

LA ACTITUD DE HOMBRES Y MUJERES ANTE LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN

ANTONIO NÚÑEZ PARTIDO

*Profesor Propio. Departamento de Psicología y
Recursos Humanos. Universidad Pontificia de Comillas*

CARMEN GARCÍA RIBAS

*Directora de Comunicación de ESCI-UPF.
Escuela Superior de Comercio Internacional*

CARLOS ANTA CALLERSTEN

Doctorando. Universidad Pontificia de Comillas

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Juan Antonio GARDE ROCA, don Amalio BLANCO ABARCA, don Jose María GASALLA DAPENA, don Ángel FERNÁNDEZ MUÑOZ, don Ricardo SAMPABLO BUEZAS y doña Cristina SOPEÑA DE LA TORRE.

Extracto:

DURANTE las últimas décadas, la incorporación masiva de la mujer al mercado de trabajo ha representado una revolución económica y social. Sin embargo, la representación de la mujer en los puestos de Alta Dirección está por debajo de su representación en la sociedad. En este contexto, el propósito de este artículo es investigar la actitud de hombres y mujeres ante los puestos de Alta Dirección.

El presente artículo explora la literatura actual sobre este tema con espíritu crítico, revisando las modernas teorías de techo de cristal y nuevas tendencias. La investigación propone la definición de un test de tipo Likert para medir la actitud de los hombres y mujeres en diferentes ámbitos, y analizar los resultados y diferencias entre ambos sexos y su impacto sobre la representación en puestos de Alta Dirección.

El test de actitudes propuesto se ha realizado a un número significativo de personas con experiencia profesional para validar su definición y estructura. A continuación, se ha analizado la fiabilidad y se ha realizado un análisis factorial con el objetivo de concluir los factores y el poder explicativo.

Gracias al entendimiento de las posibles diferencias entre hombres y mujeres frente a conceptos como el poder, la ambición, el miedo al fracaso o el miedo al rechazo, pueden surgir ideas de cómo ayudar y potenciar el desarrollo y promoción de los profesionales en general, y de las mujeres en particular.

Las conclusiones apuntan posibles causas de la falta de representación de la mujer en puestos de Alta Dirección, así como políticas alternativas que pueden ayudar a que esta representación aumente. Finalmente, se indican posibles vías de investigación que quedan abiertas, y que sería interesante desarrollar.

Palabras clave: diversidad, género, Alta Dirección, mujer, desarrollo profesional y España.

Sumario

1. Introducción.
2. Marco teórico y planteamiento de la hipótesis.
3. Metodología.
4. Resultados y discusión.
5. Conclusiones y líneas de investigación.

Bibliografía.

Tablas estadísticas.

1. INTRODUCCIÓN

La baja representación de la mujer en puestos de Alta Dirección ha sido estudiada desde distintas perspectivas. En primer lugar, conviene repasar los hechos. Siguiendo las estadísticas del Instituto de la Mujer y a partir de los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA, Cuarto Trimestre 2007), las mujeres representan un 51% de la población española de más de 16 años. Sin embargo, la población activa femenina se sitúa actualmente en un 49%, y su tasa de paro en un 11%, frente a la población activa masculina que está en un 69%, con una tasa de paro del 6,8%. Por tanto, la tasa femenina de actividad es significativamente menor que la masculina, y el paro es mayor.

Según Eurostat (Eurostat, 2007), la media europea de desempleo es de un 6,4% para los hombres y un 7,4% para las mujeres. Estas estadísticas colocan a la mujer española en una posición significativamente peor que la mujer media europea.

Especial consideración merecen las diferencias entre hombres y mujeres en los puestos de Alta Dirección, las cuales se acrecientan de forma significativa, ya sea en el sector público o privado. Dicho aspecto viene corroborado por diversos estudios en la materia. Según los datos elaborados por el Instituto de la Mujer, menos del 5% de los miembros de los Consejos de Administración de las empresas del Ibex-35 eran mujeres en el año 2006.

En este contexto, existe un amplio consenso social, empresarial y político sobre la necesidad de eliminar cualquier tipo de obstáculo visible o invisible para la mujer. Sin embargo, no existe consenso sobre cuáles son esas barreras que impiden su progresión, ni sobre cuáles son las mejores políticas para eliminarlas.

Por una parte, existen opiniones a favor de la intervención y fijación de cuotas para eliminar todas las barreras (incluyendo las invisibles) que no permiten a las mujeres acceder a puestos de Alta Dirección, y lograr una igualdad efectiva y real. En este sentido, en España, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres destaca en su exposición de motivos que «El pleno reconocimiento de la igualdad formal ante la ley, aun habiendo comportado, sin duda, un paso decisivo, ha resultado ser insuficiente» y que «la todavía escasa presencia de las mujeres en

puestos de responsabilidad (...) muestran cómo la igualdad plena, efectiva, entre mujeres y hombres (...) es todavía hoy una tarea pendiente que precisa de nuevos instrumentos jurídicos».

Por tanto, la ley apoya una «acción normativa dirigida a combatir todas las manifestaciones aún subsistentes de discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo y a promover la igualdad real entre mujeres y hombres, con remoción de los obstáculos y estereotipos sociales que impiden alcanzarla». En este contexto se hace alusión a los estereotipos sociales como causa o barrera invisible de la discriminación, al tiempo que enuncia «El llamado en la Ley principio de presencia o composición equilibrada, con el que se trata de asegurar una representación suficientemente significativa de ambos sexos en órganos y cargos de responsabilidad, se lleva así también a la normativa reguladora del régimen electoral general», estableciendo de alguna forma las llamadas cuotas para asegurar la participación de las mujeres en el régimen electoral.

La legislación citada y los acontecimientos políticos actuales demuestran la actualidad de este tema en la sociedad española, y justifican sobradamente el interés en este campo de investigación.

A lo largo del presente artículo se seguirá el siguiente esquema.

En primer lugar, se analizarán las teorías y tendencias actuales en esta materia. Se trata de establecer el marco de referencia teórico, y preparar el terreno para enfocar adecuadamente la investigación.

