



Academia. Revista Latinoamericana de
Administración

ISSN: 1012-8255

esalgado@uniandes.edu.com

Consejo Latinoamericano de Escuelas de
Administración
Organismo Internacional

Lucia-Casademunt, Ana María; Ariza-Montes, J. Antonio; Morales-Gutierrez, Alfonso Carlos
Determinants of occupational well-being among executive women
Academia. Revista Latinoamericana de Administración, vol. 26, núm. 2, mayo-marzo, 2013, pp. 229-
257
Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración
Bogotá, Organismo Internacional

Available in: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71629938003>

- How to cite
- Complete issue
- More information about this article
- Journal's homepage in redalyc.org

redalyc.org

Scientific Information System
Network of Scientific Journals from Latin America, the Caribbean, Spain and Portugal
Non-profit academic project, developed under the open access initiative



Determinants of occupational well-being among executive women

Determinants of
occupational
well-being

Determinates del bienestar laboral entre mujeres directivas

229

Ana María Lucia-Casademunt, J. Antonio Ariza-Montes and
Alfonso Carlos Morales-Gutiérrez[†]

*Economy, Legal Sciences and Sociology Department, University of Loyola
Andalucía, Faculty of Economics, Córdoba, Spain*

Received 25 November 2012

Revised 7 February 2013

26 February 2013

Accepted 15 April 2013

Abstract

Purpose – Employee well-being (WB) is a strategic reference of prime importance due to its impact on human capital, employee health and quality in working life, factors that are key to achieving successful organisations. The purpose of the current study is to assess the WB of female managers in the European workplace. The research analyses three dimensions (job satisfaction, comfort and enthusiasm) and the effect of job-related factors on each one of these.

Design/methodology/approach – The Mental Health and Vitamin models (Warr, 1987) were taken as the starting-point of the research. An alternative econometric method – an artificial neural network known as extreme learning machine was applied to a sample of 99 female managers collected from the 5th European Working Conditions Survey-2010

Findings – The results obtained confirm that this methodology is valid to efficiently classify European female managers into those who feel satisfied with their jobs, calm and relaxed, and cheerful and in good spirits, and those who do not. Furthermore, the resulting model identifies the strongest factors important in determining the varied dimensions of occupational WB achieved.

Originality/value – Even today, despite the important contribution women managers make to the management of organisations, they have to face many challenges and overcome serious barriers in achieving and staying in positions of leaderships when compared to their male counterparts.

Keywords Well-being, Women executive, Working conditions, Vitamin model, Artificial neural network, Europe

Paper type Research paper

Resumen

Propósito – El bienestar laboral constituye un referente estratégico de primer orden por su impacto sobre el capital humano – salud y calidad de vida laboral de los empleados –, en aras de alcanzar organizaciones exitosas. El objetivo del presente artículo es analizar el bienestar laboral a partir de sus tres dimensiones (satisfacción, confort y entusiasmo) de las mujeres que ocupan puestos de dirección en Europa y el efecto de ciertos factores laborales.

Diseño/metodología/enfoque – Se adopta como punto de partida los modelos teóricos de salud mental y vitamínico (Warr, 1987), aplicando un método econométrico novedoso – redes neuronales artificiales –, a una muestra de 99 mujeres directivas extraída de la V Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo (2010).

Resultados – Los resultados obtenidos confirman la validez de esta novedosa metodología para clasificar eficazmente a las mujeres directivas que presentan un elevado grado de bienestar laboral. Por otra parte, con el modelo resultante se identifican los factores más determinantes para el logro de cada una de las dimensiones que constituyen el bienestar laboral.

Originalidad – Las mujeres directivas, quienes a pesar de lo mucho que tienen que aportar en la gestión de las organizaciones, aún hoy encuentran que su acceso y permanencia en los puestos de dirección está colmado de desafíos y barreras difíciles de superar en comparación con sus homólogos masculinos.

Palabras clave Bienestar laboral, Mujeres directivas, Condiciones de trabajo, Modelo vitamínico, Red neuronal artificial, Europa



Academia Revista Latinoamericana
de Administración
Vol. 26 No. 2, 2013
pp. 229-257

© Emerald Group Publishing Limited
1012-8255

DOI 10.1108/ARLA-06-2013-0064

1. The work well-being (WB) in organisations

A variety of reasons justify the analysis of work WB in a scientific setting of organisations. Any experience lived in the work place – be that of physical, mental or emotional characteristics – affects directly the degree of individual WB, transposing to all the other aspects of the personal life. Precisely due to this, numerous studies show the multiplication impact of work on the WB, effects that also have an impact the work performance and, consequentially to the behaviours that develop in the personal, family and social context. Maybe because of this, the ones responsible of managing people in organisations place more concern in the health and WB of their workers. This growing interest translates in implementing healthier work practices such as: encouraging social support, designing and implementing preventive work harassment policies, etc. (Salanova, 2009).

Numerous researchers have analysed the consequences – both positive and negative – created by the presence or absence of WB. In the first instance it would be a concatenation of physical, psychological or emotional effects on the individual which after, are transferred to the organisations, and lastly, would end up impacting society as a whole.

2. The theoretical framework of the work WB

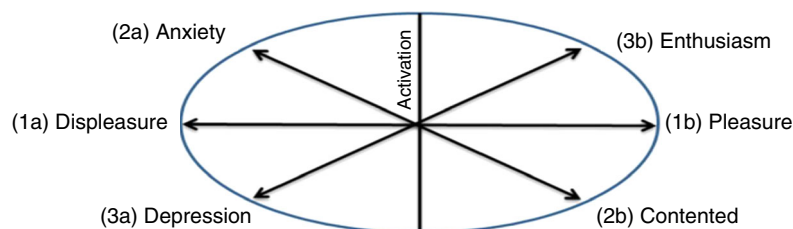
In general, health is more than the absence of diseases. The World Health Organisation defines it as a state of complete physical, mental and social WB. In relation to this, until the nineties decade, health psychology was exclusively interested in the clinical focus, disregarding the hedonic aspects of the individual's life. Around this period of time authors started emerging in the academic literature speaking of more intangible and complex constructs such as the subjective WB (Warr, 1990). Since then it has changed into a primary subject of research about organisational theory (Warr, 2003) and also attracting the attention of management in designing new public policies. Most of the authors in this field agree in highlighting the importance of its consequences on health, as much in the macro as in the micro-social levels. In spite of this, in practice the achieved progress are too slow, by not having in existence a holistic approach where both the interests of the employers and employees are in agreement.

In a generic form, the WB psychological dimensions are understood as a psychosocial critical process related with the quality of work life (Salanova *et al.*, 2003). This phenomena is the result of a chain of elements – including the individual nature and organisational – which act with a base of casual reasoning logic and consequentially with each other. Its development depends on the accomplishment or satisfaction of certain personal needs, such as the achievement of the objectives and pre-established plans in the working context (Anttonen and Räsänen, 2008). Over the last years a significant advance as existed in the scientific literature with the emergence of different theoretical models which focus on the individual psychological WB at the work place. One of the models with the highest acceptance is the one of mental health by Warr (1987). According to this author, mental health is a multidimensional and complex construct conditioned in a determined way by a series of environmental factors. Warr (1987) identifies five main components of mental health and each of them could be seen as a continuum: competition, conceived as to the degree in which the individual has available emotional, cognitive and psychomotor resources appropriate to face the pressures and

requirements proceeding from the most immediate work surrounding; aspiration, which consists of the degree in which the subject develops a motivated behaviour, he is found to be opened to the opportunities of the surroundings and makes an effort to achieve the most important challenges; interdependence, understood as the way in which the employee combines the behaviours of dependence and independence in relation of the work group; integrated functionality, referred to the individual as a whole, in which the interactions which are established between the four components of mental health are included. The fifth component of mental health, which represents the objective of the present research, is the psychological WB. This being the most subjective of all the components since it is the result of a process of personal self-assessment.

The literature on this subject begins by conceptualising the psychological WB as a one-dimensional phenomena; susceptible of being evaluated in a bipolar continuum which would cover feelings of WB in one extreme and of discomfort on the opposite extreme. In a later stage, other research appears defending a bidimensional focus of WB which includes pleasure and activation (Warr, 1987), which are represented by the horizontal and vertical axis of Figure 1. From this perspective of analysis, pleasure deals with the contents of emotions, while activation would refer to the degree of its intensity. A certain degree of pleasure or displeasure can come with a high or low level of activation and a determined degree of mental activation can be pleasant or unpleasant (Warr, 1990). The authors who have worked within this line of thinking, point out that the psychological WB of the subject can be described by the levels of pleasure and activation which result from the interaction with its most immediate working surroundings. The levels of activation which the subject experiences in relation with certain positive emotions (happiness, enthusiasm, joy, etc.) or negative (anxiety, depression, tension, worry, etc.) ones are relevant by its multiplicative effects, in one way or another, on working performance.

When measuring the construct object of analysis, Warr (1987) identifies three dimensions: comfort, enthusiasm and pleasure. Although pleasure is included in measuring WB, the level of activation is not considered because according to this author it does not determine on its own the level of WB. These three dimensions of WB are presented in Figure 1. It is shown in the horizontal axis the dimension of pleasure (1b) – displeasure (1a) and in the two oblique axis the rest of the dimensions: contented (2b) – anxiety (2a), on one side, and enthusiasm (3b) – depression (3a), on the other. Each of these dimension include concepts such as satisfaction, self-fulfilment or organisational commitment (displeasure-pleasure axis, calmness, happiness) or for example, tranquillity (axis anxiety-comfort) and optimism



Sources: Warr (1987, 1994, 1998), Kahneman *et al.* (2009)

Figure 1.
The three fundamental
axes used to measure the
psychological well-being

or illusion (depression-enthusiasm axis). Various are the authors that coincide that WB can be operational or measured as the interrelation among the three axis proposed by Warr (Lucas *et al.*, 1996).

In a posterior work, Warr (1996) identifies the main environmental factors that affect the psychological WB through his vitamin model, where hypotheses are established on how these factors are related with the three dimensions of the object construct of the present study; concluding that its effect is not lineal but curvilinear. This author establishes an analogy with the effect that vitamins have on the physical health of the individual, meaning, once a determined threshold is surpassed its consummation can stop taking effect and can even become prejudicial toward health. In its most recent publications, Warr (1998) reaches the conclusion that ten categories of determining factors of WB exist: control opportunity, opportunity to make use of the abilities, goals generated externally, variety, clarity of the relevant information, available money, physical security, social support from superiors, opportunity for the interpersonal contact and a valued social position. According to the author Warr (1998) the different variable within each category have shown to be significantly associated with the WB emotional or psychological (pleasure, contented and enthusiasm). Numerous studies confirm the proposal developed by Warr (Kahneman *et al.*, 2009).

