



Universidad de Navarra

Centro  
Internacional  
Trabajo y  
Familia

ESTUDIO nº 49  
noviembre, 2007

## TRAYECTORIA, CONCILIACION Y ROL DE LOS DIRECTIVOS

Nuria Chinchilla

Consuelo León

Elizabeth Torres

Miguel A. Canela

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2007 IESE Business School.

# TRAYECTORIA, CONCILIACION Y ROL DE LOS DIRECTIVOS

Nuria Chinchilla<sup>1</sup>  
Consuelo León<sup>2</sup>  
Elizabeth Torres<sup>3</sup>  
Miguel A. Canela<sup>4</sup>

## Resumen

En este documento se presentan los resultados de un estudio sobre los directivos españoles centrado en tres puntos: las prioridades en las decisiones que afectan a su trayectoria profesional, los apoyos que reciben en el cuidado de personas dependientes y el papel del hombre en la familia.

De acuerdo con los resultados de este estudio, las mujeres y los directivos más jóvenes tienen más en cuenta, en sus *decisiones*, el equilibrio entre la vida personal/familiar y la profesional, mientras los hombres dan más valor a la promoción profesional y a la opinión de su mujer. Por otra parte, entre los directivos varones, el principal *apoyo* en el ámbito familiar proviene de su mujer, mientras que para las mujeres directivas es el servicio doméstico.

En general no hay una percepción generalizada de que el papel del hombre en la familia esté en crisis; sin embargo, las opiniones varían mucho dependiendo del grupo, determinado por la edad/sexo: los directivos de mayor edad son los que se adhieren con más frecuencia a esta idea. Si vamos un poco más allá y preguntamos acerca de la necesidad de redefinir el rol del hombre, son las mujeres las que especialmente se adhieren a esta idea.

Los directivos, si pudiesen, dedicarían más tiempo a sus hijos, en especial los hombres más jóvenes. Sin embargo, las mujeres se inclinan más por aspectos extrafamiliares, como la formación y el ocio.

<sup>1</sup> Profesora, Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

<sup>2</sup> Investigadora Asociada, IESE

<sup>3</sup> Programa Doctoral, IESE

<sup>4</sup> Profesor, Facultad de Matemáticas, Universidad de Barcelona

# TRAYECTORIA, CONCILIACION Y ROL DE LOS DIRECTIVOS<sup>1</sup>

## Introducción

El objetivo de este documento es presentar los resultados de un estudio reciente sobre los apoyos recibidos por los directivos de las compañías españolas en su vida profesional y sobre sus prioridades al tomar decisiones que afecten a su trayectoria profesional. El estudio dedicaba especial atención al papel del hombre en la familia y a la visión que del mismo tienen los directivos.

Según Super (1980), una fuerte discrepancia entre los diferentes roles que desempeñamos (hijo, colega, padre, esposo, jefe) crea un problema en la trayectoria profesional. Una vez reconocido el problema, las dos fuentes básicas de información para tomar decisiones son la memoria (interna) y el medio (externa) (Mihal et al., 1984). Los resultados sobre las prioridades en las decisiones que afectan a la trayectoria profesional no son concluyentes. En general, las investigaciones sobre la satisfacción profesional dan resultados contrarios. Algunos hallan evidencias de que la satisfacción en el trabajo es más importante (Staines, 1980), mientras otros sostienen que la satisfacción en el trabajo está subordinada a la satisfacción en el ámbito de la vida privada (Near et al., 1978; Schmitt y Mellon, 1980). Según Korman et al. (1980), la importancia que se da a la vida profesional y a la vida privada depende de la edad y la personalidad. Las creencias y valores de cada persona afectan también a los criterios de decisión (Mihal et al., 1984).

Los apoyos son un aspecto poco tratado en la bibliografía, aunque los autores de este documento los han analizado con cierto detalle en el caso de la mujer directiva. En un trabajo reciente (Chinchilla et al., 2006), se distinguían los distintos ámbitos en los que se puede recibir el apoyo y los distintos agentes que pueden prestarlo, y se examinaba la correlación entre la valoración de los apoyos prestados por distintos agentes y las medidas de éxito y conflicto.

El apoyo social se define como el conjunto de los recursos disponibles que ayudan a una persona a manejar experiencias estresantes y aumentar su bienestar (McIntosh, 1991). Según la bibliografía, los apoyos sociales reducen los malestares físicos y emocionales. Para que una persona reciba apoyo social hacen falta tres condiciones: que la persona tenga suficiente número de apoyos, que se le dé apoyo en la cantidad adecuada y de la manera adecuada. Según

---

<sup>1</sup> Encuesta realizada a 967 directivos/as españoles en mayo de 2007.

Cohen y Wills (1985), tener la cantidad adecuada de apoyos no es fácil, ya que tener pocos restringe los recursos de una persona, pero tener demasiados puede provocar más estrés.