Dentro de este apartado, se definirá brevemente la diversidad en general, y las tendencias actuales en cuanto a su concepción y políticas asociadas. En este mismo epígrafe, se profundizará en la diversidad de género y se mencionarán algunas de las aportaciones más relevantes, tanto a nivel nacional como internacional. Asimismo, se señalarán algunas cuestiones e interrogantes que han influido en el diseño de la investigación expuesta.

Posteriormente, se explicará la metodología adoptada y el trabajo de campo desarrollado. Se comentará el proceso de diseño del cuestionario, la recogida de muestras entre profesionales con experiencia y las herramientas estadísticas utilizadas para la obtención de resultados.

Finalmente, se expondrán los resultados y se analizarán las conclusiones, apuntando posibles vías futuras de investigación.

El presente artículo pretende fomentar un debate estructurado y analítico, que pueda facilitar datos y objetividad sobre un tema complejo y sujeto a unas connotaciones emocionales evidentes.

Nos encontramos ante un campo de investigación amplio. La diversidad no solo se restringe al género. A su vez, dentro del género se pueden establecer múltiples campos de investigación. El presente artículo se enfoca específicamente en las barreras, y aspectos relacionados con las posibilidades de promoción de las mujeres a puestos de Alta Dirección.

A continuación se revisará el marco teórico que analiza este tema desde diversas perspectivas, y se planteará la hipótesis objeto de investigación del presente artículo.

2. MARCO TEÓRICO Y PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

En primer lugar, conviene definir la diversidad desde un punto de vista amplio. De hecho, en la mayoría de la literatura, el concepto de diversidad tiene un sentido amplio que no se ciñe a la diversidad de género.

Para Marilyn LODEN (LODEN, 1996), el concepto de diversidad debe incluir a todos. Respecto a las políticas en el ámbito de la diversidad, LODEN señala la exclusión de algunos grupos, y en especial del dominante, como el error más común en la implementación de los planes de diversidad. Así, definir la diversidad de una forma que sea práctica le lleva a la siguiente definición: «Las características humanas relevantes que impactan los valores de las personas, sus oportunidades y percepciones de uno mismo, y de los demás en el trabajo».

Siguiendo a David A. THOMAS y Robin J. ELY (ROOSEVELT *et. al.*, 2001), se pueden distinguir tres enfoques sobre cómo abordar la diversidad que explican la evolución del paradigma hacia un mayor aprovechamiento.

En primer lugar, el paradigma de justicia y no discriminación. Este paradigma se basa en que los prejuicios han mantenido a ciertas minorías de la población fuera del mercado laboral. Por un motivo de justicia, las empresas quieren reestructurarse con el objetivo de reflejar la composición de la sociedad en la que viven. Los procesos empresariales se enfocan a lograr que todos los empleados sean tratados con equidad y respeto, y que no se den injustas ventajas a nadie.

En segundo lugar, el paradigma de legitimación. Este paradigma da un paso más, y detecta cómo en una sociedad cada vez más multicultural, ciertas minorías están rápidamente ganando poder de compra. Por este motivo, la compañía debe lograr una diversidad interna para ganar acceso a estos segmentos de mercado, gracias a una mayor comprensión de sus necesidades y una mayor legitimación frente a ellos. La diversidad pasa a tener una justificación de negocio.

En tercer lugar, tenemos un paradigma emergente que conecta la diversidad con las perspectivas de trabajo y obtiene la máxima eficiencia. Este enfoque reconoce que cada empleado frecuentemente realiza elecciones dependiendo de su bagaje personal, profesional y cultural. Como consecuencia, las compañías han desarrollado una visión de la diversidad que les permite incorporar estas perspectivas al funcionamiento de la organización, a la definición de tareas, procesos, estrategias y negocios. Gracias a ello, están obteniendo las máximas ventajas de la diversidad.

Siguiendo a KANDOLA y FULLERTON (KANDOLA y FULLERTON, 1996), la diversidad se puede definir como la aceptación de que la fuerza de trabajo está formada por una población que comprende diferencias visibles e invisibles, como el género, edad, raza, incapacidad, formación, personalidad y forma de trabajo, y que el respeto y valoración de esas diferencias creará un ambiente en el cual todo el mundo se sentirá valorado y donde los talentos serán plenamente utilizados y, por tanto, los objetivos organizacionales serán logrados.

Esta nueva definición de diversidad contrasta con el concepto dominante en los años 60 y 70, en los cuales la diversidad era concebida como una asimilación. Como señaló NKOMO (NKOMO, 1991), el problema de estas teorías es que se basaban en la creencia de que las minorías debían asimilarse a las normas y costumbres de las mayorías. Si un grupo no asimilaba las prácticas mayoritarias, se asumía que el grupo tenía un problema, y no que el problema fuese del grupo dominante.

La visión de NKOMO de una organización diversa es la de un mosaico, en la cual las diferencias se juntan para formar el corazón de la organización. Cada pieza es aceptada y forma parte de la estructura total.

Esta visión cambia, por tanto, los conceptos tradicionales sobre los que se asienta la antigua teoría de la igualdad de oportunidades, destacando los siguientes puntos:

1. La diversidad no se concentra solo en los problemas relacionados con la discriminación, sino que también se asegura de que todos maximizan su potencial y contribución a la organización.
2. La diversidad es no excluyente y abarca a la totalidad de los empleados.
3. La diversidad se concentra en la cultura de la organización y en el logro de los objetivos, y que por tanto se puede evaluar en términos de los beneficios que aporta.
4. Mientras que la igualdad de oportunidades se veía como una función de recursos humanos, la diversidad incumbe no solo a la función de recursos humanos, sino muy especialmente, a los directivos de la empresa en su labor de dirigir y potenciar a sus empleados.
5. La diversidad se diferencia de la igualdad de oportunidades en que no se apoya en la acción positiva. Este es un debate abierto, pero se ha argumentado que las premisas de la acción afirmativa ya no tienen cabida dentro del enfoque de diversidad.