3. The work WB in executive women

The report "The directive woman in Spain", made by PwC and Isòtes, analyses the career of female managers in Spanish companies; concluding that although more than 60 per cent of University graduates in 2010 were women, and their presence in high-level managerial positions does not reach the 10 per cent[1]. Therefore it is unthinkable that women hold the objective of implantation in the board of administration foreseen by the Law of Equality for the year 2015. Although in Latin America the women's access to post of responsibility has progressed in the last years, this process is slow and heterogeneous, since it does not affect equally all companies or all the activity sectors (Maxfield, 2008). Hence different institutions, both public and private, are manifesting the social, scientific and economic interest on the woman's access to posts high in the hierarchical pyramid, with the frequent appearance of new initiatives in this regard, for example, the Women in Management movement (Barberá *et al.*, 2000a).

The reasons that justify the women's progress in the directive niche of the twenty-first century organisations are very diverse. Some authors consider that women come out as agents for change and innovations. Other give market reasons, since the performance of the organisation improves when it uses the full potential of all the people which are every day more professionally prepared and with proper competent managing directors in using this function (Barberá *et al.*, 2000a).

The low female presence in company management redounds in the organisational results, since for example, there are management styles more of the women such as transformational leadership, which results more effective for the good functioning of organisations currently demanded by society (García-Retamero and López-Zafra, 2006). The scientific literature agrees that women are more democratic and interactive when managing and that men practice a more autocratic leadership. According to Rosener (1995) the female leadership is oriented toward stimulating participation, sharing power and taking care of the self-esteem of others; while men conceive the tasks of management in transactional terms relying in greater extent in formal authority giving orders and control. As the female quote gains weight in directive

placements the results would improve, as much as for themselves in overcoming the obstacles and resistance that they have traditionally find in accessing work posts of higher responsibility, as the rest of the workers which would benefit by their particular leadership style.

The access of women into managerial positions has a direct impact in their personal and professional situation – economic independence, individual accomplishment, etc., modifying in a substantial manner the immediate work context, and therefore, to develop possibilities of WB. From this perspective, to equal themselves work wise to male managers, women find themselves forced to undertake a double career in the more literal sense, extending to the impossible the limits of the working day and even giving up their leisure time. The overwork in the long term becomes an unsustainable strategy, with serious consequences from the point of view of quality of live and the individual and whole WB (Salido, 2006). The studies of Headlam-Wells and Mills (1999) in the UK and Barberá *et al.* (2000b) in Spain agree that to match the managing role with family commitments and responsibility is a hard task, which demands a higher effort, great personal organisation and is a great source of potential stress. The studies also conclude that sooner or after they must face the dilemma of giving priority to family or to work, since managerial posts are specifically more time demanding. On the other hand, the research by Cárdenas *et al.* (2010) on Latin American women managers perception, on what where the determining elements in their promotions, it is inferred that the internal and individual factors, for example, the low self-esteem and insecurity in the inability of leadership, can be as defining as the obstacles of an external nature: sexism, the phenomena known as the glass ceiling, prevailing clichés in society, etc. All these aspects constitute barriers, in many cases insurmountable, for the work performance of the female managers, impacting on their WB and extrapolating to the rest of their other lives aspects, as much as the personal as the family and social life.

The gender perspective at the work place has been approached from different points of view. According to the European Agency for Safety and Health at Work (2009), the differences in work condition in function of the gender causes a significant impact in the work health, especially when considering that certain work characteristics exist particularly associated with the degree of emotional WB of female workers: the social support, motivation, work complexity, the absence of conflict and stress, the equilibrated work load or the professional career expectations.

Most of the research done up until now from a gender approach about the relation between the WB and working condition, has given its attention to the case of the working women in global terms, independently of the post that she holds or the responsibility that she has. Very few are the studies that focus the analysis of the group of managerial women, possibly due to the difficulties of accessing enough and reliable information sources. In this respect, different studies observe that women holding managerial posts, in comparison with other female workers in an inferior hierarchical level, present a very positive perception of their own health, on the control they have of their personal and professional lives, on the social support they receive from their work surroundings, on the autonomy they have in the decision making and on the satisfaction that they show of their lives (Burke, 2009).

Specifically this last mentioned characteristic, which is regularly found in the research on satisfaction, states that women are generally found to be more satisfied than males. Among the different explications of this phenomena, Clark (1997) suggests that possibility women show less aspirations in regards to their jobs, which makes

their level of satisfaction being higher than males since their expectations toward work are higher, and therefore, harder to achieve. The development of a successful professional career is traditionally considered a vehicle to achieve personal and professional satisfaction, a way to fulfil all the potential and even in establishing a fundamental part of one's identity. For this reason, reaching a managerial post implies complying certain expectations which should be translated as an increase in the levels of satisfaction. Although some research, such as Forgionne and Peeters (1982), which used a sample of managerial women in the USA, did not find any significant statistical relation between gender and work satisfaction. The posterior study of Mason (1995) reveals that the roots of female work satisfaction differ from males in different aspects. The foundations of satisfaction in men are sustained in "agency" values, such as the auto affirmation or the desire of dominating. However, the base of satisfaction in women is found in the values, attitudes and behaviours such as disinterest, the interaction with the co-workers or the concern of others in a solidarity and cooperative manner. The humanitarian nature of women allows them to identify as important aspects of the work activity, the social relations made in the work place, such as the existence of intrinsic rewards, which is directly related with a higher satisfaction.

In view of all of this, a study as the present one, which intends to analyse which work factors condition the degree of WB in managerial women cannot oversee that this particular group is faced with professional obstacles derived from their gender. As such, the scientific literatures has proven that one of the most relevant barriers found by women aspiring to hold a directive post, is the organisational culture, in which the male values dominate and prejudgements against women still exist (Barberá *et al.*, 2000a). In this line of research Zabłudovsky (2007) states that for a long time it was considered that the capabilities to exercise authority were specific for males and since rationale had to prevail over the emotive, women had no place in the organisational hierarchy. Another obstacle that women must face is the phenomena known as the glass ceiling, wage differences, male stereotypes, difficulties to balance family and work life, exclusion from the networks and informal information channels, etc. (Tharenou, 2005). The research of Ragins *et al.* (1998) puts into evidence what were the main obstacles that managerial women had to overcome: the preconceived ideas and male stereotypes (52 per cent), the exclusion of the informal information channels (49 per cent), the insufficient experience in posts of directive management (29 per cent). All these provoked that one of each of the surveyed women postponed maternity and, one of five, openly acknowledge that they had given up in having children[2]. With no doubt, in spite of the progresses over the last decades, the difficulties that challenge women to ascend in the hierarchical scale are still too many (Fiksenbaum *et al.*, 2010).

According to Castaño (2009) with his study titled "Women and company power in Spain" the managers are forced to make higher personal and professional efforts due to different motives: women who reach higher managing posts find themselves with male managers of older age given that they have accessed the post a while ago, which generates a considerable generational gap; it becomes more complicated to them reconcile work and family, which is manifested with a higher male presence which translates into better possibilities and more work performance and the possibilities to professionally consolidate in managerial posts are decreased by the higher index of involuntary work turnover in this group. In addition to all of this, there are also working conditions, more precarious with atypical and heterogeneous working days

and the absence of wage equality in comparison with men that have the same hierarchical level jobs and responsibility. As a result of all of the above it has been demonstrated that managerial women suffer a higher degree of solitude intrinsic to the post they have, and present patterns of behaviour type A; they endure more tension than their male peers, experience a lower level of self-confidence, or endure among other things the subtle forms of discrimination.

4. Empirical study

4.1 Sample

To achieve the research objective of this paper – to research the WB of the managerial women in Europe – a series of data were selected from the V European Survey on Working Condition developed in 2010 by the European Foundation for the Improvement of Working and Life Conditions. A subsamples was extracted of 99 women that hold a managerial post, of which 92.9 per cent states to find herself satisfied in her work place (pleasure-displeasure axis), 53.5 per cent feels calm and relaxed (contented-anxiety axis) and 63.6 per cent declares of feeling happy and with illusion (depressed-enthusiast axis). The mean age of these women is of 40.88 years. As to their education, 1.6 per cent acknowledges to have primary studies, the 34.6 per cent declares to have had secondary studies and 53.7 per cent states to have completed university. The geographical origins of the surveyed are from countries members of the European Union, with a 2 per cent native from the UK, 13 per cent Belgium, 10 per cent from France, 9 per cent from Slovakia, 9 per cent from Holland, 6 per cent from Lithuania, 5 per cent of Estonia, Sweden, Norway and the rest of countries with a less percentage proportion.

4.2 Measurements

Dependent variables: to measure the psychological WB three items are used: work satisfaction (do you find yourself satisfied with the working conditions of your main paid job?); content (have you felt calm and relaxed during these last two weeks?); and enthusiasm (have you felt happy and in a good mood during the last two weeks?).

The original answers are presented in a Likert scale of one to five, however, to suit the methodology design they were re-coded in a dichotomy scale in which female managers which declared to be satisfied, calmed or relaxed, and happy and in a good mood are coded as 1, while the answers of those who answered the opposite are coded as 0.

Independent variable: ten categories that grab 21 independent variables which bring together the WB determining factors (see Table I). To achieve the objectives of this paper these variables, which originally were presented in a Likert type scale with values between 1 (always) and 5 (never) were re-coded into 1 (yes) and 0 (no).

4.3 Research methodology: using the analysis of artificial neural network (ANN) in the world of organisations

In the last years the ANN has shown satisfactory results in solving complex problems, making it a useful tool for analysing data of different areas or disciplines: medicine, economy, engineering, biology and psychology (Cajal *et al.*, 2001). To the extent that authors value it more each time its application in regards to the models obtained from classic statistics (Bonilla and Puertas, 1997). Pitarque *et al.* (1998) analyse the ANN classificatory efficiency in comparison to other traditional statistical models, concluding that both techniques can be used in a complementary form, although the

Table I.
Categories and variables
of work well-being

Categories	Variables
1. Work variety	Task varieties
2. Communication and contacts	Work colleagues social support Good friends at work
3. Social support from superiors	Social support from superiors
4. Oportunidad de control/ decision margin	You are asked before making the objectives for your work Participation on the improvement of the work organisation or the processes of their department or organisation Can take a break when desired Can put into practice her own ideas in her work Can influence her decision which are important for her work Can give her opinion when choosing her co-workers You feel like at home in your organisation
5. Self-respect from work	Feels that she accomplishes a well done job Feels that she achieves useful work
6. Environment clarity	Feedback on task You believe that when you will be 60 years old you will be able to carry on with the current work Absence of ambiguity on future work
7. Work demands	Knows what is expected from her
8. Opportunities for the use of the abilities	–
9. Physical security	You believe that your or health or security are in jeopardy as a consequence of your work You believe that your work affects your work Your main place of work is found where the company is
10. Money availability	You consider well rewarded for the work you do

Source: Warr (1987)

results are more favourable for the case of neural networks. According to Pitarque *et al.* (2000), one of the causes that lead to statisticians to have a higher interest on neuronal networks resides in the dealing of non-lineal problems, since better results are obtained and there is also an existence of the rendering of the theoretical suppositions from the traditional techniques.