Los apoyos de un directivo en su trayectoria profesional son un ingrediente crítico para su progreso (Kram, 1988). No sólo esto, sino que los apoyos son percibidos de manera diferente por hombres y por mujeres (Kirchmeyer, 1998). Por ejemplo, los supervisores y colegas de trabajo son importantes para los hombres, pero menos para las mujeres (Kirchmeyer, 1998). Kirchmeyer sostiene que la diferencia pudiera atribuirse a que los directivos son todavía en su mayoría hombres, y las relaciones entre personas del mismo sexo son siempre más abiertas y de mejor calidad. Además, en las mujeres profesionales, especialmente en las directivas, el *mentoring* y el *network* se demuestran como dos competencias o áreas de necesario desarrollo.

El ámbito familiar es otro determinante del éxito profesional. Según Tharenou et al. (1994), la mayoría de las mujeres directivas son solteras y sin hijos, mientras que los hombres directivos no sólo están la mayoría casados, sino que, además, ése es un factor que influye positivamente en el éxito de su carrera profesional (Pfeffer y Ross, 1982; Schneer y Reitman, 1993).

A los estudios que buscaban explicar el conflicto entre la vida familiar y la vida profesional han sucedido otros que buscan explicar el mutuo enriquecimiento de ambas esferas de la vida (Greenhaus y Powell, 2006). Según Kanter (1977), a la familia no se le ha reconocido su impacto positivo en el ámbito laboral. Ser padre de familia ayuda a desarrollar habilidades que pueden ser utilizadas en el trabajo, por ejemplo, la administración del tiempo y la paciencia (Kirchmeyer, 1992).

Desafortunadamente, muchos padres de familia con hijos en edad escolar tienen a menudo la sensación de que dedican poco tiempo a su rol/función de padres porque su profesión les limita el tiempo que pasan con sus hijos (Heath, 1976), y podríamos agregar que también con su cónyuge. Por tanto, las políticas familiarmente responsables en las empresas, como parte de la responsabilidad social interna de las compañías, son necesarias para apoyar no sólo a las mujeres que trabajan, sino también a los padres de familia, ayudándoles así a conseguir un mejor equilibrio entre la vida personal y la familiar (Hanson y Bozett, 1987) con vistas a un éxito integral (externo, visible, social; pero también interno, subjetivo: familiar-personal). Está claro, por tanto, que el cambio de cultura de las organizaciones no es exclusivo para las mujeres, sino para todos los empleados.

## Descripción del estudio

### Muestra

Los datos usados en este estudio provienen de una muestra de 967 participantes en el Foro IESE/AUDI que tuvo lugar en mayo de 2007, procedentes de todos los sectores de la actividad empresarial. La muestra se componía de un 67% de hombres y un 33% de mujeres. En las Tablas 1a y 1b se puede ver la composición de la muestra, por edad, sexo y experiencia profesional. A grandes rasgos, cabe señalar que el segmento de edad más representado, tanto en los hombres como en las mujeres, es el de 41-45 años, y que la edad media de los hombres (43,8 años) es superior a la de las mujeres (41,1 años). Esta diferencia es altamente significativa en una prueba *t* de comparación de medias ( $p < 0,001$ ). La experiencia media es mayor en los hombres (13,5 años) que en las mujeres (9,9 años), una diferencia también significativa ( $p < 0,001$ ).

**Tabla 1a**

Descripción de la muestra (hombres)

Experiencia	Edad					Total
	Hasta 35	36-40	41-45	46-50	Más de 50	
Hasta 10	23	125	100	29	7	284
11-15	3	41	73	32	8	157
16-20	1	3	35	56	25	120
21-25		1	4	21	26	52
Más de 25			1	2	23	26
Total	27	170	213	140	89	639

**Tabla 1b**

Descripción de la muestra (mujeres)

Experiencia	Edad					Total
	Hasta 35	36-40	41-45	46-50	Más de 50	
Hasta 10	41	68	59	13	5	186
11-15	1	14	18	18	5	56
16-20	1	5	14	14	5	39
21-25			2	6		8
Más de 25				1	3	4
Total	43	87	93	52	18	293

En conjunto, la mitad de los encuestados eran directores de departamento, y una tercera parte, directores generales, lo que nos permite, sin distorsionar la muestra, considerar éste como un estudio sobre directivos. En las Tablas 2a y 2b se ha cruzado el nivel laboral de la encuestada con el de su pareja. En promedio, el nivel profesional de ellos es jerárquicamente superior al de ellas. La proporción de trabajadores autónomos es mayor entre las mujeres. Este dato confirma otros estudios anteriores sobre mujeres directivas en los que queda reflejado que un tercio de las directivas dejan la empresa en la que estaban por dificultades de conciliación y con el objetivo de crear la suya propia o establecerse como autónomas (Chinchilla et al., 2006).