Según COX y BLAKE (KOSSEK y LOBEL, 1996), las principales ventajas que puede reportar un enfoque exitoso de la diversidad se pueden resumir en los siguientes puntos:

1. Argumento de coste: a medida que las organizaciones se vuelven más diversas, el coste de no integrar trabajadores aumentará y, por tanto, las organizaciones que manejen la diversidad crearán ventajas de coste sobre las que no lo hagan eficientemente.
2. Argumento de adquisición de recursos: las empresas desarrollan una reputación en cuanto a favorecer las minorías. Los que tengan una mejor reputación tendrán una ventaja a la hora de reclutar el mejor talento.
3. Argumento de *marketing*: para organizaciones multinacionales, la sensibilidad que miembros con raíces en los distintos países incorporan puede asimilarse a los grupos o minorías dentro del mercado local.

4. Argumento de creatividad: la diversidad de perspectivas, y una menor conformidad con las normas del pasado, deberían llevar a un aumento de la creatividad.
5. Argumento de la solución de problemas: la heterogeneidad en la toma de decisiones y solución de problemas potencialmente produce mejores decisiones gracias a un más amplio rango de perspectivas, y más profundo análisis crítico.
6. Argumento de flexibilidad del sistema: el sistema diverso se convierte en menos estandarizado y, por tanto, más fluido. Esta fluidez debería crear mayor flexibilidad para reaccionar ante cambios en el ambiente.

Según Marilyn LODEN (LODEN, 1996), los principios fundamentales para implementar un plan de diversidad son los siguientes:

1. La diversidad debe ser definida de una forma amplia, para que todos los empleados queden incluidos, y que todas las individualidades sean valoradas. Esto evitará la oposición de los empleados y, en especial, de la mayoría que pueda sentirse excluida.
2. Las organizaciones deben asegurarse de que son diversas en todos los niveles para que se pueda apreciar y valorar su impacto e importancia.
3. Promocionar la diversidad y su valoración puede y suele implicar cambios significativos en la cultura de una empresa, y en los sistemas y prácticas habituales.
4. Los principios de gestión del cambio pueden ser los más importantes y poderosos en la implementación de un plan de diversidad.
5. Para asegurar el éxito de un plan en el plazo más corto posible, se deben tener en cuenta los distintos perfiles dentro de la curva de resistencia al cambio y ayudar a cada tipo de perfil de empleado. Se recomienda empezar por los perfiles más proclives al cambio, dejando los más resistentes para el final.

Todas estas políticas se aplican a cualquier tipo de diversidad, incluyendo la de género. Por tanto, no debemos perder de vista estas recomendaciones a la hora de evaluar o enfocar las políticas de promoción de la mujer en las organizaciones.

Una vez introducido el enfoque de diversidad, se analizará a continuación con más detalle la diversidad de género.

En la actualidad, una parte importante de la literatura de investigación americana está más orientada hacia otros procesos de integración, como puede ser la diversidad por motivo de raza. Sin embargo, el origen de la investigación reciente en este campo surge en Estados Unidos tras la Segunda Guerra Mundial.

En la posguerra de la Segunda Guerra Mundial, muchas mujeres que habían ocupado los puestos de trabajo de los hombres durante la contienda bélica quedaron desencantadas con su forzado

retorno a las tareas domésticas (POWELL, 1999). En este momento, comenzó un movimiento de liberación de la mujer que despertó las conciencias en cuanto a la discriminación sufrida por las mujeres en la sociedad norteamericana. Los investigadores comenzaron a criticar los supuestos básicos del modelo unidimensional, y surgieron los modelos de más de una dimensión.

Antes de profundizar en otros estudios, conviene destacar la diferencia entre género y sexo. Uno de los investigadores pioneros fue BEM, que propuso modelos de dos dimensiones (BEM, 1974). La característica principal de los modelos bidimensionales es la creencia sobre la necesidad de distinguir entre género y sexo. En estas teorías se suponía que cada persona tenía características tanto femeninas como masculinas. Para definir a las personas que tenían características tanto masculinas como femeninas, BEM sugirió el término de origen griego «andrógenas». Así, se podía definir a las personas andrógenas como aquellas con un equilibrio entre sus características masculinas y femeninas, o como aquellas con un alto grado de masculinidad y feminidad. La teoría del equilibrio de BEM (BEM, 1974) se centra en la primera definición.

BEM construyó su teoría gracias a un cuestionario que otorga una puntuación en una escala a la feminidad y masculinidad, denominado BSRI (Bem Sex Role Inventory). Los individuos son caracterizados como masculinos o femeninos si existe una gran diferencia entre su puntuación de masculinidad y feminidad. Sin embargo, son considerados andrógenos si la diferencia no es significativa.

Los modelos bidimensionales han sido desarrollados por autores hasta modelos más sofisticados y complejos en los que se incorporan múltiples dimensiones. Estos modelos reconocen que el género no solo es multidimensional sino que depende del contexto y nace de una estrecha correlación con otras variables.

De esta forma, aunque el sexo y el género son teóricamente independientes, la relación entre el sexo y la socialización que existe en los países occidentales provoca que empíricamente no lo sean. En consecuencia, la idea de equivalencia psicológica todavía persiste en gran parte de las investigaciones.

El criterio de selección y división en nuestro estudio va a ser el sexo. Es decir, se va a analizar por un lado los hombres y por otro las mujeres, y se compararán las diferencias entre ambos.

Si se quisiera realizar una división por género, primero se tendría que aplicar un cuestionario como el de BEM o análogo, para saber si se trata de una persona masculina, femenina o andrógena, para posteriormente clasificarla, y estudiar las diferencias entre los distintos grupos. En este caso, por ejemplo, se podría llegar a una conclusión sobre las diferencias entre los grupos masculinos y femeninos, lo cual no supondría necesariamente ninguna conclusión sobre los hombres y las mujeres.

A pesar de que se aplique el criterio de sexo, resulta imprescindible que el presente estudio se enfoque tanto a hombres como a mujeres, y que no se descarte la posibilidad de que los factores y barreras puedan ser comunes, y potencialmente más relacionados con el género que con el sexo.

Una vez hecha esta precisión entre sexo y género, se presentarán algunas aportaciones relacionadas con el tema específico objeto de análisis, es decir, la actitud de las mujeres ante los puestos de Alta Dirección.