Cajal *et al.* (2001) state that one of the priority subjects in which the analysis of neural networks can be applied to is pattern classification.

The use of this technique in organisational theory is still emerging, beginning in the 1990s when the interest in the scientific literature for the AAN applied to the organisational area increased (Montaño *et al.*, 2002). In an area closer to the organisational area, this methodology allows to classify answers toward attitude (Larasati *et al.*, 2011) or social behaviours, such as the burnout syndrome (Ladstätter *et al.*, 2010). For this reason it has been opted to use this novelty methodology as an opportunity factor, since up until now there are very few works that address the resolution of classification problems on attitude variables with ANN's.

An ANN is a set of massively interconnected nets in parallel with simple elements, usually adaptive and with hierarchical organisation, which try to interact with objects of the real work in the same way as the biological nervous system does (Kohonen, 2001). As such, Salgueiro *et al.* (2006) conclude that these models try to reproduce the behaviour of the brain through basic essential processes nominated artificial neurons.

From the different methods proposed in the literature, the present research uses the extreme learning machine, developed by Huang *et al.* (2004). This technique constitutes a training method of neural networks of the feed-forward type. A novelty procedure, fast and efficient for the objective of this study, hence, to classify managerial women in the European context in function of their level of WB affection.

Applying this methodology leads into obtaining three RNA, which will allow to predict each of the three dimensions of WB: satisfaction (pleasure-displeasure axis), content (contented-anxiety axis) and enthusiasm (enthusiasm-depression axis). Each of these multilayered neuronal networks has at the same time three layers (of entry, exit and internal). The entry layer is composed by 21 explanatory variables, the hidden layer has 30 nodules or neurones and the exit layer is made of two neurons, one for each class (to be or not satisfied in the work place, enjoying or not content and felling or not enthusiastic).

4.4 Results

Based on the answers given by the participants, the obtained model presents a good degree of efficiency, since it correctly classifies a high percentage of European managerial women according to their work WB. To evaluate the AAN performance the efficiency, specificity and sensibility of the model were calculated. The sensibility index is the one referred to as the percentage of managerial women with satisfaction, calmed-relaxed and happy or in a good mood in their work post which they hold and are correctly classified. The specificity is the percentage of managerial women correctly classified which do not feel satisfied, nor content or enthusiasm as a consequence of their working conditions given by their most immediate work surroundings. Lastly, the efficiency shows the total percentage of managerial women classified, without class distinction, in any of the three states that make the WB dimensions.

The original objective of this paper is to research if the ANN's are effective in classifying managerial women according to their level of WB, meaning, to show how this methodology can be useful to predict the satisfaction state, content or enthusiasm which these people have in their work posts. The obtained results confirm this hypothesis in precision terms (see Table II), achieving prediction values of great efficiency in each of the psychological WB components: satisfaction (100 per cent), comfort (84 per cent) and enthusiasm (88 per cent).

A second research question which this paper intends to answer is how the different included variables in the model promote or hinder the development of psychological WB among European directives. Precisely, one of the main critiques of the use of ANN's is the difficulty in understanding the context of the internal representation generated by the network itself (Rzempoluck, 1998). The sensibility analysis has made it possible to overcome this serious inconvenient, easing the interpretation of the

Performance index	Efficiency (%)	Artificial neuron network (ELM)	
		Sensibility (%)	Specificity (%)
Satisfaction	100	100	100
Content	84	84.6	83.3
Enthusiasm	88	87.5	88.8

Source: Own making

Table II.
Performance indexes
of the neuronal
network model

results associated to this methodology Lisboa and Mehri-Dehnavi, (1996). In this line, such analysis allows to determine the relative importance of each of the factors which intervene in the resulting model. The weight of each independent variable on the WB state is shown in Table III in increasing order, according to their sensibility, this is, according to the influence level that each variable has on developing of satisfaction, comfort or enthusiasm.

The obtained results suggest that in the configuration of each of the dimensions of the psychological WB a component exists which stands out over the rest. As such, the satisfaction greatly depends of the possibility that each manager has in establishing friendship relations at works ($S = 58.54$ per cent), while the contented and enthusiasm are determined overall by the opportunity of control in terms of flexibility to decide on to the distribution of work time ($S = 75.72$ and 68.6 per cent, respectively).

The rest of the variables related to the pleasure-displeasure (work satisfaction) axis in the obtained model, are grouped in the following categories: the possibility of establishing interpersonal relationships in the work place (social support of co-workers); the opportunity to control own activity (participation in decision making and identifying with the organisation); personal evaluation of the implication of their own work (the feeling accomplishing useful work); expectation on the work content (assurance on what is expected from female managers at their work place) and finally wage satisfaction (individual perception on received wage). These results are in agreement with those studies that have revealed a higher female disposition toward group work, due that in this context the interpersonal relation are put more into effect, their leadership skills prevail over the use of power and the human element is prioritised over the technical (Sánchez *et al.*, 2007). As such, while men value at a higher degree the aspects of the job content such as promotions, status or professional prestige, women give priority to the factors that make possible the compatibility of work and family life. Therefore, the evidence obtained partially agrees with the recent study of Rosin and Korabik (2011). These authors make an analysis of canon correlations with a sample of 306 female directives, finding that satisfaction among these women decreases when having less responsibility, task variety, flexibility and autonomy, which creates a higher probability of leaving the organisation. Definitively, work satisfaction of female managers would be determined by a series of extrinsic and intrinsic rewards, participation opportunities and by the social support of colleagues. This make a lot of sense given the great variety of obstacles that they have to overcome to access direction organs and the loneliness which they face daily once incorporated in posts of responsibility.

In relation with the second dimension of psychology (contented-anxiety axis) it must be highlighted, that although the precedent social support of co-workers and the friend relations in the organisation, working in a place where the organisation is found (e.g. not having to continually commute) is valued as positive for the comfort that it provides. This can be seen favour of the conciliation of the family and work life. At the same time the discretionary power to put into practice their own ideas in tasks is equally valued as a determining factor for their comfort, this in some form would be related with overcoming the belief that females have a lesser professional capacity for tasks and functions in managerial surroundings than their male peers. As for the work related insecurity or uncertainty with the category of surrounding clarity (with 60 years I will be able to do the same current work) is considered an important psychosocial factor that can have serious implications for the health and WB of the workers (Laca *et al.*, 2006). The managerial women in Europe value it positively in terms of

Satisfaction	Comfort	Enthusiasm	
<i>Explanatory variable (%)^a</i>			
Good friends at work	58.5	75.7	68.6
Feels as she does useful work	48.7	56.4	59.0
Considers well compensated for the undertaken work	44.4	50.1	51.5
Feels like at home in her organisation	39.4	44.2	39.6
Participation in the improvement of the work organisation or of the processes of the department of organisation	38.2	38.9	38.0
Good friends at work	37.5	38.1	37.1
Knows what is expected from you	36.8	36.7	34.8

Note: ^aSensibility percentage of each of the explanatory variables
Source: Own making

Table III.
Sensibility analysis

consequent comforts – as indicated in some studies – that the probability of belonging in time in a managerial post is much less than for male managers.

As for the last and third dimension it has to be highlighted that the enthusiasm progresses when certain working conditions manifest, as much as the extrinsic nature – flexibility and opportunities of professional career – as intrinsic: interpersonal relations; identification with organisational end; contribute in decision making; self-accomplishment and social support of the work colleagues. This enthusiasm becomes of vital importance to break the glass ceiling that nowadays still stops the promotion of women toward higher levels in the organisational hierarchy.

5. Conclusions and practical implications

The concern of the WB of workers, present an accredited strategy to achieve organisational success, due to the direct and significant impact on the people that participate in the organisation. The importance of this argument was reflected in the Lisboa Agenda of the year 2000 and reiterated by the European Commission in 2010, which considered that taking care and preserving the WB of workers constitutes a fundamental dimension to guarantee the quality of work life.

In particular, three are the main reason that justifies the study of WB in the group of women in managerial post. First, due to the imperial need to overcome the numerous internal and external obstacles that difficult the access of this group into post of responsibility: male stereotypes, segregation of the work market, discrimination of women, psychological harassment (mobbing), less opportunities in developing the profession career, absence of a consolidated workforce that favours the conciliation of the work and family life, low auto efficiency in matters traditionally male (Agut and Martín, 2007). Second, the positive influence of the feminine managerial style would contribute to the social development of organisations, for example, introducing transformational leadership (Ramos, 2002). According to Maxfield (2005) in Latin America establishing gender diversity in managerial posts of organisation implies an important opportunity for the construction of competitive advantages. The third motive that justifies the study of WB lies in the own WB in terms of satisfaction, comfort and enthusiasm of women that reach these professional goals reserved only until recent to the male population.

These reasons support the empirical research which was developed in this paper regarding the relation which exist between some work conditions and the three basic dimension of the psychological WB. The obtained results suggest that this particular group demands higher social support from co-workers. On the one side to overcome higher hindrances which are found in their access to higher responsibility posts and on the other to gain credibility in front on those who doubt their performance capabilities on functions that traditionally are associated to male profiles competencies. In another order of ideas, the definitive model also shows the need of obtaining intrinsic rewards for the flourishing of WB among managerial women of Europe. Maybe is about a defence mechanism in front of the need of constant approval and acknowledgment due to the immediate work surrounding. Lastly, women which have managerial posts also worry about their future, as such that the opportunities of professional career which offers the company constitutes a critical element for the managerial women to be found good or bad in their work place.

The International Work Organisation concluded it is almost a universal fact that women, whatever their aptitudes may be, have not been able to ascend to main high directive posts of companies and organisation of the private sector. In this line it is

considered that the findings of this investigation must be transferable as much to European countries as to the American continent; since the low presence of women in managerial post is more accentuated in Latin American countries, and from this numerous studies (Maxfield, 2005; Godoy and Mladinic, 2009)[3] are recalled coinciding with the findings of the present paper.

The practical implication which stem from the results of this study are numerous, putting into evidence the need to have available tools and appropriate indicators to manage the matters related to gender equality in managerial post. In a general form, the managers of human resources could diagnose with a low margin error the WB state of this critical group for the accomplishment of the organisational mission.