**Tabla 2a**

Nivel laboral de los encuestados (hombres) y sus cónyuges

Nivel de la encuestada	Nivel cónyuge						Total
	Dirección general	Dirección departamento	Jefatura sección	Empleada oficina	Empleada fábrica	Autónoma	
Dirección general	22	40	37	46	40	67	252
Dirección departamento	6	49	59	104	38	77	333
Jefatura sección		4	13	9	4	9	39
Autónomo		2	2	1	17	4	26
Total	28	95	111	160	99	157	650

**Tabla 2b**

Nivel laboral de los encuestados (mujeres) y sus cónyuges

Nivel de la encuestada	Nivel cónyuge						Total
	Dirección general	Dirección departamento	Jefatura sección	Empleada oficina	Empleada fábrica	Autónoma	
Dirección general	20	16			10	6	52
Dirección departamento	34	52	20	11	28	8	153
Jefatura sección	11	23	12	10	10	2	68
Autónomo	9	5	3	4	10	1	32
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>96</b>	<b>35</b>	<b>25</b>	<b>58</b>	<b>17</b>	<b>305</b>

En el caso de las mujeres directivas, en la mayoría de los casos los cónyuges son también directivos de un nivel similar. Este resultado concuerda con el obtenido al hacer la misma comparación en un estudio anterior sobre mujeres directivas (Chinchilla et al., 2006). En los directivos varones existe una clara tendencia a emparejarse con personas de nivel jerárquico inferior o bien con autónomas, hasta tal punto que directivos casados con profesionales autónomas se da en una proporción de casi cuatro veces más en ellos que en ellas.

**Tabla 3a**

Tamaño de la empresa y nivel laboral (hombres)

Tamaño de la empresa	Dirección general	Dirección departamento	Jefatura sección	Total
Hasta 50	90	29	2	121
De 51 a 100	37	24	4	65
De 101 a 500	76	89	4	169
Más de 500	51	191	29	271
<b>Total</b>	<b>254</b>	<b>333</b>	<b>39</b>	<b>626</b>

**Tabla 3b**

Tamaño de la empresa y nivel laboral (mujeres)

Tamaño de la empresa	Dirección general	Dirección departamento	Jefatura sección	Total
Hasta 50	25	19	5	49
De 51 a 100	11	13	10	34
De 101 a 500	9	38	14	61
Más de 500	8	82	41	131
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>152</b>	<b>70</b>	<b>275</b>

La Tabla 3a muestra, para los hombres, una relación clara entre el *tamaño de la empresa* y el *nivel profesional* de los encuestados. Hallamos una *correlación muy significativa* ( $r = 0,315$ ,  $p < 0,001$ ) *en los hombres* (Tabla 3a), pero no en las mujeres ( $r = 0,069$ ). Queda claro que, en este estudio, la representación de las empresas pequeñas es mayor entre los hombres que entre las mujeres. Debido a la naturaleza de los datos, se ha usado la correlación tau-b de Kendall, tal como se explica en el apartado sobre metodología de análisis.

### Tabla 4a

Estado civil y nivel laboral (hombres)

Estado civil	Dirección general	Dirección departamento	Jefatura sección	Total
Casado	236	308	38	582
En pareja	6	13	1	20
Soltero		1		1
Separado	5	4		9
Divorciado	7	5		12
Viudo		1		1
<b>Total</b>	<b>254</b>	<b>332</b>	<b>39</b>	<b>625</b>

### Tabla 4b

Estado civil y nivel laboral (mujeres)

Estado civil	Dirección general	Dirección departamento	Jefatura sección	Total
Casada	47	127	61	235
En pareja	1	12	3	16
Soltera	1	3		4
Separada	3	6	1	10
Divorciada	1	5	5	11
Viuda			1	1
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>153</b>	<b>71</b>	<b>277</b>

En las Tablas 4a y 4b se ha cruzado el estado civil de los encuestados con su nivel laboral. La comparación de las dos partes de la Tabla no revela grandes diferencias, aunque sí que la proporción de casados es mayor en los hombres (93%) que en las mujeres (85%), lo que está de acuerdo con los resultados de otros trabajos citados anteriormente (Pfeffer y Ross, 1982; Schneer y Reitman, 1993).

Las Tablas 5a y 5b pueden ayudar a analizar las diferencias familiares entre los distintos segmentos de la muestra. El número medio de hijos es más alto en los hombres (2,51) que en las mujeres (2,12). Por nivel profesional, es más bajo entre los directores de departamento (2,26), algo superior en los jefes de sección y con más claridad en los directores generales (2,51). La diferencia entre hombres y mujeres se mantiene prácticamente constante en los tres niveles. Estas diferencias, tanto para el sexo como para el nivel laboral, son significativas ( $p < 0,001$ ). Contrastan estos datos con la media general de España: 1,2 hijos por mujer en edad fértil.

**Tabla 5a**

Número de hijos y nivel laboral (hombres)

Número de hijos	Dirección general	Dirección departamento	Jefatura sección	Total
Ninguno	16	19	1	36
Uno	28	38	4	70
Dos	88	172	19	279
Tres	79	64	10	153
Cuatro	22	15	2	39
Más de cuatro	13	14	1	28
Total	246	322	37	605

**Tabla 5b**

Número de hijos y nivel laboral (mujeres)

Número de hijos	Dirección general	Dirección departamento	Jefatura sección	Total
Ninguno	2	10	9	24
Uno	9	32	13	58
Dos	28	75	28	144
Tres	10	24	18	60
Cuatro	1	4	3	10
Más de cuatro	2	2		5
Total	52	147	71	301

Las Tablas 6a y 6b resumen los datos sobre el nivel de estudios de los encuestados y del nivel directivo. Los resultados nos permiten apuntar que los niveles de dirección, en especial la dirección general, son más accesibles para los hombres que para las mujeres.