Los estudios de DRAKE y SOLBERG (DRAKE y SOLBERG, 1996) demuestran que las mujeres llegan a los puestos directivos de nivel intermedio, no obstante, cuando intentan llegar más alto en la jerarquía, se encuentran con el denominado techo de cristal, en el cual existen barreras que no se pueden identificar.

De lo anterior se deduce que se trata de factores culturales e inercias que conllevan un comportamiento de la sociedad que evita el ascenso de las mujeres.

No existe unanimidad en la literatura sobre la presencia de barreras específicas para mujeres. Hay estudios que no han encontrado barreras distintas para hombres y mujeres (VINNICOMBE y SINGH, 2003).

En este contexto, las cuotas surgen como posible solución para romper estas inercias, y establecer modelos para la sociedad que cambian el comportamiento de los individuos.

Por el contrario, existen enfoques que sostienen que una vez eliminada cualquier discriminación explícita o formal, el proceso de igualación será natural y espontáneo, por lo que solo es necesario un tiempo de transición hasta que se logre la igualdad real.

Asimismo, existen discrepancias sobre cuál es el punto de equilibrio, dado que no tiene por qué ser deseable una representación de la mujer en puestos de Alta Dirección del 50%.

En cualquier caso, no solo existen argumentos morales o éticos para fomentar este equilibrio entre hombres y mujeres, sino que, según se ha descrito anteriormente, el enfoque de diversidad definiendo que es deseable desde el punto de vista de la sociedad un equilibrio en los puestos de Alta Dirección.

En línea con los argumentos apuntados anteriormente, COX y BLAKE (KOSSEK y LOBEL, 1996) destacaron las tres ventajas que presentaría una mayor facilidad para atraer talento, mayor creatividad para encontrar soluciones a problemas y un mejor entendimiento de las necesidades de los clientes que son diversos. Por tanto, la organización obtiene ventajas de negocio derivadas de que su fuerza laboral refleje la sociedad en la que se desenvuelve.

Una experiencia estudiada en profundidad es la de Reino Unido. Los artículos de SINGH y VINNICOMBE nos pueden servir para darnos pistas sobre las barreras que sufren las mujeres (SINGH y VINNICOMBE, 2004). Una encuesta sobre mujeres directivas en las empresas de FTSE 100 mostró que solo el 61% de las compañías tenían una mujer directiva en su comité ejecutivo. Además, este porcentaje representa una disminución del 3% respecto a la encuesta realizada tres años antes. Las explicaciones habituales incluyen la falta de ambición de las mujeres, la falta de experiencia o de dedicación. De nuevo, los hechos reflejan que mientras que las mujeres sí que alcanzan puestos directivos intermedios, no llegan a dar el paso de forma mayoritaria a puestos de Alta Dirección.

La preocupación detrás de esta situación es que el talento de las mujeres no está siendo plenamente utilizado. Hay amplia evidencia sobre la continuidad de las barreras y problemas que las mujeres tienen para alcanzar puestos directivos.

Desde una perspectiva nórdica, y en relación con la importancia de la diversidad de género, ARHEN (ARHEN, 1996) argumenta que dar acceso a las mujeres a puestos de máxima responsabilidad resulta una inversión a largo plazo para la empresa y para la sociedad. La razón principal es que la mujer, con su punto de vista complementario, ayudará a encontrar la mejor solución para adaptarse al mercado de trabajo y aumentará las posibilidades de supervivencia de la empresa.

En este contexto, hay estudios que indican la existencia de diferencias en las preferencias de los hombres y mujeres hacia los puestos de Alta Dirección, por lo que se trataría más de una decisión de la mujer que de sus posibilidades. Así, Círculo de Progreso en su estudio «Mujer y empleo. Opciones y decisiones» concluye que «La menor presencia de la mujer en puestos de responsabilidad es un problema de decisiones y no de opciones».

En este estudio, se realizaron 150 entrevistas a profesionales altamente cualificadas. A continuación se resumen algunas de las conclusiones más relevantes:

- Baja percepción de discriminación de género entre las profesionales españolas.
- Baja percepción de discriminación retributiva.
- La menor presencia de la mujer en puestos de responsabilidad es un problema de decisiones y no de opciones.
- Las mujeres que alcanzan los puestos de mayor nivel han tenido una carrera profesional homogénea.
- El rol que tradicionalmente desempeñaba la mujer está siendo sustituido por una amplia variedad de funciones y responsabilidades, que son asumidas y negociadas tanto por el hombre como por la mujer.
- Las expectativas de las mujeres que hoy inician su andadura profesional son mucho mejores que las de generaciones precedentes.

Además, se plantearon a las mujeres entrevistadas las siguientes preguntas con las conclusiones que se detallan a continuación:

- ¿Cómo es la carrera de las profesionales españolas? La carrera de las profesionales españolas es muy homogénea, con un reducido número de fases y escasos cambios de trayectorias, lo que indica un desarrollo muy continuo. Esta carrera se estructura en torno a un hilo conductor vocacional, no en torno a metas definidas.
- ¿Existen trayectorias más o menos adecuadas para la mujer? La percepción de los frenos que actúan sobre el desarrollo de la carrera profesional muestra grandes diferencias entre

las distintas trayectorias. Mientras que las profesionales de las Administraciones Públicas son las que menos dificultades perciben, son las profesionales liberales y las empresarias las que más obstáculos encuentran en su carrera.

- ¿Influye la formación en el desarrollo de la carrera? Los resultados muestran cómo la formación aparece como un período claramente acotado en el tiempo cuya influencia es clave en la orientación inicial de la carrera.
- ¿Existe una percepción clara de discriminación por género? Los resultados destacan la baja percepción tanto de la discriminación de género como de la retributiva. Esta baja percepción esconde dos visiones contrapuestas de la realidad femenina; una minoritaria con una percepción muy intensa de la discriminación de género, frente a otra mayoritaria, con una percepción mucho más débil de las mismas, que prácticamente niega su existencia. Esta polarización en torno a la percepción de la discriminación de género queda reflejada también en la valoración de las medidas para su solución. La percepción de la necesidad de medidas de conciliación o acción positiva muestra unos niveles muy bajos. Sin embargo, esta visión de conjunto esconde la existencia de dos grupos de mujeres con visiones contrapuestas.