The progress in this matter can be originated as much in the public terrain as in the private initiative. On the one hand, the public administration accomplishes a determining role to promote more equity between men and women in all organisational levels, since part of their competencies in the legislative development in this subject and the supervision of its compliance. On the other side, in the political framework of social cooperative social responsibility, the private organisation should encourage innovative human resources practices: flexibility measures which ease the conciliation, the implementation of formative actions of mentoring which make viable all the capacities of the potential candidates to occupy directive post, among others, the participation of the women themselves in the directive boards where the decisions are taken which affect them in a direct form.

In conclusion, it is hoped that if the people that direct the organisational strategy are found to be more satisfied, calm and in a good humour, their emotional state would improve in a notable way, optimising the professional performance and leading into higher company results. All the above advices the design and implementation of practices and political managing of people orientated to develop healthy organisation, companies where gender diversity in responsibility post does not imply and illusion so ungraspable such as dealing with air, but a factual reality.

1. El bienestar laboral en las organizaciones

Las razones que justifican el análisis del bienestar laboral (BL) en el ámbito científico de las organizaciones son variadas. Cualquier vivencia experimentada en el lugar de trabajo – ya sea de carácter físico, mental o emocional – afecta de modo directo al grado de bienestar individual, trasladándose al resto de ámbitos de la vida personal. Precisamente por ello, son numerosos los estudios que ponen de manifiesto el impacto multiplicador del trabajo sobre el bienestar, efecto que a su vez redunda en el propio desempeño laboral y, por derivada, en las conductas que se desarrollan en el contexto personal, familiar y social. Quizás por este motivo, los responsables de la gestión de personas en las organizaciones se preocupan en mayor medida por la salud y el bienestar de sus trabajadores. Este creciente interés se viene traduciendo en la aplicación de prácticas laborales más saludables como, por ejemplo, el fomento del apoyo social, el diseño e implementación de políticas preventivas del acoso laboral, etc. (Salanova, 2009).

Numerosos investigadores han analizado las consecuencias – tanto positivas como negativas – que genera el BL o su ausencia. En primera instancia se trataría de una concatenación de efectos físicos, psicológicos o emocionales para el individuo que, después, se trasladan a las organizaciones y, en último lugar, acabaría por impactar en el conjunto de la sociedad.

2. El marco teórico del bienestar laboral

En general, la salud es algo más que la ausencia de enfermedades. Para la Organización Mundial de la Salud supone un estado de completo bienestar físico, mental y social. En relación con este asunto, hasta la década de los años noventa la psicología de la salud se interesó en exclusiva por el enfoque clínico, descuidando los aspectos hedónicos de la vida de los individuos. Por esa época comienzan a emerger en la literatura académica autores que hablan de constructos más intangibles y complejos como el bienestar subjetivo o el BL (Warr, 1990). Desde entonces se ha transformando en un tema central de la investigación sobre la teoría organizacional (Warr, 2003) al mismo tiempo que atrae la atención de las administraciones en el diseño de nuevas políticas públicas. La mayoría de los autores en este campo coinciden en destacar la importancia de sus consecuencias para la salud, tanto en los niveles macro como microsocial. A pesar de ello, en la práctica los avances que se vienen obteniendo son demasiado lentos, al no existir un enfoque holístico donde coincidan los intereses de empleados y empleadores.

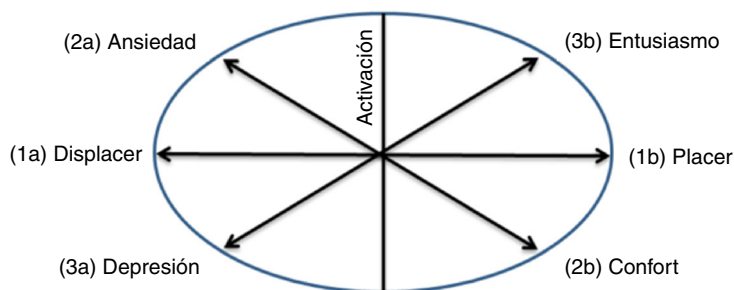
De manera genérica, la dimensión psicológica del BL se entiende como un proceso psicosocial crítico en relación con la calidad de vida laboral (Salanova *et al.*, 2003). Este fenómeno es el resultado de una cadena de elementos – tanto de naturaleza individual como organizativa – que actúan con base en una lógica de razonamiento causal y en consecuencia entre sí. Su desarrollo depende del cumplimiento o satisfacción de ciertas necesidades personales, así como del logro de los objetivos y planes preestablecidos en el contexto laboral (Anttonen y Räsänen, 2008). En los últimos años ha existido un avance significativo en la literatura científica con la aparición de diferentes modelos teóricos que se focalizan en el bienestar psicológico del individuo en el lugar de trabajo. Uno de los modelos con mayor aceptación es el de salud mental de Warr (1987). Según este autor, la salud mental es un constructo multidimensional y complejo condicionado de una forma determinada por una serie de factores ambientales. Warr (1987) identifica cinco componentes principales de la salud mental, cada uno de los cuales podría ser visto como un continuo: a) competencia, concebida como el grado en que el individuo dispone de recursos emocionales, cognitivos o psicomotores apropiados para afrontar las presiones y requerimientos procedentes del entorno laboral más inmediato; b) aspiración, consiste en el grado en que el sujeto desarrolla una conducta motivada, se encuentra abierto a las oportunidades del entorno y se esfuerza por conseguir los desafíos más importantes; c) interdependencia, entendida como el modo en que el empleado combina los comportamientos de dependencia e independencia respecto del grupo de trabajo; d) funcionamiento integrado, referido al individuo como un todo, donde se incluyen las interacciones que se establecen entre los otros cuatro componentes de la salud mental. El quinto componente de la salud mental, que constituye el objeto de la presente investigación, es el bienestar psicológico, el más subjetivo de todos los elementos al ser el resultado de un proceso de autovaloración individual.

La literatura sobre este asunto parte de la conceptualización del bienestar psicológico como un fenómeno unidimensional, susceptible de evaluarse en un continuo bipolar que abarcaría sentimientos de bienestar en un extremo y de malestar en el extremo opuesto. En una etapa posterior, surgen otras investigaciones que defienden un enfoque bidimensional del bienestar que incluiría el placer y la activación (Warr, 1987), representados por los ejes horizontal y vertical del gráfico 1. Desde esta perspectiva de análisis, el placer trata sobre el contenido de las emociones, mientras que la activación haría referencia a su grado de intensidad. Un cierto grado de placer o displacer puede venir acompañado por alto o bajo nivel de activación y un determinado

grado de activación mental puede ser placentero o displacentero (Warr, 1990). Los autores que han trabajado esta línea de pensamiento apuntan que el bienestar psicológico del sujeto se puede describir a partir de los niveles de placer y activación que resultan de la interacción con su entorno laboral más inmediato. Los niveles de activación que experimenta el sujeto en relación con ciertas emociones positivas (felicidad, entusiasmo, alegría ...) o negativas (ansiedad, depresión, tensión, preocupación, etc.) son relevantes por sus efectos multiplicativos, en uno u otro sentido, sobre el desempeño laboral.

A la hora de medir el constructo objeto de análisis, Warr (1987) identifica tres dimensiones: el confort, el entusiasmo y el placer. Pese a que el placer se incluye para la medición del BL, el nivel de activación no se considera porque según este autor no determina por sí mismo el nivel de bienestar. Estas tres dimensiones del BL se representan en el gráfico 1. En el eje horizontal se muestra la dimensión placer (1b)-displacer (1a) y en los dos ejes oblicuos las dimensiones restantes: el confort (2b)-ansiedad (2a), por un lado, y el entusiasmo (3b)-depresión (3a), por otro. Cada una de estas dimensiones incluye conceptos como la satisfacción, la autorrealización o el compromiso organizacional (eje displacer-placer), la calma, la alegría o, por ejemplo, la tranquilidad (eje ansiedad-confort) y el optimismo o la ilusión (eje depresión-entusiasmo). Son varios los autores que coinciden en que el BL puede ser operacionalizado o medido como la interrelación entre los tres ejes propuestos por Warr (Lucas *et al.*, 1996).

En un trabajo posterior, Warr (1996) identifica los principales factores ambientales que afectan al bienestar psicológico a través de su modelo vitamínico, donde se establecen hipótesis sobre cómo estos factores se relacionan con las tres dimensiones del constructo objeto del presente estudio, concluyendo que su efecto no es lineal sino curvilíneo. Este autor establece una analogía con el efecto que las vitaminas ejercen sobre la salud física del individuo, es decir, una vez superado determinado umbral su consumo puede dejar de surtir efecto o incluso llegar a perjudicar la salud. En sus publicaciones más recientes, Warr (1998) llega a la conclusión de que existen diez categorías de factores determinantes del BL: oportunidad de control, oportunidad para el uso de habilidades, metas generadas externamente, variedad, claridad de la información relevante, disponibilidad de dinero, seguridad física, apoyo social de superiores, oportunidad para el contacto interpersonal y posición socialmente valorada. Según Warr (1998) autor las diferentes variables dentro de cada categoría han demostrado estar significativamente asociadas con el BL afectivo o psicológico



Fuentes: Warr (1987, 1994, 1998), Kahneman *et al.* (2009)

Gráfico 1.
Los tres ejes
fundamentales para la
medición del bienestar
psicológico

(placer, confort y entusiasmo). Numerosos estudios confirman las propuestas desarrolladas por Warr (Kahneman *et al.*, 2009).

3. El bienestar laboral en mujeres directivas

El informe “La mujer directiva en España”, elaborado por PwC e Isòtes, analiza la carrera de las directivas en la empresa española, concluyendo que a pesar de que más del 60% de los titulados universitarios en 2010 fueron mujeres, la presencia de estas en los cargos de alta dirección no alcanza el 10%[4] y resulta impensable que las mujeres ocupen el objetivo de implantación en los Consejos de Administración previsto por la Ley de Igualdad para el año 2015. Aunque en Latinoamérica el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad ha progresado en los últimos años, este proceso está siendo muy lento y heterogéneo, ya que no afecta por igual a todas las empresas ni a todos los sectores de actividad (Maxfield, 2008). Así, desde diversas instituciones, tanto públicas como privadas, se viene manifestando el interés social, científico y económico que tiene el acceso de la mujer en puestos elevados del escalafón jerárquico, apareciendo con frecuencia nuevas iniciativas en este sentido, por ejemplo el movimiento *Women in Management (WIM)* (Barberá *et al.*, 2000a). Las razones que justifican el progreso de la mujer en la cúpula directiva de las organizaciones del siglo XXI son muy diversas. Algunos autores opinan que las mujeres destacan como agentes para el cambio y la innovación. Otros aluden razones de mercado, ya que el desempeño de la organización mejora cuando se aprovechan todas las potencialidades de unas personas cada vez más preparadas profesionalmente y con competencias directivas adecuadas para el ejercicio de esta función (Barberá *et al.*, 2000a).