**Tabla 6a**

Estudios y nivel laboral (hombres)

Nivel de estudios	Dirección general	Dirección departamento	Jefatura sección	Total
Básico	6			6
Superior	8	13	4	25
Universitario	50	106	13	169
Máster	180	196	18	394
Doctorado	10	18	4	32
Total	254	333	39	626

## Tabla 6b

Estudios y nivel laboral (mujeres)

Nivel de estudios	Dirección general	Dirección departamento	Jefatura sección	Total
Básico	6			6
Superior		3	5	8
Universitario	17	59	28	104
Máster	34	78	37	149
Doctorado	2	13	1	16
Total	59	153	71	283

### Cuestionario

Al final de este documento se incluye el cuestionario usado para recoger los datos en que se basa este estudio. Consta de seis partes, que se describen brevemente a continuación:

En la primera, referida a los *criterios usados para tomar decisiones* sobre la carrera profesional, los encuestados marcaban los dos criterios más relevantes de entre los cinco propuestos.

En la segunda se presentaba una lista de *seis situaciones potencialmente generadoras de conflicto*, para que los encuestados indicasen si las habían vivido y si habían influido en su trayectoria profesional.

En la tercera, los encuestados valoraban las distintas *fuentes de apoyo en el cuidado de personas dependientes*, en una escala con cuatro niveles.

La cuarta parte se refería al *papel del hombre en la familia*, presentándose al encuestado una lista de afirmaciones sobre dicho papel, con tres opciones de respuesta, "SI", "NO" y "No lo sé".

En la quinta parte se preguntaba *a qué dedicaría el encuestado más tiempo* del actualmente dedicado, dando a escoger dos entre seis opciones.

En la última parte se recogían algunos datos sobre el perfil de los encuestados. Esta información ya se ha comentado en el apartado 1.

### Metodología de análisis

En las pruebas estadísticas cuyos resultados se comentan en este documento, se asume implícitamente que la muestra se ha extraído aleatoriamente de una población directiva, a la cual se refiere la conclusión de la prueba. Los niveles de significación obtenidos tienen un valor indicativo, y permiten valorar con mayor objetividad los resultados.

Aunque la distribución normal no pueda ser válida para las respuestas a cuestiones con cuatro opciones de respuesta, se han usado pruebas *t* convencionales en las comparaciones de la parte 3 del cuestionario. La prueba *t* puede darse como aproximadamente válida en virtud del tamaño de la muestra. Para comparar proporciones, como en la segunda parte del cuestionario, se ha usado la prueba chi cuadrado de Pearson. El coeficiente de correlación lineal que se usa habitualmente se

ha reemplazado aquí por la correlación tau-b de Kendall (Everitt, 1992), apropiada para escalas ordinales con pocos valores, en las que se da un número alto de empates.

En algunos casos, la influencia del sexo y la edad se ha basado en la regresión logística. Los cálculos se han realizado con Stata 9.2 (Long y Freese, 2005). El nivel de significación de las pruebas estadísticas se designa por  $p$ . En las Tablas, para aligerar la presentación, se indica con un asterisco (\*), si  $0,05 < p < 0,10$ ; con dos (\*\*), si  $0,01 < p < 0,05$ , y con tres (\*\*\*), si  $p < 0,01$ .

## Resultados y discusión

### Criterios en las decisiones sobre la trayectoria profesional

Los resultados obtenidos en la primera parte del cuestionario, relativos a los criterios de decisión en la trayectoria profesional de los encuestados, se resumen en la Tabla 7. Se ha de tener en cuenta, al interpretar estos resultados, que cada encuestado marcaba los dos criterios que consideraba más relevantes. En la Tabla se observa que las preferencias están más concentradas en las mujeres que en los hombres. En ellas, el criterio dominante es el equilibrio personal/familiar (72%), seguido del reto del nuevo trabajo (51%), mientras que, en los hombres, esos dos criterios y la promoción profesional se hallan entre el 45 y el 48%.

**Tabla 7**

Criterios más relevantes, en porcentaje

Criterio	Hombres	Mujeres	Total
Aumento de ingresos	38,5	32,2	36,7
Equilibrio personal/profesional	48,3	72,2	56,3
Reto del nuevo trabajo	45,2	51,4	47,1
Promoción profesional	48,0	36,9	44,2
Opinión de la pareja	19,3	5,7	14,8

De acuerdo con la bibliografía, no hay una respuesta única a esta cuestión, y la primacía de uno u otro criterio depende de diversas circunstancias. En este estudio se ha tratado de aclarar la influencia del sexo y la edad, ya mencionada en trabajos anteriores. Para cada criterio (por separado) se ha ajustado un modelo logit, con el sexo (binaria) y la edad (métrica) como variables independientes. Aunque el procedimiento no es del todo correcto, ya que la elección de un criterio está limitada por la elección de los otros, puesto que se elegían dos, permite aclarar rápidamente la influencia del sexo y la edad, así como su signo. Los resultados se resumen en la Tabla 8.

