Social Theory. *Sociology*, 46(2), 224–240. <https://doi.org/10.1177/0038038511416164>