La escasa presencia femenina en la gestión empresarial redundará en los resultados organizativos ya que, por ejemplo, existen estilos directivos más propios de mujeres, como el liderazgo transformacional, que resultan más efectivos para el buen funcionamiento de las organizaciones que demanda la sociedad actual (García-Retamero y López-Zafra, 2006). La literatura científica coincide en que las mujeres son más democráticas e interactivas a la hora de dirigir y que los hombres ejercen el liderazgo con mayor autocracia. Según Rosener (1995) el liderazgo femenino se orienta en estimular la participación, compartir el poder y cuidar la autoestima de los demás, mientras que los hombres conciben las tareas de dirección en términos transaccionales, apoyándose en mayor medida en la autoridad formal, en dar órdenes y en controlar. En la medida en que la cuota femenina gane peso en los órganos de dirección los resultados mejorarán, tanto para ellas mismas al superar los obstáculos y resistencias que tradicionalmente han encontrado en el acceso a puestos de trabajo de mayor responsabilidad, como para el resto de trabajadores que se beneficiarán de su particular estilo de liderazgo.

El acceso de las mujeres a cargos directivos repercute de forma directa en su situación personal y profesional – independencia económica, realización individual, etc.–, modificando de manera sustancial el contexto de trabajo más inmediato y, por ende, las posibilidades para el desarrollo del BL. Desde esta perspectiva, para igualarse en términos laborales a los directivos masculinos, las mujeres se ven obligadas a llevar a cabo una doble carrera en su sentido más literal, prolongando hasta límites imposibles la jornada laboral, e incluso renunciando al tiempo de ocio. La sobrecarga se vuelve una estrategia insostenible a largo plazo, con graves consecuencias desde el punto de vista de la calidad de vida y el bienestar individual y colectivo (Salido, 2006). Los estudios de Headlam-Wells y Mills (1999) en Reino Unido y Barberá *et al.* (2000b) en España coinciden en que compatibilizar el rol directivo con los compromisos y responsabilidades familiares resulta una tarea difícil que demanda un elevado esfuerzo,

una gran organización personal y que comporta una fuente potencial de estrés. Los estudios concluyen además que antes o después deben afrontar el dilema de conceder prioridad a la familia o al trabajo, ya que en específico los puestos de dirección exigen mucha inversión de tiempo. Por otro lado, la investigación de Cárdenas *et al.* (2010) sobre la percepción de las mujeres directivas en Latinoamérica, acerca de cuáles han sido los elementos determinantes de su ascenso, deduce que los factores internos e individuales – por ejemplo, la baja autoestima e inseguridad o la incapacidad para el ejercicio del liderazgo – pueden ser tan definitivos como los obstáculos de naturaleza externa: machismo, fenómeno conocido como techo de cristal, clichés imperantes en la sociedad ... Todos estos aspectos constituyen barreras, en muchos casos infranqueables, para el desempeño laboral de las directivas, impactando en su propio BL y extrapolándose al resto de ámbitos de su vida, tanto personal, como familiar y social.

La perspectiva de género en el entorno de trabajo ha sido abordada desde diferentes puntos de vista. Según la European Agency for Safety and Health at Work (2009), las diferencias de condiciones laborales en función del género provocan un impacto significativo sobre la salud laboral, sobre todo considerando que existen ciertas características del trabajo que se asocian en particular con el grado de bienestar emocional de las mujeres trabajadoras: el apoyo social, la motivación, el trabajo complejo, la ausencia de conflicto y estrés, la carga de trabajo equilibrada o las expectativas de carrera profesional.

La mayoría de las investigaciones realizadas hasta el momento desde un enfoque de género acerca de la relación entre bienestar y condiciones laborales, ha volcado su atención en el caso de la mujer trabajadora en términos globales, con independencia del puesto que ocupe o de la responsabilidad que asuma, siendo muy escasos los estudios que centran el análisis en el colectivo de mujeres directivas, posiblemente por la dificultad de acceder a fuentes de información suficientes y fiables. En este sentido, diferentes estudios observan que las mujeres que ocupan cargos de dirección, en comparación con otras trabajadoras de inferior nivel jerárquico, presentan una percepción muy positiva sobre la salud propia, sobre el control que ejercen en sus vidas profesionales y personales, sobre el apoyo social que reciben en el entorno de trabajo, sobre la autonomía de la que disponen en la toma de decisiones y sobre la satisfacción que muestran en sus vidas (Burke, 2009). Precisamente, en relación con este último elemento, una constante en la investigación sobre la satisfacción afirma que las mujeres en general se encuentran más satisfechas que los varones. Entre las diferentes explicaciones a este fenómeno, Clark (1997) sugiere la posibilidad de que las mujeres muestren unas menores aspiraciones en cuanto al empleo, lo que hace que su nivel de satisfacción sea mayor que el de los hombres ya que las expectativas de estos hacia el trabajo son superiores y, por consiguiente, más difíciles de conseguir. El desarrollo de una carrera profesional de éxito se ha considerado tradicionalmente un vehículo para lograr la satisfacción personal y profesional, una vía para obtener todo el potencial e incluso para establecer una parte fundamental de la propia identidad. Por eso mismo, alcanzar puestos de dirección implica el cumplimiento de ciertas expectativas que deberían traducirse en un aumento de los niveles de satisfacción. Pese a que algunas investigaciones como la de Forgionne y Peeters (1982), utilizando una muestra de mujeres directivas en Estados Unidos, no encuentran ninguna relación estadísticamente significativa entre el género y la satisfacción laboral, el estudio posterior de Mason (1995) revela que las raíces de la satisfacción laboral femenina difiere de la masculina en diferentes aspectos. Los cimientos de la satisfacción de los

hombres se sostienen sobre valores “agenciales” como la autoafirmación o el deseo de dominación. Sin embargo, la base de la satisfacción de las mujeres se encuentra en valores, actitudes y comportamientos como el desinterés, la interacción con los compañeros o la preocupación por los demás de una manera solidaria y cooperativa. La naturaleza humanitaria de las mujeres les permite identificar como aspectos importantes de la actividad laboral las relaciones sociales que se producen en el lugar de trabajo, así como la existencia de recompensas intrínsecas, lo que se relaciona directamente con una mayor satisfacción.

Con todo, un estudio como el presente que pretende analizar qué factores laborales condicionan el grado de bienestar en las mujeres directivas no puede pasar por alto que este colectivo se enfrenta a obstáculos profesionales derivados del género al que pertenece. De esta manera, la literatura científica ha comprobado que una de las barreras más relevantes con las que se encuentran las mujeres que aspiran a ocupar puesto de dirección es la cultura organizacional, en la que predominan los valores masculinos y en la que todavía existen prejuicios en contra de las mujeres (Barberá *et al.*, 2000a). En esta línea Zabludovsky (2007) asevera que durante mucho tiempo se consideró que las capacidades para el ejercicio de la autoridad eran específicas de los hombres y que en la medida en que lo racional debiera prevalecer sobre lo emotivo, las mujeres no tenían un lugar en la jerarquía organizacional. Otros obstáculos que deben salvar las mujeres son el fenómeno conocido como techo de cristal, las diferencias salariales, los estereotipos masculinos, las dificultades para equilibrar la vida laboral y familiar, la exclusión de las redes y canales informales de información, etc. (Tharenou, 2005). La investigación de Ragins *et al.* (1998) puso de manifiesto cuáles eran las principales trabas que debían derribar las mujeres directivas: las ideas preconcebidas y los estereotipos masculinos (52%), la exclusión de los canales informales de información (49%), la insuficiente experiencia en puestos de gestión directiva (47%), la inhóspita cultura corporativa (35%) y la escasa permanencia en los cargos directivos (29%). Todo ello provocó que una de cada cuatro encuestadas haya pospuesto la maternidad y, una de cada cinco, reconociera sin tapujos que había decidido desistir de tener hijos[5]. Sin duda, y pese a los progresos de las últimas décadas, las dificultades que desafían las mujeres para ascender en la escala jerárquica son todavía demasiadas (Fiksenbaum *et al.*, 2010).

Según Castaño (2009) con su estudio titulado “Mujeres y poder empresarial en España”, las directivas se ven obligadas a realizar un mayor esfuerzo personal y profesional por diferentes motivos: a) las mujeres que alcanzan puestos de dirección se encuentran con directivos masculinos de edades más avanzadas dado que accedieron a ellos hace ya tiempo, lo que genera una brecha generacional muy considerable; b) les resulta mucho más complicado conciliar trabajo y familia, lo que se manifiesta en más presentismo masculino que se traduce en mayores posibilidades de mejor y más desempeño laboral, y, c) las posibilidades de consolidarse profesionalmente en estos puestos de dirección son más reducidas por el mayor índice de rotación laboral no voluntario entre este colectivo. A todo ello hay que añadir unas condiciones laborales, más precarias, con jornadas más atípicas o heterogéneas y ausencia de equidad salarial en comparación con los hombres que ocupan puestos del mismo nivel jerárquico y responsabilidad. Como resultado de todo lo anterior se ha demostrado que las mujeres directivas sufren en mayor grado la soledad inherente al cargo que ocupan, presentan patrones de comportamiento tipo A, soportan más tensión que sus homólogos masculinos, experimentan menor nivel de autoconfianza o padecen, entre otras cosas, de sutiles formas de discriminación.

4. Estudio empírico

4.1 Muestra

Para lograr el objetivo de investigación de este artículo – indagar acerca del BL de las mujeres directivas en Europa – se ha seleccionado una serie de datos obtenidos de la V Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo desarrollada en 2010 por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. Se ha extraído una submuestra de 99 mujeres que ocupan puestos de dirección, de las cuales el 92,9% afirma encontrarse satisfecha en su lugar de trabajo (eje placer-displacer), el 53,5% se siente en calma y relajada (eje confort-ansiedad) y el 63,6% declara sentirse alegre e ilusionada (eje depresión-entusiasmo). La edad media de estas mujeres es de 40,88 años. Respecto a su nivel formativo, el 1,6% reconoce tener estudios primarios, el 34,6% declara haber cursado estudios secundarios y el 53,7% afirma que ha finalizado los estudios universitarios. Las procedencias geográficas de las encuestadas son los países miembros de la Unión Europea, con un 27% natural del Reino Unido, 13% de Bélgica, 10% de Francia, 9% de Eslovaquia, 9% de Holanda, 6% de Letonia, 5% de Estonia, Suecia, Noruega y el resto de países con menor proporción porcentual.