**Tabla 8**

Coeficientes de la regresión logística

<b>Criterio</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>
Aumento de ingresos	0,289*	-0,003
Equilibrio personal/profesional	-0,946***	-0,037***
Reto del nuevo trabajo	-0,297**	0,018
Promoción profesional	0,455**	0,002
Opinión de la pareja	1,303***	0,034**

En la regresión, el sexo se ha codificado Hombre = 1, Mujer = 0.

p < 0,01 se denota por \*\*\*; 0,01 < p < 0,05, por \*\*, y 0,05 < p < 0,1, por \*.

En la regresión, y con la codificación ya mencionada, el signo positivo en el coeficiente de esta variable significa que, a igualdad de edad, los hombres son más propensos que las mujeres a dar peso al criterio que está analizando. Los signos de los coeficientes están de acuerdo con las diferencias observadas en la Tabla 7, y los niveles de significación obtenidos dan valor a las diferencias halladas.

Para comprender mejor la influencia de la edad, que es significativa para tres de los criterios estudiados, se han examinado los porcentajes en que se ha elegido cada criterio en los cinco grupos de edad considerados en las Tablas 1a y 1b. Estos porcentajes revelan pautas distintas en uno y otro criterio, como sucede a menudo con la edad cuando se usa como variable independiente en la regresión lineal. Para la opinión de la pareja, se observa un efecto lineal, de aumento con la edad, lo que quiere decir que los directivos mayores afirman haber tenido más en cuenta este aspecto en sus decisiones, y este aumento con la edad es gradual.

Para el equilibrio de la vida profesional y la personal, cuya relevancia disminuye con la edad, se halla también una variación monótona, aunque no lineal, con una discontinuidad al pasar del tercer al cuarto grupo, lo que se puede interpretar como una menor valoración de este aspecto en las personas de más de 45 años. Esto puede interpretarse como un cambio generacional, en el sentido de que las personas más jóvenes presten mayor atención a este aspecto.

Por último, el reto del nuevo trabajo, para el que el coeficiente de la edad no es significativo, presenta también un efecto interesante, ya que alcanza su máxima proporción en el grupo de edad de 40-45 años.

### **Dependencia y cuidados familiares**

La mayoría de las situaciones de conflicto potencial propuestas en el cuestionario se han dado con poca frecuencia, siendo la más frecuente la baja por maternidad/paternidad (12% en los hombres y 82% en las mujeres). La reducción de jornada para cuidar de los hijos es menos frecuente (3 y 21%, respectivamente). Todas estas situaciones las viven con mayor frecuencia las mujeres, excepto las ligadas al cuidado de los padres, aunque éstas son tan poco frecuentes que los datos disponibles no permiten extraer conclusiones. En general, entre los hombres que han vivido una de estas situaciones, predominan los que consideran que esa situación ha influido

positivamente en su trayectoria, sobre los que consideran que ha influido negativamente. En las mujeres es al revés. Los porcentajes obtenidos se presentan en la Tabla 9.

**Tabla 9**

Dependencia y cuidados familiares, en porcentaje

Situación	Hombres	Mujeres	Total
Baja por maternidad/paternidad	11,9	82,6	35,2
Excedencia para cuidar de un hijo	1,9	7,3	3,6
Reducción de jornada para cuidar de los hijos	2,9	21,1	8,9
Dejar el trabajo para cuidar de los hijos	5,4	11,0	7,3
Dejar de trabajar para cuidar de los padres	2,5	1,3	2,1
Reducción de jornada para cuidar de los padres	3,6	2,5	3,2

A continuación se detalla más el examen para la primera de las situaciones propuestas, la de la baja por maternidad/paternidad, que es en la única que se da con la suficiente frecuencia como para permitir el análisis estadístico. La baja ha influido sobre la trayectoria profesional del 83% de los hombres (de un modo positivo en el 69% de las ocasiones y negativo en el 14% de los casos). En las mujeres directivas, esa influencia se da en un 75% de los casos (con influencia positiva en el 32% de los casos y negativa en el 42%). Estas diferencias son altamente significativas ( $p < 0,001$ ) en una prueba chi cuadrado. En las mujeres, las valoraciones positivas y negativas se equilibran en los niveles de dirección general y de departamento, quedando localizada la diferencia a favor de las negativas en el nivel de jefatura de sección.

### Apoyos en el cuidado de personas dependientes

La importancia dada a los apoyos en la bibliografía ya se ha comentado en la introducción. En particular, en Chinchilla et al. (2006) se ha puesto de manifiesto la correlación con las medidas de satisfacción personal y profesional. Los resultados obtenidos en la parte del cuestionario referida a los apoyos familiares se han resumido en la Tabla 10. Los valores de la Tabla son medias de las respuestas recogidas, codificadas de 1 (nada) a 4 (totalmente). Para los hombres, el apoyo principal es la pareja, mientras que para las mujeres es el servicio doméstico.