En cualquier caso, aunque las mujeres no tuviesen la motivación de llegar a puestos directivos, resultaría de gran interés estudiar los motivos subyacentes a esta actitud, puesto que la diversidad de género es deseable para la sociedad y las organizaciones.

¿Qué significa el hecho de que las mujeres no quieran o tengan motivación para llegar a un puesto de Alta Dirección? ¿No existe relación entre esta falta de motivación y la posible percepción de falta de posibilidades de conseguirlo? Se ha argumentado que las preferencias están influidas por las posibilidades percibidas de éxito. En consecuencia, las mujeres que no confían en llegar a puestos directivos, no mostrarán sus preferencias por ello.

Se han realizado estudios sobre la relación entre confianza en el éxito y la ambición en estudiantes universitarios (NÚÑEZ *et. al.*, 2006) que se contrastarán en la presente investigación. En este estudio se utilizó un test de actitudes tipo Likert, y se llegó a la conclusión de que la confianza y la ambición estaban muy relacionados. Sin embargo, la muestra era exclusivamente de estudiantes universitarios sin experiencia laboral, y se debería complementar con un estudio en profesionales con experiencia.

En este contexto, si la confianza tiene una influencia sobre la ambición de las mujeres, sería importante la existencia de modelos a seguir, ya que existe una tendencia natural a verse reflejado en profesionales del mismo sexo.

Para analizar este aspecto de una forma estructurada, tendremos en cuenta la aproximación de DRAKE y SOLBERG (DRAKE y SOLBERG, 1996), los cuales identificaron dos factores que deben presentarse para que una persona esté dispuesta a apostar por un puesto de mayor responsabilidad.

En primer lugar, es necesario percibir el puesto directivo como algo atractivo, en el que las ventajas sean mayores que los inconvenientes.

En segundo lugar, debe percibir esta posibilidad como alcanzable. Por tanto, la teoría de DRAKE y SOLBERG expresa que la apuesta de un profesional por llegar a un puesto directivo es proporcional al atractivo del puesto y a las posibilidades percibidas de alcanzarlo.

Este enfoque nos ayudará a modelar la ambición y distinguir entre la confianza y atractivo de los puestos de Alta Dirección, y validar en lo posible las interpretaciones alternativas expuestas.

Hay otros enfoques que hacen énfasis en las barreras u obstáculos que tiene la mujer frente al hombre (maternidad, cargas familiares, conciliación, etc.). Sin embargo, el presente artículo se centrará fundamentalmente en la actitud en cuanto a la ambición y rasgos relacionados.

En particular, un supuesto básico que se pretendía validar es si existe «miedo» por parte de ciertos profesionales que les impide ser ambiciosos o mostrar su ambición, siguiendo la aportación de GARCÍA RIBAS (GARCÍA RIBAS, 2006). Este punto demostraría la existencia de barreras internas o auto-impuestas, que se suman a la existencia de posibles barreras externas.

En resumen, el objetivo de este artículo es investigar la actitud de hombres y mujeres hacia los puestos de Alta Dirección, y analizar la ambición y cualquier otra actitud que pueda influir en las preferencias o posibilidades de éxito en sus carreras profesionales.

Antes de realizar el cuestionario, no se tenía una idea exacta de todos los rasgos que podían resultar relacionados o cómo se relacionaban entre sí, por tanto, se incluyeron afirmaciones cubriendo un amplio espectro de posibilidades.

A continuación, se expondrá la metodología seguida, explicando el diseño, las herramientas estadísticas y la obtención de la muestra.

3. METODOLOGÍA

El objetivo es lograr una escala que mida la actitud de hombres y mujeres hacia los puestos de Alta Dirección. En este artículo, se ha seguido la metodología de construcción de escalas de actitudes de tipo Likert, siguiendo a UROSA (UROSA *et. al.*, 2003). Con este objetivo, se ha utilizado un número amplio de ítems iniciales que permite estudiar la importancia de diferentes factores y tener más posibilidades de obtener una escala con una fiabilidad alta.

Como primer paso, se redactaron 37 ítems que pudiesen estar directa o indirectamente relacionados con la actitud que se pretendía medir, teniendo en cuenta tanto las creencias, los sentimientos y las conductas. El número de ítems se acerca al número sugerido por NUNNALLY (NUNNALLY, 1978), quien sugirió unos 40 ítems como punto de partida para acabar reteniendo unos 20 (en nuestro caso 37, para terminar con 19).

En lo que a la muestra se refiere, se obtuvieron 228 cuestionarios entre profesionales relacionados con la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona o la Universidad Pontificia de Comillas de

Madrid (actualmente cursando un Máster, compañeros, antiguos alumnos o profesionales del entorno). Esta muestra está por encima de los 200 sujetos recomendados para poder realizar un análisis factorial, siguiendo a NUNNALLY (NUNNALLY, 1978).

La edad media de los encuestados es de aproximadamente 36 años. La participación fue diversa en términos de género y nacionalidad, con un 64% de mujeres y aproximadamente un 23% de alumnos de nacionalidad no española.

En una primera fase, se utiliza la correlación ítem-total menos el ítem ya programado para eliminar los ítems peores y lograr un coeficiente de Cronbach alto. De esta forma se comprueba si los sujetos tienden a responder de forma coherente, es decir, si la escala es fiable y diferencia a los sujetos discriminando adecuadamente.

En una segunda fase, se comprueba la validez del significado de la variable medida, mediante el análisis factorial. Para NUNNALLY, el análisis factorial está «en el corazón de la medida de los constructos psicológicos».

Las afirmaciones se pensaron independientemente por los autores, y se reunieron para elegir y redactar los 37 ítems del cuestionario definitivo en forma de afirmaciones, tanto directas como inversas.