4.2 Medidas

Variables dependientes: para la medición del bienestar psicológico se utilizan tres ítems: satisfacción laboral (*¿se encuentra usted satisfecha con las condiciones laborales de su principal trabajo remunerado?*); confort (*¿se ha sentido usted tranquila y relajada durante las últimas dos semanas?*); y entusiasmo (*¿se ha sentido usted alegre y de buen humor durante las últimas dos semanas?*). Las respuestas originales se presentan en una escala Likert de 1-5, no obstante, para adecuarlas al diseño metodológico se recodificaron en una escala dicotómica en la que las mujeres directivas que declaran estar satisfechas, calmadas o relajadas y alegres o de buen humor se codifican con un 1, mientras que las respuestas de aquellas que opinan en sentido opuesto se codifican como 0.

Variables independientes: existen diez categorías que recogen 21 variables independientes que aglutinan a los factores determinantes del BL (véase cuadro 1). Para conseguir los objetivos de este artículo dichas variables, que originalmente se presentaban en una escala tipo Likert con valores comprendidos entre 1 (siempre) y 5 (nunca), fueron recodificadas en 1 (sí) y 0 (no).

4.3 Metodología de la investigación: la aplicación del análisis de redes neuronales artificiales al mundo de las organizaciones

En los últimos años las redes neuronales artificiales (RNA) han demostrado resultados satisfactorios en la solución de problemas complejos, constituyendo una herramienta útil en el análisis de datos en diferentes áreas o disciplinas: medicina, economía, ingeniería, biología y psicología (Cajal *et al.*, 2001), hasta el punto de que cada vez más autores valoran su aplicabilidad con respecto a los modelos derivados de la estadística clásica (Bonilla y Puertas, 1997). Pitarque *et al.* (1998) analizan la eficacia clasificatoria de las RNA en comparación con otros modelos estadísticos tradicionales, concluyendo que ambas técnicas pueden emplearse de forma complementaria, aunque los resultados son más favorables en el caso de las redes neuronales. Según Pitarque *et al.* (2000), una de las causas que han llevado a los estadísticos a un mayor interés sobre las redes neuronales radica en el tratamiento de problemas no lineales, ya que se consiguen mejores rendimientos a la vez que existe independencia del cumplimiento de los supuestos teóricos de las técnicas tradicionales.

Cuadro I.
Categorías y variables de
bienestar laboral

Categorías	Variables
1. Variedad laboral	Variedad de tareas
2. Comunicación y contactos	Apoyo social de compañeros Buenos amigos en el trabajo
3. Apoyo social procedente de superiores	Apoyo social de superiores
4. Oportunidad de control/ Margen de decisión	Le consultan antes de fijar los objetivos para su trabajo Participación en la mejora de la organización del trabajo o de los procesos de su departamento u organización. Puede tomarse un descanso cuando lo desee Puede poner en práctica sus propias ideas en su trabajo Puede influir en decisiones que son importantes para su trabajo Puede dar su opinión en la elección de sus compañeros de trabajo Se siente como en casa en su organización
5. Auto-respeto a partir del trabajo	Siente que desempeña un trabajo bien hecho Siente que desempeña un trabajo útil
6. Claridad ambiental	Feedback de tareas Vd. cree que cuando tenga 60 años podrá desempeñar el mismo trabajo actual Ausencia de ambigüedad sobre el futuro del trabajo
7. Demandas laborales	Sabe lo que se espera de usted
8. Oportunidad para el uso de habilidades	–
9. Seguridad física	Vd. cree que su salud o seguridad están en riesgo como consecuencia de su trabajo Vd. cree que su trabajo le afecta a su salud Su principal lugar de trabajo se encuentra en donde se ubica su empresa
10. Disponibilidad de dinero	Se considera bien retribuido para el trabajo que desempeña

Cajal *et al.* (2001) afirman que uno de los temas prioritarios a los que puede aplicarse el análisis de redes neuronales versa sobre la clasificación de patrones.

El uso de esta técnica en la teoría organizativa es aún incipiente, siendo a partir de los años noventa cuando se incrementa el interés de la literatura científica por las RNAs aplicadas al ámbito organizacional (Montaño *et al.*, 2002). En un área más próxima al ámbito organizativo, esta metodología permite clasificar respuestas actitudinales (Larasati *et al.*, 2011) o conductas sociales, tales como el síndrome del *burnout* (Ladstätter *et al.*, 2010). Por ello se ha optado por la utilización de esta novedosa metodología como factor de oportunidad, ya que hasta el momento son muy pocos los trabajos que abordan la resolución de problemas de clasificación sobre variables actitudinales con RNAs.

Una RNA es un conjunto de redes interconectadas masivamente en paralelo con elementos simples, por lo común adaptativos, y con organización jerárquica, las cuales intentan interactuar con los objetos del mundo real del mismo modo que lo hace el sistema nervioso biológico (Kohonen, 2001). Asimismo, Salgueiro *et al.* (2006) concluyen que estos modelos tratan de reproducir el comportamiento del cerebro a través de dispositivos elementales de procesos denominados neuronas artificiales.

De entre los diferentes métodos propuestos en la literatura, en la presente investigación se utiliza *Extreme Learning Machine* (ELM), desarrollado por Huang *et al.* (2004). Esta técnica constituye un método de entrenamiento de redes neuronales

del tipo *feed-forward*, un procedimiento novedoso, rápido y eficiente para el objeto de este estudio, es decir, para clasificar mujeres directivas en el contexto europeo en función de su nivel de BL afectivo. La aplicación de esta metodología conduce a la obtención de tres RNA, que permitirán predecir cada una de las tres dimensiones del BL: satisfacción (eje placer-displacer), confort (eje confort-ansiedad) y entusiasmo (eje entusiasmo-depresión). Cada una de estas redes neuronales multicapa contiene a su vez tres capas (de entrada, de salida e interna). La capa de entrada está integrada por las 21 variables explicativas, la capa oculta contiene 30 nodos o neuronas y la capa de salida se compone de dos neuronas, una por cada clase (estar o no satisfecha en el lugar de trabajo, disfrutar o no confort y sentirse o no entusiasmada).

4.4 Resultados

Con base en las respuestas de las participantes, el modelo obtenido presenta un buen grado de eficacia, ya que clasifica correctamente a un elevado porcentaje de mujeres directivas europeas en función de su nivel de bienestar laboral. Para evaluar el rendimiento de RNA se han calculado los índices de eficiencia, especificidad y sensibilidad del modelo. El índice de sensibilidad se refiere al porcentaje de mujeres directivas con satisfacción, calmadas-relajadas y alegres o con buen humor en el puesto de trabajo que ocupan que resultan correctamente clasificadas. La especificidad es el porcentaje de directivas correctamente clasificadas que no se sienten satisfechas, ni con confort ni con entusiasmo como consecuencia de las condiciones laborales que les ofrece su entorno laboral más inmediato. Por último, la eficiencia muestra el porcentaje total de clasificación de las mujeres directivas, sin distinción de clases, en cualquiera de los tres estados que constituyen las dimensiones del BL.

El objetivo primigenio de este artículo es indagar sobre si las RNA son efectivas en la clasificación de las mujeres directivas según su nivel de BL, es decir, mostrar cómo esta metodología puede ser útil para predecir el estado de satisfacción, confort o entusiasmo que muestran estas personas en sus puestos de trabajo. Los resultados obtenidos confirman tal hipótesis en términos de precisión (véase cuadro 2), alcanzándose valores de predicción de gran eficacia en cada uno de los componentes del bienestar psicológico: satisfacción (100%), confort (84%) y entusiasmo (88%).

Una segunda pregunta de investigación que se pretende responder en el presente artículo es cómo las diferentes variables incluidas en el modelo promueven u obstaculizan el desarrollo del bienestar psicológico entre las directivas europeas. Precisamente, una de las principales críticas al uso de las RNA es la dificultad para entender el contenido de las representaciones internas generadas por la propia red (Rzempoluck, 1998). El análisis de sensibilidad ha hecho posible superar este serio inconveniente, facilitando la interpretación de los resultados asociados a esta metodología Lisboa and Mehri-Dehnavi, (1996). En esta línea, tal análisis posibilita

Índice de rendimiento	Red neuronal artificial (ELM)		
	Eficiencia	Sensibilidad	Especificidad
Satisfacción	100%	100%	100%
Confort	84%	84,6%	83,3%
Entusiasmo	88%	87,5%	88,8%

Fuente: elaboración propia

Cuadro II.
Índices de rendimiento del
modelo de red neuronal

determinar la importancia relativa de cada uno de los factores que intervienen en el modelo resultante. El peso de cada variable independiente sobre el estado del BL se muestra en el cuadro 3 en orden creciente, según su sensibilidad, esto es, según el nivel de influencia que cada variable ejerce sobre el desarrollo de satisfacción, confort o entusiasmo.

Los resultados alcanzados sugieren que en la configuración de cada una de las dimensiones del bienestar psicológico existe un componente que destaca sobre el resto. De este modo, la satisfacción depende en gran parte de la posibilidad que tiene cada directiva de establecer relaciones de amistad en el trabajo ($S = 58,54\%$), mientras que el confort y el entusiasmo vienen determinados sobre todo por oportunidad de control en términos de flexibilidad para decidir respecto a la distribución del tiempo de trabajo ($S = 75,72\%$ y $68,6\%$, respectivamente).

El resto de variables relacionadas con el eje placer-displacer (satisfacción laboral) en el modelo resultante se agrupa en las siguientes categorías: la posibilidad de establecer relaciones interpersonales en el lugar de trabajo (apoyo social de compañeros), la oportunidad de control sobre la actividad propia (participación en la toma de decisiones e identificación con la organización); la valoración personal de las implicaciones del trabajo propio (sentimiento de realización de un trabajo útil); las expectativas sobre el contenido del trabajo (certidumbre acerca de lo que se espera de las ejecutivas en su puesto de trabajo) y, por último, la satisfacción salarial (percepción individual sobre el salario que se percibe). Estos resultados son coherentes con aquellos estudios que han revelado una mayor predisposición femenina hacia el trabajo en grupo, debido a que en este contexto se ejercitan en mayor medida las relaciones interpersonales, se anteponen las dotes de liderazgo al empleo del poder y se prioriza el elemento humano sobre el técnico (Sánchez *et al.*, 2007). De esta manera, mientras que los hombres valoran en mayor grado aspectos del contenido del trabajo como la promoción, el estatus o el prestigio profesional, las mujeres conceden prioridad a aquellos factores que les posibilitan compatibilizar el trabajo y la vida familiar. Asimismo, las evidencias obtenidas coinciden parcialmente con el reciente estudio de Rosin y Korabik (2011). Estos autores realizan un análisis de correlaciones canónicas con una muestra de 306 directivas, hallando que la satisfacción de estas mujeres se reduce a medida que disponen de menor responsabilidad, variedad de tareas, flexibilidad y autonomía, lo que provoca una mayor probabilidad de abandono de la organización. En definitiva, la satisfacción laboral de las directivas vendría determinada por una serie de recompensas extrínsecas e intrínsecas, por las oportunidades de participación y por el apoyo social de compañeros, lo que tiene mucho sentido dada la gran variedad de obstáculos que deben superar para acceder a los órganos de dirección y la soledad a la que se enfrentan en el día a día una vez incorporadas a estos puestos de responsabilidad.