**Tabla 10**

Apoyos en el cuidado de personas dependientes (medias, escala 1-4)

Apoyo	Hombres	Mujeres	Total
Cónyuge/pareja	3,81	2,94	3,52
Padres/suegros	2,61	2,37	2,54
Hijos	1,91	1,76	1,86
Infraestructura pública	1,34	1,25	1,31
Infraestructura privada	1,85	1,91	1,87
Servicio doméstico	2,54	3,10	2,72

En la prueba *t* de comparación de medias, las diferencias entre hombres y mujeres son significativas en todos los casos, menos en el de la infraestructura de servicios privada, que es donde hay mayor coincidencia. La diferencia entre el apoyo de la pareja y todos los demás es altamente significativa ( $p < 0,001$ ), tanto en los hombres como en las mujeres. Nótese que, en las mujeres, la valoración del apoyo del servicio doméstico supera en media a la del apoyo de su pareja.

### Papel del hombre en la familia

Los resultados de la parte del cuestionario relativos al papel del hombre en la familia se han resumido en la Tabla 11, donde se presentan los porcentajes de respuesta positiva a las distintas cuestiones. Las diferencias entre hombres y mujeres son mayores cuando se hace una valoración crítica del papel del hombre en la familia. En esas preguntas, las respuestas de los hombres son, en promedio, menos críticas.

**Tabla 11**

Papel del hombre en la familia, en porcentaje

Valoración	Hombres	Mujeres	Total
Es clave	90	85	89
Está en crisis	27	34	29
Hay que redefinirlo	50	70	57
Tan importante para los hijos como la madre	91	91	91
Tan importante para los mayores como la mujer	69	72	70
Apoyo sólo afectivo	28	41	32
La empresa debe apoyar el cambio	91	97	93
La escuela debe apoyar el cambio	76	74	76
El Estado debe apoyar el cambio	87	91	87

Para delimitar la influencia del sexo y la edad en este punto, se ha realizado un análisis parecido al del apartado de los criterios de las decisiones sobre la trayectoria profesional, basado en un modelo logit, con el sexo y la edad como variables independientes y una variable “dummy” (sí = 1, resto = 0). Los resultados se presentan en la Tabla 12. En primer lugar, se observa un efecto positivo y significativo de la edad sobre la aceptación de que “el papel del hombre en la familia está en crisis”, en concreto sube desde el 25%, en el grupo de menos de 35 años, al 40% en el de más de 50 años.

La edad y el sexo influyen de distinto modo en los resultados obtenidos en la pregunta: “¿Hay que redefinir el papel del hombre en la familia?”. En las mujeres, la respuesta afirmativa a esta cuestión aumenta desde un 63 a un 83% conforme crece la edad, mientras que en los hombres esta progresión es mucho menor, dándose además el índice de respuesta más baja –es decir, responden negativamente– entre los 35-45 años.

**Tabla 12**

Coeficientes de la regresión logística

Valoración	Sexo	Edad
Es clave	0,662***	-0,032*
Está en crisis	-0,485***	0,056***
Hay que redefinirlo	-0,910***	0,037***
Tan importante para los hijos como la madre	0,043	-0,034
Tan importante para los mayores como la mujer	-0,082	-0,002
Apoyo sólo afectivo	-0,579***	0,009
La empresa debe apoyar el cambio	-0,992***	-0,092***
La escuela debe apoyar el cambio	0,121	-0,002
El Estado debe apoyar el cambio	-0,474**	-0,046***

En la regresión, el sexo se ha codificado Hombre = 1, Mujer = 0.

p < 0,01 se denota por \*\*\*; 0,01 < p < 0,05, por \*\*, y 0,05 < p < 0,1, por \*.

Respecto a las cuestiones “El papel del hombre es clave”, los resultados son estadísticamente significativos en ambos sexos –85% para las mujeres y 90% para los hombres– y las diferencias referentes a esta cuestión en los distintos grupos de edad apenas tienen interés. Lo mismo sucede con la cuestión: “La empresa debe apoyar el cambio”.

Por último, el papel del Estado debe ser en líneas generales mayor, sin embargo esta tendencia, reflejada en los resultados de la encuesta, va perdiendo fuerza con la edad, desde el 96% en el grupo de menos de 35 años hasta el 78% en el de más de 50 años. No obstante, estos resultados deben valorarse teniendo en cuenta que una pregunta formulada en los términos “¿Cree usted que el Estado debe apoyar?”, tiene mucho poder de arrastre hacia una respuesta afirmativa.

### ¿A qué dedicarían los directivos tiempo, si lo tuvieran?

Los resultados obtenidos en la quinta parte del cuestionario se resumen en la Tabla 13, con desglose por sexo. Recuérdese que cada encuestado marcaba dos opciones. Los porcentajes de la fila correspondiente a la opción “hijos” se han calculado sobre la parte de la muestra que declaraba tener hijos. Este hecho es relevante al estudiar la influencia de la edad sobre esta opción.