Las afirmaciones versaban sobre los siguientes temas:

1. Ambición profesional.

Relacionado con la creencia de que no le resultaría atractivo llegar a un puesto de Alta Dirección (subrayados los ítems no incluidos en la versión final):

P16: Pregunta directa: Creo que no podría compaginar mi vida personal con un puesto de Alta Dirección.

P20: Pregunta directa: No tengo la ambición profesional para llegar a un puesto de Alta Dirección.

P22: Pregunta inversa: Me atraen los puestos de alta responsabilidad.

P25: Pregunta inversa: Quiero llegar a un puesto de relevancia antes de retirarme.

P21: Pregunta inversa: Soy ambicioso/a en el ámbito profesional.

Relacionado con la creencia de que no le resultarían ATRACTIVO los factores normalmente asociados a un puesto de Alta Dirección:

P24: Pregunta inversa: Laboralmente, siempre quiero más que el año anterior.

P26: Pregunta inversa: Me gusta dirigir un equipo.

P27: Pregunta inversa: Me gusta aceptar retos en el trabajo.

P30: Pregunta inversa: Quiero ganar más dinero. Es muy importante en mi carrera.

Relacionado con la exteriorización y comunicación de la ambición de llegar a un puesto de Alta Dirección:

P28: Pregunta inversa: Sé cuál es el próximo puesto que quiero, y mi entorno también lo sabe.

P31: Pregunta inversa: Le diría a mi jefe que me interesa un puesto de dirección.

P35: Pregunta inversa: Una de las ventajas de ser jefe es tener un despacho de acuerdo con tu responsabilidad.

P29: Pregunta directa: Si me lo pidiese el Director aceptaría el puesto, pero yo no lo pediría.

Relacionado con el poder que conlleva un puesto de Alta Dirección:

P18: Pregunta inversa: Me gusta la palabra PODER.

P32: Pregunta directa: El jefe es un líder por su personalidad y conocimiento, no por su puesto o título.

P33: Pregunta directa: Prefiero ser el poder en la sombra.

P34: Pregunta directa: Prefiero influir que ostentar el poder.

2. La confianza y el miedo en el entorno profesional.

P10: Pregunta directa: A veces me siento fracasado/a.

P12: Pregunta directa: En reuniones, tengo miedo de hacer el ridículo.

P36: Pregunta directa: Tengo miedo al fracaso.

P37: Pregunta directa: Tengo miedo a no sentirme aceptado/a.

P15: Pregunta inversa: Creo que tengo posibilidades de llegar a un puesto de Alta Dirección.

P23: Pregunta inversa: He estudiado mucho para poder llegar lejos en la empresa.

P6: Pregunta inversa: En el trabajo es mejor no tener amigos.

P7: Pregunta directa: Ser odiado es parte de lo que significa ser jefe.

P13: Pregunta directa: Me siento turbado cuando me elogian en público.

P14: Pregunta directa: No me considero una persona destinada al éxito.

3. La búsqueda de aceptación en el ámbito laboral.

- P1: Pregunta directa: Considero importante que a mis colaboradores les guste trabajar conmigo.
- P3: Pregunta directa: En el trabajo, tengo amigos y compañeros.
- P4: Pregunta directa: Sentirme valorado/a en el trabajo es importante.
- P2: Pregunta directa: En el trabajo trato de ser amigo/a de todos.
- P8: Pregunta directa: Los profesionales buscan el reconocimiento y la aceptación.

4. La percepción sobre el ambiente profesional.

- P5: Pregunta directa: Creo que el ambiente laboral es hostil hacia mí.
- P9: Pregunta directa: Siento que no se reconocen mis éxitos profesionales.
- P17: Pregunta directa: Siento que a veces no me respetan en el trabajo.
- P11: Pregunta inversa: Me siento apreciado/a por mi empresa.
- P19: Pregunta directa: No me gusta tener poder en la organización.

El cuestionario de 37 ítems permitía seis respuestas posibles en forma de escala. No había elemento neutro para evitar en lo posible las respuestas indiferentes. La respuesta menos favorable era codificada como 1, y la más favorable como 6. Para poder incluir el ítem sexo en el análisis estadístico, la respuesta «mujer» se codificó como 0 y «hombre» como 1. No se incluyó la posibilidad de responder «no sabe o no contesta».

El número de respuestas no contestadas no es significativo. Se utilizó el método de asignación del valor medio del resto de los sujetos en el ítem para las omisiones. Para evitar cualquier riesgo de aquiescencia, se redactaron de forma indirecta 15 de los 37 ítems.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis de fiabilidad medido por la alpha de Cronbach de los ítems seleccionados presenta un coeficiente de 0,807 que es prácticamente igual al límite definido para aceptar una escala como válida (0,8) para la ordenación de individuos siguiendo a UROSA (UROSA *et. al.*, 2003), si bien algunos autores exigen más de un 0,85. La media y desviación típica de cada elemento viene dada por la tabla que se detalla al final del artículo.

La puntuación total de la escala se obtiene sumando los puntos de los ítems directos y los puntos de los ítems inversos una vez convertidos (es decir, el 1 se convierte en 6, el 2 en 5, etc.). De esta forma se obtiene una puntuación total que indica la actitud positiva en cuanto a los factores. La máxima obtenida fue de 90 y la mínima de 25. La media de los hombres fue de 54,5 y las mujeres de 59,1.

La matriz de componentes rotados aparece en el cuadro adjunto. El análisis factorial realizado en SPSS siguiendo a UROSA (UROSA *et. al.*, 2003) presenta cuatro factores que se analizarán en el apartado siguiente. La varianza explicada por estos factores llega a un 56,1%. Este porcentaje es bajo para considerar que se han incluido todos los factores explicativos, ya que se queda por debajo del 60%. Esto abre la puerta a posteriores vías de investigación.

Los cuatro factores obtenidos tienen al menos tres afirmaciones asociadas. A continuación se detallan los factores y los ítems que lo componen. El número entre paréntesis hace referencia al número de ítem según la tabla contenida al final del artículo.