En relación con la segunda dimensión del bienestar psicológico (eje confort-ansiedad) hay que señalar que, además del apoyo social procedente de compañeros y las relaciones de amistad en la organización. El trabajar en el lugar donde se encuentra la organización (no tener que estar continuamente viajando por ejemplo) es valorado de forma positiva por la comodidad que les reporta. Ello puede ser entendido en pro de la conciliación de la vida familiar y laboral. Al mismo tiempo el poder discrecional para poner en práctica las propias ideas en su desempeño lo valoran igualmente como factor determinante para su estado de confort, ello de alguna forma estaría relacionado con la superación de las creencias de que las féminas tienen menores capacidades profesionales para el desempeño de tareas y funciones en entornos directivos que

Satisfacción	Confort	Entusiasmo
Variable explicativa % ^a Buenos amigos en el trabajo	58,5	75,7
Siente que desempeña un trabajo útil	48,7	59,0
Se considera bien retribuido para el trabajo que desempeña	44,4	51,5
Se siente como en casa en su organización	39,4	39,6
Participación en la mejora de la organización del trabajo o de los procesos de su departamento u organización.	38,2	38,0
Buenos amigos en el trabajo	37,5	37,1
Sabe lo que se espera de usted	36,8	34,8

Fuente: elaboración propia. ^aPorcentaje de sensibilidad de cada una de las variables explicativas

sus homólogos masculinos. En cuanto a la inseguridad o incertidumbre laboral relacionada con la categoría de claridad ambiental (con 60 años podré desempeñar el mismo trabajo actual) es considerado un importante factor psicosocial que puede tener serias implicaciones para la salud y bienestar de los trabajadores (Laca *et al.*, 2006). Las mujeres directivas en Europa lo valoran positivamente en términos de confort consecuencia, – como algunos estudios indican – de que la probabilidad de permanecer en el tiempo en un puesto de dirección es mucho menor que para los hombres directivos.

En cuanto a la última y tercera dimensión hay que destacar que el entusiasmo progresa cuando se manifiestan ciertas condiciones laborales, tanto de naturaleza extrínseca – flexibilidad y oportunidades de carrera profesional –, como intrínseca: relaciones interpersonales; identificación con la finalidad organizativa; participación en la toma de decisiones; autorrealización y apoyo social de los compañeros de trabajo. Este entusiasmo resulta de vital importancia para lapidar el techo de cristal que a día de hoy aún frena el ascenso de las mujeres hacia posiciones más elevadas en la jerarquía organizativa.

5 Conclusiones e implicaciones prácticas

La preocupación por el BL de los empleados representa una estrategia acreditada para alcanzar el éxito organizacional, debido a su impacto directo y significativo sobre las personas que participan en las organizaciones. El valor de este argumento quedó reflejado en la Agenda de Lisboa del año 2000 y reiterado por la Comisión Europea en 2010, al considerar que cuidar y preservar el BL de los trabajadores constituye una dimensión fundamental para garantizar la calidad de vida laboral.

En particular, tres son las razones principales que justifican el estudio del BL en el colectivo de mujeres que ocupan puestos de dirección. Primera, por la imperiosa necesidad de superar los numerosos obstáculos externos e internos que dificultan el acceso de este colectivo a puestos de responsabilidad: estereotipos masculinos, segregación del mercado de trabajo, discriminación de las mujeres, acoso psicológico (*mobbing*), menores oportunidades en el desarrollo de la carrera profesional, ausencia de una política laboral consolidada que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar, baja autoeficacia en cuestiones tradicionalmente masculinas (Agut y Martín, 2007). Segunda, por la positiva influencia que el estilo de gestión femenino aportaría al desarrollo social de las organizaciones, como por ejemplo la introducción del liderazgo transformacional (Ramos, 2002). Según Maxfield (2005) en Latinoamérica la implantación de la diversidad de género en los puestos de dirección de las organizaciones implica una importante oportunidad para la construcción de ventajas competitivas. El tercer motivo que justifica el estudio del BL radica en el propio bienestar en términos de satisfacción, confort y entusiasmo de las mujeres que alcanzan estas metas profesionales reservadas hasta hace bien poco a la población masculina.

Estas razones respaldan de sobra la investigación empírica que se desarrolló en este artículo acerca de las relaciones que existen entre ciertas condiciones laborales y las tres dimensiones básicas del bienestar psicológico. Los resultados obtenidos sugieren que este colectivo tan particular demanda mayor apoyo social de compañeros de trabajo. Por un lado, para superar con mayor facilidad los impedimentos que encuentran en su acceso a los puestos de más responsabilidad y por otro, para ganar credibilidad frente a los que dudan de sus capacidades para el buen desempeño de funciones que tradicionalmente se asocian a perfiles de competencias masculinos. En otro orden de ideas, el modelo definitivo también pone de manifiesto la necesidad de obtener recompensas intrínsecas para el florecimiento del BL entre mujeres directivas

de Europa. Quizás se trate de un mecanismo de defensa ante la necesidad constante de aprobación y reconocimiento por el entorno laboral inmediato. Por último, a las mujeres que ocupan cargos de dirección también les preocupa su futuro, de tal forma que las oportunidades de carrera profesional que ofrezca la empresa constituyen un elemento crítico adicional para que las mujeres directivas se encuentren bien o mal en su lugar de trabajo.

La Organización Internacional del Trabajo llegaba a la conclusión de que es un hecho casi universal que las mujeres, sean cuales sean sus aptitudes, no han conseguido ascender a los puestos rectores de las principales empresas y organizaciones del sector privado. En esta línea se considera que los hallazgos de esta investigación deben ser extrapolables tanto a países europeos como del continente americano. Ya que la escasa presencia de mujeres en cargos de dirección es levemente más acentuado en países de América Latina, y de ello se hacen eco numerosos estudios (Maxfield, 2005; Godoy y Mladinic, 2009)[6] coincidentes con los hallazgos del presente artículo.

Las implicaciones prácticas que se desprenden de los resultados de este artículo son numerosas, poniendo en evidencia la necesidad de disponer de herramientas e indicadores apropiados para gestionar las cuestiones relativas a la igualdad de género en cargos directivos. De forma general, los gestores de recursos humanos podrán diagnosticar con un reducido margen de error el estado de bienestar de este colectivo tan crítico para el cumplimiento de la misión organizativa.

Los progresos en esta materia pueden tener su origen tanto en el terreno público como en la iniciativa privada. Por un lado, las administraciones públicas desempeñan un papel determinante para promocionar una mayor equidad entre hombres y mujeres a todos los niveles organizativos, ya que hace parte de sus competencias el desarrollo legislativo en esta materia y la supervisión de su cumplimiento. Por otro, en el marco de la política de responsabilidad social corporativa, las organizaciones privadas deberían fomentar prácticas de recursos humanos innovadoras: medidas de flexibilidad que faciliten la conciliación, la implantación de acciones formativas de *mentoring* que hagan viable todas las capacidades de las potenciales candidatas a ocupar puestos directivos o, entre otras, la participación de las propias mujeres en los consejos donde se toman las decisiones que les afectan de modo más directo a ellas mismas.

En definitiva, cabe esperar que si las personas que dirigen la estrategia organizativa se encuentran satisfechas, calmadas y de buen humor su estado emocional mejorará de manera notable, optimizando el desempeño profesional y derivando en superiores resultados empresariales. Todo lo anterior aconseja el diseño e implantación de prácticas y políticas de gestión de personas orientadas a desarrollar organizaciones saludables, empresas donde la diversidad de género en puestos de responsabilidad no constituya una quimera tan inasible como tratar de cercar el aire, sino una realidad de facto.

Notes

1. [http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/865A0A0BC201D045C12579BA0030E4A1/\\$FILE/La_mujer_directiva_en_Espa%C3%B1a.pdf](http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/865A0A0BC201D045C12579BA0030E4A1/$FILE/La_mujer_directiva_en_Espa%C3%B1a.pdf)
2. In Spain, the average age of having the first child went from 25.3 years to 29.1, in the 1975-2001 period. This situation is influenced because the number of marriages has decrease in a noticeable manner, and therefore at the same time marriage is also postponed, being 30.6 years for men and 28.6 for women (National Institute of Statistics, 2004).

3. En un estudio que consultó a 120 mujeres directivas de empresas de siete países de América Latina (Maxfield, 2005), la mayoría de las entrevistadas aseguró que necesitaba demostrar en más alto grado sus competencias profesionales en comparación a sus homólogos masculinos. Las mujeres directivas percibían que eran sometidas a diversas y ocultas formas de evaluación o pruebas de desempeño y que implícitamente eran juzgadas con un estándar superior a aquel con el que se juzga a los hombres. (in english)
4. Según un reciente estudio del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE Business School), en América Latina el porcentaje de mujeres que ocupan puestos directivos o en consejos de administración es del 6,8%, cifra mucho menor que la de Estados Unidos y algunos países del entorno de la Unión Europea, donde el promedio estándar oscila entre el 7,3% y el 13,9%.
5. En España, la edad media de nacimiento del primer hijo pasó de 25,3 años a 29,1, en el período 1975-2001. Esta circunstancia se encuentra influenciada porque el número de matrimonios ha descendido de manera notable, al mismo tiempo que se retrasa el momento de las nupcias, siendo de 30,6 años para los hombres y de 28,6 para las mujeres (National Institute of Statistics, 2004).
6. En un estudio que consultó a 120 mujeres directivas de empresas de siete países de América Latina (Maxfield, 2005), la mayoría de las entrevistadas aseguró que necesitaba demostrar en más alto grado sus competencias profesionales en comparación a sus homólogos masculinos. Las mujeres directivas percibían que eran sometidas a diversas y ocultas formas de evaluación o pruebas de desempeño y que implícitamente eran juzgadas con un estándar superior a aquel con el que se juzga a los hombres.