Al analizar las diferencias en la Tabla entre hombres y mujeres, se advierte que los hombres superan a las mujeres en las expectativas de uso del tiempo, si lo tuvieran, respecto a las ocupaciones familiares (los hijos y cónyuge), mientras las mujeres superan a los hombres en las ambiciones de uso de tiempo más extrafamiliares (la formación y el ocio). Puede deducirse que las expectativas en general son mayores –en este caso sobre uso del tiempo– siempre en aquellas áreas en las que sabemos que dedicamos menos tiempo y esfuerzo. Se ha realizado un análisis basado en el modelo logit similar a los de otras partes del cuestionario, salvo para la opción “dedicaría más tiempo al trabajo” y “a los padres”, cuyos bajos porcentajes les restan interés.

**Tabla 13**

¿A qué dedicarías más tiempo?, en porcentaje

Ocupación	Hombres	Mujeres	Total
Hijos	78	70	75
Formación	17	28	20
Trabajo	1	4	2
Pareja	67	48	61
Padres	11	12	12
Ocio/viajes/deporte	36	53	42

Para los porcentajes de la fila *Hijos* sólo se han tenido en cuenta los encuestados con hijos.

En primer lugar, la influencia del sexo sobre la selección de los hijos como objeto del uso preferente del tiempo es muy significativa ( $p < 0,001$ ). El efecto de la edad también lo es, pero presenta una pauta curiosa, manteniéndose entre el 75 y el 80% hasta los 45 años de edad, y descendiendo después hasta el 64% para los mayores de 50 años. No queda claro aquí si este efecto se ha de atribuir sólo a la edad de los encuestados, o también a la de los hijos, ya que, posiblemente, cuando los hijos son pequeños, los padres quisieran dedicarles más atención. El efecto del sexo sobre las otras opciones es igualmente significativo, pero no así el de la edad.

## Conclusiones y futuras líneas de trabajo

Los resultados presentados en este estudio sugieren unos puntos que sería interesante contrastar en nuevos estudios. Se resumen a continuación:

Entre los directivos, los hombres son, en término medio, mayores, con más experiencia y con nivel jerárquico superior al de las mujeres. El número medio de hijos también es superior en los hombres.

Las mujeres acceden con más facilidad a la dirección general en las empresas pequeñas que en las grandes.

Los maridos/compañeros de las mujeres directivas son, en la mayoría de los casos, directivos. El nivel de ellos es, en término medio, superior al de sus cónyuges.

Al tomar decisiones que afectan a la trayectoria profesional, las mujeres y los directivos más jóvenes dan más valor al equilibrio entre la vida personal/familiar y la profesional. Los hombres, en general, dan más valor a la promoción profesional y a la opinión de su pareja.

Los hombres que han tomado la baja por paternidad consideran, en promedio, que ha tenido una influencia positiva en su carrera. Las mujeres que la han tomado, que son mayoría, afirman que la influencia en su carrera/trayectoria es negativa. Este dato confirma una vez más la diferente óptica con que la maternidad y la paternidad son contempladas en la empresa respecto al empleado que las vive, y la relación que se establece con la trayectoria profesional.

En los directivos varones, el principal apoyo en el ámbito familiar proviene de su cónyuge, siendo para las mujeres –paradójicamente– el servicio doméstico la principal fuente de apoyo familiar.

No hay una percepción generalizada de que el papel del hombre en la familia esté en crisis, y aunque varían mucho las opiniones sobre este aspecto de uno a otro grupo de edad/sexo, se adhieren más a esta idea mayoritariamente los hombres; sin embargo, sí existe la percepción de que hay que redefinir el rol del hombre en la familia, especialmente entre las mujeres.

Los directivos jóvenes son más favorables a la intervención del Estado en el cambio sobre el papel del hombre en la familia.

Los directivos, si pudiesen, dedicarían más tiempo a sus hijos, en especial los hombres y los más jóvenes. Las mujeres se inclinan, si pudieran, más que los hombres, por aspectos extrafamiliares, como la formación y el ocio.