El primer factor, con mayor poder explicativo, engloba la ambición y confianza en alcanzar un puesto de Alta Dirección, y que comprende los siguientes ítems:

- (15) Creo que tengo posibilidades de llegar a un puesto de Alta Dirección.
- (16) Creo que no podría compaginar mi vida personal con un puesto de Alta Dirección
- (20) No tengo la ambición profesional para llegar a un puesto de Alta Dirección.
- (22) Me atraen los puestos de alta responsabilidad.
- (23) He estudiado mucho para poder llegar lejos en la empresa.
- (24) Laboralmente, siempre quiero más que el año anterior.
- (25) Quiero llegar a un puesto de relevancia antes de retirarme.
- (26) Me gusta dirigir un equipo.
- (27) Me gusta afrontar retos en el trabajo.

La redacción de estos ítems se realizó teniendo en cuenta la teoría de la apuesta profesional expuesta anteriormente, y el hecho de que todos estos ítems relacionados con la confianza y ambición pertenecan al mismo factor, refuerza la visión de la relación existente entre el concepto ambición y confianza a la hora de afrontar el futuro profesional. Como se mencionó anteriormente, este resultado refuerza los obtenidos en escalas anteriores sobre muestra de estudiantes universitarios (NÚÑEZ *et. al.* 2006).

En segundo lugar, el factor siguiente en importancia explicativa recoge el miedo al fracaso y la aceptación. Este factor incluye los siguientes ítems:

- (12) En reuniones, tengo miedo de hacer el ridículo.

(14) No me considero una persona destinada al éxito.

(36) Tengo miedo al fracaso.

(37) Tengo miedo a no sentirme aceptado/a.

Aparece por tanto de forma específica, y en segundo lugar de importancia, el factor estudiado por GARCÍA RIBAS (GARCÍA RIBAS, 2006).

El tercer factor engloba el reconocimiento y respeto en el ámbito laboral. Está formado por los siguientes ítems:

(9) Siento que no se reconocen mis éxitos profesionales.

(10) A veces me siento fracasado/a.

(17) Siento que a veces no me respetan en el trabajo.

Si bien el ítem (10) también aparece como relevante en el siguiente anterior, como parece lógico al tratar el «fracaso».

En cuarto lugar, figuran los ítems que tratan la búsqueda de afecto en el ámbito laboral formada por los siguientes ítems:

(1) Considero importante que a mis colaboradores les guste trabajar conmigo.

(3) En el trabajo, tengo amigos y compañeros.

(4) Sentirme valorado/a en el trabajo es importante.

Cabe destacar que la variable sexo no se encuadra dentro de ningún factor, y que su eliminación aumenta el coeficiente alpha, por lo que se eliminó.

Sin embargo, sí parecen existir diferencias entre hombres y mujeres. Así, la puntuación media de todos los encuestados utilizando los 19 ítems seleccionados finalmente, es de 57,7. Sin embargo, la media de los hombres es de 54,6 mientras la media de las mujeres es de 59,6. Por tanto, los hombres tienen una actitud más favorable a la promoción profesional.

Sin embargo, las diferencias más acusadas entre hombres y mujeres se encuentran en el segundo factor, es decir, en el factor del miedo (mujeres 11,7 puntos y hombres 9,8). El primer factor (mujeres 24,1 puntos y hombres 22,1) y el tercer factor (mujeres 7,8 puntos y hombres 7,1), también presentan diferencias aunque menos significativas, mientras el cuarto factor no presenta diferencias entre hombres y mujeres (mujeres 15,5 puntos y hombres 15,5).

5. CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Una vez expuestos los resultados del estudio, procedemos a exponer las conclusiones que se pueden derivar. En resumen, podemos destacar tres conclusiones fundamentales a la luz de los resultados obtenidos:

1. La relación existente entre confianza en el éxito profesional y ambición.
2. El mayor miedo al fracaso-aceptación de las mujeres.
3. La persistencia de una mayor percepción de falta de respeto y reconocimiento por parte de la mujer.

Primero, las mujeres presentan una menor ambición y confianza que los hombres en lograr un puesto de Alta Dirección. Sin embargo, la relevancia de los resultados deriva de la confirmación que apuntaban estudios anteriores, en el sentido de que la confianza y la ambición aparecen en el mismo factor.

Esto ocurre a pesar de que se habían incluido en el cuestionario aspectos diversos que incluían la conciliación con la vida personal, varios ítems sobre las preferencias laborales, etc.

Este hecho parece sugerir que el grado de confianza en las posibilidades de acceder a un puesto de Alta Dirección está directamente relacionado con la ambición que desarrolla esa persona.

Esta afirmación tiene importantes lecturas desde el punto de vista de políticas para la promoción de la mujer. Además, esta conclusión cuestiona la argumentación de que las mujeres no quieren llegar a puestos de Alta Dirección, ya que la falta de ambición puede estar explicada por la percepción de falta de posibilidades reales de conseguirlo. Por tanto, no tiene necesariamente por qué ser una cuestión exclusivamente de preferencias.

Las barreras externas y la falta de equilibrio actual en el mundo laboral pueden ser el origen de un círculo vicioso que impide el avance, confianza y desarrollo de la ambición de la mujer.

En este contexto, se refuerza la necesidad de modelos que aumenten el equilibrio en el mercado laboral en los puestos de Alta Dirección, y que demuestren las posibilidades reales de alcanzar estos puestos.

Segundo, de todos los factores, el que presenta más diferencia entre hombres y mujeres es el miedo al fracaso o aceptación en el entorno laboral. Las mujeres tienen un mayor miedo al fracaso y aceptación, y este factor se sitúa como el segundo en importancia explicativa.

Las raíces de estas diferencias provienen de aspectos culturales difíciles de definir, y quedan abiertas en este sentido líneas de investigación que expliquen las causas y consecuencias, y si tienen que ver con las actuales barreras hacia la mujer o no.

Desde el punto de vista de las políticas, la formación, y en especial sobre la gestión de ese miedo, parece un instrumento válido para favorecer la promoción de la mujer.

Tercero, existe una diferencia en la percepción de reconocimiento y respeto entre hombres y mujeres, teniendo las mujeres una percepción más negativa que los hombres.