References

- Agut, S. and Martín, P. (2007), "Factores que dificultan el acceso de las mujeres apuestos de responsabilidad: una revisión teórica", *Apuntes de Psicología*, Vol. 25 No. 2, pp. 201-214.
- Anttonen, H. and Räsänen, T. (Eds) (2008), *Well-Being At Work: New Innovations and Good Practices*, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.
- Barberá, E., Ramos, A. and Sarrió, M. (2000a), "Mujeres directivas ante el tercer milenio: el proyecto NOWDI XXI", *Papeles del Psicólogo*, Vol. 75 No. 75, pp. 46-52.
- Barberá, E., Ramos, A. and Sarrió, M. (2000b), *Mujeres directivas: promoción profesional en España y el Reino Unido*, Colección Quaderns Feministes. Institut Universitari de Estudis de la Dona de la Universitat de València, Valencia.
- Bonilla, M. and Puertas, R. (1997), *Análisis de las redes neuronales: aplicación a problemas de predicción y clasificación financiera*, Servei de Publicacions. Universitat de Valencia, Valencia.
- Burke, R.J. (2009), "Cultural values and women's work and career experiences", in Bhagat, R.S. and Steers, R.M. (Eds), *Culture, Organizations and Work*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Cajal, B., Jiménez, B., Losilla, R., Montañó, J.M., Navarro, J.B., Portell, M.I., Rodrigo, M.F., Ruíz, J.C. and Vives, J. (2001), "Las redes neuronales artificiales en psicología: un estudio bibliométrico", *Metodología de las Ciencias del Comportamiento*, Vol. 3 No. 1, pp. 53-64.
- Cárdenas, M.C., Eagly, A., Heller, L., Jáuregi, K., Rivadeneira, W. and Salgado, E. (2010), *Percepción de mujeres directivas en Latinoamérica sobre sus determinantes de su ascenso*, Congreso internacional: las políticas de equidad de género en prospectiva: nuevos escenarios, actores y articulaciones.
- Castaño, C. (2009), *Mujeres y poder empresarial en España*, Instituto de la Mujer, Ministerio de Igualdad, España.
- Clark, A.E. (1997), "Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?", *Labour Economics*, Vol. 4, pp. 341-418.

- European Agency for Safety and Health at Work (2009), *Grupos prioritarios: la mujer y la salud en el trabajo*, Oficina de publicaciones oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo, available at: https://osha.europa.eu/es/priority_groups/gender
- Fiksenbaum, L., Koyuncu, M. and Burke, R.J. (2010), "Virtues, work experiences and psychological well-being among managerial women in a Turkish bank", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 29 No. 2, pp. 199-212.
- Forgionne, G.A. and Peeters, V.E. (1982), "Differences in job motivation and satisfaction among female and male managers", *Human Relations*, Vol. 35 No. 2, pp. 101-118.
- García-Retamero, R. and López-Zafra, E. (2006), "Congruencia de rol de género y liderazgo: el papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso", *Revista Latinoamericana de Psicología*, Vol. 38 No. 2, pp. 245-257.
- Godoy, L. and Mladinic, A. (2009), "Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección", *Psykhé*, Vol. 18 No. 2, pp. 51-64.
- Headlam-Wells, J. and Mills, V. (1999), "Gender and career advancement: successful women managers in the UK", Working Paper No. 32, Faculty of Business and Management, University of Lincoln, Lincoln.
- Huang, G.B., Zhu, Q.-Y. and Siew, C.K. (2004), "Extreme learning machine: a new learning scheme of feedforward neural networks", *Proceedings of the IEEE International Joint Conference on Neural Networks*, San José, CA.
- National Institute of Statistics (2004), "Encuesta de Población Activa", Inebase, available at: www.ine.es (accessed October 2003).
- Kahneman, D., Diener, E. and Schwarz, N. (2009), *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology*, Russell Sage Foundation, New York, NY.
- Kohonen, T. (2001), *Learning Vector Quantization*, Springer, Berlin Heidelberg.
- Laca, F.A., Mejía, J.C. and Gondra, J.M. (2006), "Propuesta de un modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental", *Psicología y Salud*, Vol. 16 No. 1, pp. 87-92.
- Ladstätter, F., Garrosa, E., Badea, C. and Moreno, B. (2010), "Application of artificial neural networks to a study of nursing burnout", *Ergonomics*, Vol. 53 No. 9.
- Larasati, A., De Yong, C. and Slevitch, L. (2011), "Comparing neural network and ordinal logistic regression to analyze attitude responses", *Service. Science*, Vol. 3 No. 4, pp. 304-312.
- Lisboa, P.J., Mehri-Dehnavi, R. (1996), "Sensitivity methods for variable selection using the MLP", *Proceedings, International Workshop on Neural Networks for Identification, Control, Robotics, and Signal/Image Processing, IEEE*, pp. 330-338.
- Lucas, R.E., Diener, E. and Suh, E. (1996), "Discriminative validity of well-being measures", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 71, pp. 616-628.
- Mason, E. (1995), "Gender differences in job satisfaction", *Journal of Psychology*, Vol. 135, pp. 143-151.
- Maxfield, S. (2005), *Mujeres en el límite. Poder corporativo en América Latina*, Women's Leadership Conference of the Americas/Inter-American Dialogue/Simmons Graduate School Of Management, Boston, MA.
- Maxfield, S. (2008), "Mejores prácticas para el progreso de las mujeres en las corporaciones de América latina", in Maxfield, S., Cárdenas, C. and Heller, L. (Eds), *Mujeres y vida corporativa en Latinoamérica. Retos y dilemas*, Ediciones Uniandes, Bogotá.
- Montaño, J., Palmer, A. and Fernández, C. (2002), "Redes neuronales artificiales: abriendo la caja negra", *Metodología de las Ciencias del Comportamiento*, Vol. 4 No. 1, pp. 77-93.
- Pitarque, A., Ruiz, J.C. and Roy, J.F. (1998), "Redes neurales vs modelos estadísticos: simulaciones sobre tareas de predicción y clasificación", *Psicológica: revista de metodología y psicología experimental*, Vol. 19 No. 3, pp. 387-398.

- Pitarque, A., Ruiz, J.C. and Roy, J.F. (2000), "Las redes neuronales como herramientas estadísticas no paramétricas de clasificación", *Psicothema*, Vol. 12 No. 2, pp. 459-446.
- Ragins, B.R., Townsend, B. and Mattis, M. (1998), "Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling", *Academy of Management Executive*, Vol. 12, pp. 28-42.
- Ramos, A. (2002), "Liderazgo transformacional. Un estudio desde la psicología de género", Tesis doctoral no publicada, Universitat de Valencia, Valencia.
- Rosener, J.B. (1995), *America's Competitive Secret: Utilizing Women as Management Strategy*, Oxford University Press, New York, NY.
- Rosin, H.M. and Korabik, K. (2011), "Workplace variables, affective responses, and intention to leave among women managers", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 64 No. 4, pp. 317-330.
- Rzempoluck, E.J. (1998), *Neural Network Data Analysis Using Simulnet*, Springer-Verlag, New York, NY.
- Salanova, M. (2009), "Organizaciones saludables, organizaciones resilientes", *Práctica de Riesgos Laborales: Integración y Desarrollo de la Gestión de la Prevención*, Vol. 58, pp. 18-23.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. and Schaufeli, W.B. (2003), "Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: an experimental study", *Small Group Research*, Vol. 34, pp. 43-73.
- Salgueiro, F., Costa, G., Cánepa, S., Lage, F., Kraus, G., Figueroa, N. and Cataldi, Z. (2006), "Redes neuronales para predecir la aptitud del alumno y sugerir acciones", *Anales del VIII Workshop de Investigadores en Ciencias de la Computación*, pp. 645-648.
- Salido, O. (2006), "La participación laboral de las mujeres: un reto para el bienestar social", *Revista Administración & Ciudadanía*, Vol. 1 No. 1, pp. 97-121.
- Sánchez, S.M., Fuentes, F. and Artacho, C. (2007), "La perspectiva de género en el análisis de la satisfacción laboral: una aplicación empírica mediante modelos *logit* y *probit*", *Cuadernos de Gestión*, Vol. 7 No. 2, pp. 55-67.
- Tharenou, P. (2005), "Does mentor support increase women's career advancement more than men's? the differential effects of career and psychological support", *Australian Journal of Management*, Vol. 30 No. 1, pp. 77-109.
- Warr, P.B. (1987), *Work, Unemployment and Mental Health*, Clarendon Press, Oxford.
- Warr, P.B. (1990), "The measurement of well-being and other aspects of mental health", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 193-210.
- Warr, P.B. (1994), "A conceptual framework for the study of work and mental health", *Work and Stress*, Vol. 8, pp. 84-97.
- Warr, P.B. (1996), "Employee well-being", *Psychology at Work*, Vol. 4, pp. 224-253.
- Warr, P.B. (1998), "Well-being and the workplace", in Kahneman, D., Diener, E. and Schwartz, N. (Eds), *Understanding Quality of Life: scientific Perspectives on Enjoyment y Suffering*, Russell Sage, New York, NY.
- Warr, P.B. (2003), "Well-being and the workplace", in Kahneman, D., Diener, E. and Schwarz, N. (Eds), *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology*, Russell Sage Foundation, New York, NY.
- Zabludovsky, G. (2007), "México: mujeres en cargos de dirección del sector privado", *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, Vol. 38 No. 38, pp. 9-26.

Further reading

- Organización Internacional del Trabajo (2007), *Tendencias mundiales del empleo de las mujeres*, Resumen marzo.

About the authors

Ana María Lucia-Casademunt was awarded a PhD in Economic and Business Sciences by the Universidad de Córdoba, Spain. In July 2013 two Masters' degrees in the Economics of Banking and in Organisational and Workplace Psychology from the Universidad de Sevilla. She is Professor of Personnel Management and Organisational and Business Management in the Faculty of Economic and Business Science at the Universidad de Córdoba (ETEA), Spain. She is currently completing her PhD in Economic and Management Sciences at the Universidad de Córdoba. She has published on Human Resources in specialist journals on the impact of science (Scopus, Latindex, JCR) and has taken part in national and international congresses. Ana María Lucia-Casademunt is the corresponding author and can be contacted at: alucia@etea.com, alucia@uloyola.es

J. Antonio Ariza-Montes was awarded a PhD in Economic and Business Sciences by the Universidad de Córdoba, Spain. Currently Full Professor in Personnel Management in the Faculty of Economic and Business Science at the Universidad de Córdoba (ETEA). He was awarded second prize in FINANCIAL STUDIES in 1997 and first and second prizes in the Human Resources module in 1999. His publications focus on Human Resources management, organisational theory and social innovation. He has authored several books and taken part in numerous research projects. His publications may be consulted at www.etea.com/web/_aariza

The late Alfonso Carlos Morales-Gutiérrez[†] was awarded PhD in Economic and Business Sciences by the Universidad de Córdoba, Spain and was Full Professor of Strategic Management, Organisation and Business and Human Resources Management in the Faculty of Economic and Business Science at the Universidad de Córdoba (ETEA), Spain. His publications focused on Human Resources management, organisational theory and social innovation. He was author of several books and took part in numerous research projects. His publications may be consulted at www.etea.com/web/_amorales