## Referencias

- Chinchilla, N., C. León, E. Torres y M.A. Canela, (2006), «Frenos e impulsores en la trayectoria directiva de las mujeres», *IESE DI-* 632, mayo.
- Cohen, S. y T. Wills (1985), «Stress, social support, and the buffering hypothesis», *Psychological Bulletin*, 98, págs. 310-357.
- Everitt, B. (1992), «The Analysis of Contingency Tables», Chapman & Hall, Londres.
- Greenhaus, J.H. y G.N. Powell (2006), «When work and family are Allies: A theory of work-family enrichment», *Academy of Management Review*, vol. 31, nº 1, págs. 72-92.
- Hanson, S.M.H. y F.W. Bozett (1987), «Fatherhood: A Review and Resources», *Family Relations*, vol. 36, nº 3, págs. 333-340.
- Heath, D. (1976), «Competent fathers: Their personalities and marriages», *Human Development*, 19, págs. 26-39.
- Kanter, R.M. (1977), «Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy», Russell Sage Foundation, Nueva York.
- Kirchmeyer, C. (1992), «Perceptions of nonwork-to-work spillover: Challenging the common view of conflict-ridden domain relationships», *Basic and Applied Social Psychology*, 13, 2, págs. 231-249.
- Kirchmeyer, C. (1998), «Determinants of Managerial Career Success: Evidence and Explanation of Male/Female Differences», *Journal of Management*, 24, 6, págs. 673-692.
- Korman, A.K., U. Wittig-Berman y D. Lang (1980), «Career, success and personal failure: Alienation in professional and managers», *Academy of Management Journal*, 24, págs. 342-360.
- Kram, K.E. (1988), «Mentoring at work: Development relationships in organizational life», University Press of America, Lanha, M.D.
- Long, J.S. y J. Freese (2005), «Regression Models for Categorical Dependent Variables Using Stata», Stata Press, College Station, TX.
- McIntosh, N.J. (1991), «Identification and Investigation of Properties of Social Support», *Journal of Organizational Behavior*, 12, 3, págs. 201-217.
- Mihal, W.L., P.A. Sorce y T.E. Comte (1984), «A Process of Individual Career Decision Making», *Academy of Management Review*, 9, 1, págs. 95-103.
- Near, J.P., R.W. Rice y R.G. Hunt (1978), «Work and extrawork correlates of life and job satisfaction», *Academy of Management Journal*, 21, págs. 248-264.
- Pfeffer, J. y J. Ross (1982), «The effects of marriage and a working wife on occupational and wage attainment», *Administrative Science Quarterly*, 27, págs. 66-80.
- Schmitt, N. y P.M. Mellon (1980), «Life and job satisfaction: Is the job central?», *Journal of Vocational Behavior*, 17, págs. 328-343.
- Schneer, J.A. y F. Reitman (1993), «Effects of alternative family structures on managerial career paths», *Academy of Management Journal*, 36, págs. 830-843.

- Staines, G.L. (1980), «Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and non-work», *Human Relations*, 33, págs. 111-129.
- Super, D.E. (1980), «A life span space approach to career development», *Journal of Vocational Behavior*, 16, págs. 282-298.
- Tharenou, P., S. Latimer y D. Conroy (1994), «How do you make it to the top?», *Academy of Management Journal*, 37, págs. 899-931.

## Trayectoria profesional, familiar y personal

Indica los dos criterios más relevantes en las decisiones sobre tu trayectoria profesional

Aumento de ingresos		Promoción profesional	
Equilibrio entre vida personal/familiar y profesional		Opinión del esposo/pareja	
Reto del nuevo trabajo			

Dependencia y cuidados familiares. ¿Cuáles de estas situaciones has vivido y han influido en tu trayectoria profesional?

	La he vivido	Ha influido
Baja por maternidad/paternidad		
Excedencia para cuidar de un hijo		
Reducción de jornada para cuidar de los hijos		
Dejar el trabajo para cuidar de los hijos		
Dejar de trabajar para cuidar de mis padres		
Reducción de jornada para cuidar de mis padres		

En el ámbito familiar, concretamente en el cuidado de personas dependientes, ¿te sientes apoyada/o por...?

	Nada	Un poco	Bastante	Totalmente
Tu marido/pareja				
Tus padres/suegros				
Tus hijos				
Tus padres				
La infraestructura de servicios pública				
La infraestructura de servicios privada				
Servicio doméstico				

El papel del hombre en la familia. . .

	Sí	No	No lo sé
Es clave			
Está en crisis			
Habría que redefinirlo			
Es tan importante para los hijos como para la madre			
Es tan importante para el cuidado de los mayores como el de la mujer			
Su apoyo es más afectivo que otra cosa			
La empresa debería apoyar el cambio			
La escuela debería apoyar el cambio			
El Estado debería apoyar el cambio			

¿A qué dedicarías más tiempo del que dedicas actualmente (dos como máximo)?

Hijos		Marido/pareja	
Formación		Mis padres	
Trabajo		Ocio/viajes/deporte	

### Datos personales

<b>Edad:</b> _____
¿Tienes hijos?      SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? _____
¿Otras personas que dependan de ti (ancianos, minusválidos, etc.)?      SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
<b>Nivel de estudios</b> Básico <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> Máster <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/>
¿Cuántos años de experiencia directiva tienes? _____
¿A qué sector pertenece tu empresa? _____
<b>Estado civil</b> Casada/o <input type="checkbox"/> Viviendo en pareja <input type="checkbox"/> Soltera/o <input type="checkbox"/> Separada/o <input type="checkbox"/> Divorciada/o <input type="checkbox"/> Viuda/o <input type="checkbox"/>
¿Cuál es tu nivel en el trabajo? Dirección general <input type="checkbox"/> Dirección de departamento <input type="checkbox"/> Jefa/e de sección <input type="checkbox"/> Autónoma/o <input type="checkbox"/>
¿Cuál es el nivel de tu cónyuge/pareja? Dirección general <input type="checkbox"/> Dirección de departamento <input type="checkbox"/> Jefe/a de sección <input type="checkbox"/> Empleado/a de oficina <input type="checkbox"/> Empleado/a de fábrica <input type="checkbox"/> Autónomo/a <input type="checkbox"/>
<b>Número de empleados de tu empresa</b> Menos de 50 <input type="checkbox"/> De 50 a 100 <input type="checkbox"/> De 100 a 500 <input type="checkbox"/> Más de 500 <input type="checkbox"/>