Por tanto, se refuerza la necesidad de continuar desarrollando políticas de sensibilización en este aspecto. En este punto se podría plantear si la soledad o la situación de minoría podría ser un factor influyente.

En posteriores investigaciones, podría ser buena idea incluir el sentimiento de minoría o soledad para descubrir la importancia de este aspecto.

En este sentido, parece claro que una mayor presencia de la mujer en el mercado laboral en general, y en los puestos de Alta Dirección en particular, provocará irremediablemente, una posición más favorable para la mujer en estas situaciones.

También queda abierta la línea de investigación sobre el papel que desempeñan los modelos, y la influencia de las políticas de acción positiva que imponen una presencia de mujeres en los puestos de Alta Dirección, en la percepción de posibilidades de alcanzar estos puestos para mujeres.

A su vez, queda como siguiente reto profundizar con una metodología más cualitativa en las causas e influencia de los factores obtenidos. Asimismo, comprobar y analizar las distintas políticas de promoción así como su impacto, eficiencia y percepción en la sociedad.

Bibliografía

- ARHÉN, G. [1996]: *Dagens kvinnliga chefer. Varken änglar eller häxor*. Svenska Dagbladets Förlags AB. Werner Söderström, Borgå. Sweden.
- ARHÉN, G. y ZAAR, C. [1997]: *Kvinnligt ledarskap*. Ekerlids Förlag. Torsgatan 21, 113 90 Stockholm. Sweden.
- BEM, S.L. [1974]: «The measurement of psychological androgyny». *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 155-162.
- [1993]: *The lenses of gender*. New Haven, Yale University Press. USA.
- CÍRCULO DE PROGRESO [2005]: *Mujer y empleo. Opciones y decisiones*. Editorial Círculo de Progreso.
- DRAKE, I. y SOLBERG A. [1996]: *Kvinnor och ledarskap*. Nybolle Grafisk form AB. Lund-Studendlitteratur, Sweden.
- EPA [2007]: *Encuesta de Población Activa*. Instituto Nacional de Estadística. España.
- EUROSTAT [2007]: *Labour market: Main indicators*. Statistical Office of the European Communities, Unit D-1. Labour Market. L-2920 Luxembourg.
- GARCÍA RIBAS, C. [2006]: *El síndrome de Maripili*. La esfera de los libros, S.L. Madrid.
- KANDOLA, R. y FULLERTON, J. [1996]: *Managing diversity. Diversity in action*. Institute of Personnel and Development, IPD House. Camp Road, London SW194UX. England.
- KOSSEK, E. y LOBEL, S. [1996]: *Managing diversity*. Blackwell Publishers Inc. 238 Main Street, Cambridge, Massachusetts 02142. USA.
- LODEN, M. [1996]: *Implementing diversity*. McGraw-Hill. USA.
- NKOMO, S. [1993]: «The emperor has no clothes: rewriting race in organizations». *Academy of management review*, 17, 3, 487-513. 7 McAlister Drive, New Orleans, LA 70.118, USA.
- NUNNALLY, J.C. [1978]: *Psychometric Theory, Second Ed.*, New York, McGraw-Hill.
- NÚÑEZ, A., UROSA, B. y ANTA, C. [2006]: *An analysis of gender diversity*. IAJBS 12th Forum. Lebanon.
- POWELL, G.N. [1999]: *Handbook of gender and work*. SAGE Publications Ltd. 6 Bonhill Street. London E2CA 4PU. United Kingdom.
- ROOSEVELT THOMAS, R. et al. [2001]: *Harvard Business Review on managing diversity*. Harvard Business School Press. 60 Harvard Way, Boston, Massachusetts 02163, USA.
- SINGH, V. y VINNICOMBE, S. [2004]: *Why so few women Directors in Top UK Boardrooms? Evidence and Theoretical Explanations*. Blackwell Publishing Ltd, 2004. 9600 Garsington Road, Oxford, OX4 2DQ, UK.
- SINGH, V., VINNICOMBE, S. y JOHNSON, P. [2001]: «Woman Directors on Top UK Boards». *Corporate Governance: An International Review*, 9, 206-216.
- UROSA, B., MORALES, P. y BLANCO, A. [2003]: *Construcción de escalas de actitudes de tipo Likert*. Editorial La Muralla, Madrid.
- VINNICOMBE, S. y SING, V. [2003]: «Locks and keys to the boardroom». *Women in management review*. Volume 18, Number 6, 325-333.

TABLAS ESTADÍSTICAS

Estadísticos de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,807	19

Estadísticos de los elementos.

	Media	Desviación típica	N
P1	5,41	0,783	227
P3	4,69	1,161	227
P4	5,46	0,794	227
P9	2,67	1,269	227
P10	2,48	1,217	227
P12	2,61	1,331	227
P14	2,53	1,291	227
P15	2,80	1,287	227
P16	2,82	1,463	227
P17	2,42	1,272	227
P20	2,67	1,458	227
P22	2,70	1,234	227
P23	2,92	1,265	227
P24	2,47	1,157	227
P25	2,83	1,442	227
P26	2,33	1,142	227
P27	1,78	0,824	227
P36	3,03	1,409	227
P37	2,92	1,348	227

Matriz de componentes rotados (a)

	Componente			
	1	2	3	4
P1	-0,021	0,186	-0,127	0,780
P3	0,095	-0,133	0,057	0,687
P4	-0,092	0,194	0,004	0,751
P9	0,018	0,040	0,828	-0,047
P10	0,080	0,458	0,495	0,131
P12	0,026	0,586	0,356	0,053
P14	0,392	0,431	0,085	0,134
P15	0,719	0,012	0,243	0,188
P16	0,440	0,125	0,309	-0,121
P17	0,059	0,164	0,696	-0,044
P20	0,753	0,080	0,092	0,142
P22	0,768	0,039	0,062	0,113
P23	0,637	0,016	-0,099	-0,053
P24	0,658	0,119	-0,155	-0,110
P25	0,829	-0,053	-0,142	0,026
P26	0,751	0,039	0,163	-0,082
P27	0,598	0,029	0,239	-0,278
P36	0,015	0,874	0,061	0,017
P37	0,044	0,873	0,029	0,060

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.