

---

---

# REPERCUSIÓN DEL GÉNERO SOBRE EL DESARROLLO PROFESIONAL EN LA POLICÍA

---

---

JOANNA MARY ALISON YOUNG<sup>1</sup>

Máster en Dirección de Empresas, Certificado de Aptitud Pedagógica

---

En este artículo se examina la falta de representación de las mujeres en cargos de escala superior, a partir de un estudio realizado en la Policía de Kent (Reino Unido) en el año 2007; en el estudio se analizan las diferencias entre los dos géneros respecto al desarrollo profesional, usando principalmente el paradigma positivista con algunos datos cualitativos como apoyo. Con datos secundarios sobre la solicitud de ascenso y el ascenso a categorías de escala superior en la Policía de Kent, se ha comparado el desarrollo profesional de los hombres y de las mujeres. Los datos primarios recopilados (cuestionario de la encuesta) han permitido analizar las diferencias de género en relación a la propia experiencia y las percepciones en cuanto al desarrollo profesional. Por último, mediante discusiones de grupo se han estudiado las conclusiones con más detalle.

*This article explores the under representation of senior women officers using a study conducted in Kent Police (UK) in 2007. It examines the differences between genders in career progression, predominantly using the positivist paradigm with some qualitative data in support. Secondary data on application for, and promotion to, senior police ranks within Kent Police compared men and women's career progression. Primary data gathered (survey questionnaire) enabled analysis of gender difference in experience and perceptions of career progression. Lastly focus groups explored the findings in greater detail.*

*A main finding was that gender does have an effect on career progression. Experiences and perceptions when applying for and considering promotion differ between*

---

1. Me incorporé al Cuerpo Policial Metropolitano (MPS, de las siglas en inglés) en el año 1984, a los diecinueve años. Pasé los primeros cinco años de mi carrera en una ajetreada y céntrica Estación de Policía de Londres, donde fui la única mujer de mi equipo prácticamente durante toda mi estancia. Fui ascendiendo de categoría policial dentro del MPS y ocupé varios cargos, incluida una comisión en la Formación de la Policía Nacional, donde pude adquirir conocimientos sobre otros cuerpos policiales ingleses. Durante este tiempo, viví en la zona de Greater London con mi marido y mis hijos. En el 2003 me ascendieron a *superintendent* (intendente) y trabajé en New Scotland Yard. Aquel mismo año mi familia y yo nos marchamos a vivir en East Kent. En el 2004 me trasladé a la Policía de Kent para trabajar más cerca de casa, mejoré mi calidad de vida y pude desarrollar mi trayectoria profesional con una posición en un entorno policial diferente.

Poco después de llegar a la Policía de Kent, me pidieron que presidiera una red de apoyo a mujeres llamada Kent Network of Women (KNOW). Mi interés por las cuestiones de género y el desarrollo profesional proviene de que, aunque la representación de mujeres policías en Kent es relativamente alta, muchas expresan cierta insatisfacción, especialmente en las escalas superiores. Decidí investigar el porqué de esta anomalía mediante una investigación que elaboré como parte de un máster en dirección de empresas.

Aunque aprendí muchas cosas de mi época en la Policía de Kent, como echaba de menos patrullar en el MPS, a finales del 2007 volví a trasladarme gracias a un ascenso, que implicó ir a trabajar a Londres cada día. Actualmente, estudio un Máster en criminología aplicada y gestión policial en la Universidad de Cambridge.

Una de las conclusiones principales ha sido que, efectivamente, el género repercute en el desarrollo profesional. Las experiencias y percepciones a la hora de solicitar y valorar el ascenso son diferentes entre los géneros. Los hombres, más que las mujeres, confían en los ánimos y el apoyo recibido de los demás al solicitar un ascenso y también se sienten más motivados por razones económicas, mientras que las mujeres esperan hasta que creen que reúnen las destrezas y competencias necesarias antes de presentar la solicitud. Aunque no había ninguna relación entre el género y el porcentaje de solicitudes de ascenso, sí que había una relación entre el género y el porcentaje de personas ascendidas, que eran mayoritariamente hombres en todas las categorías. Lo más significativo es que se discriminaba a las mujeres por la propia cultura de la organización, especialmente en las categorías de más responsabilidad; incluso algunos hombres, que tampoco encajaban en los patrones culturales, se sentían perjudicados por esa cultura dominada por los hombres. Ambos géneros buscaban mejorar el equilibrio entre la vida personal y la laboral y consideraban que la cultura de la jornada larga les suponía un impedimento para progresar.

*the genders. Men, more than women, rely on encouragement and support from others when applying for promotion and are more motivated by money, while women wait until they feel they have all the necessary skills and competencies before applying. There was no relationship between gender and rate of application for promotion yet there was a relationship between gender and success rate at promotion with men being more successful at every rank. Most significantly, women were being discriminated against through the culture of the organisation, particularly at higher ranks, and some men, who did not fit the cultural norm, also felt disadvantaged by a male dominated culture. Both genders were seeking better work life balance and found the long hour's culture a barrier to progression.*

---

## 1. INTRODUCCIÓN

En 1869, John Stuart Mill escribió en su obra *La subyugación de las mujeres*: «La subordinación legal de un sexo a otro es un error [...] y es uno de los principales obstáculos para la mejora del ser humano».

Más de ciento cuarenta años después, a pesar de todos los avances conseguidos y aunque la mujer ya no está *legalmente* subordinada al hombre, todavía hoy las mujeres siguen siendo en muchos aspectos el género subordinado. Eso es especialmente evidente en los puestos de trabajo, donde vemos que la presencia de mujeres en cargos de responsabilidad es significativamente menor. En este artículo se estudia la repercusión del género sobre el desarrollo profesional con el objetivo de ayudar a comprender mejor los motivos por los cuales todavía existe una falta de representación de las mujeres en lugares de responsabilidad.

Según la 5ª Encuesta de Relaciones Laborales al Puesto de Trabajo, de 2004,<sup>2</sup> que respondieron 22.451 empleados de 2.295 puestos de trabajo, y según la Comisión de Mujeres y Trabajo (2006), si bien el 49% de empleados eran mujeres, sólo el 34% de los empleos gerenciales estaban ocupados por mujeres. En 2006, en el Servicio de Policía las mujeres representaban al 22% de todos los agentes de poli-

---

2. Encuesta disponible en <<http://www.bis.gov.uk/files/file11423.pdf>>. La 6ª Encuesta se acabó en junio del 2012.

cía de Inglaterra y Gales, y el 10% ocupaban la categoría de *chief inspector* (inspectora en jefe) o una categoría superior.<sup>3</sup> En el país en general, las mujeres no han alcanzado nunca más del 15% en ninguna de las categorías superiores a *constable* (agente), y sólo el 8,9% en las de *superintendent* (intendente) y superiores.<sup>4</sup> Las cifras del Gobierno británico para marzo del 2012 mostraban una cierta mejora. El 27% de todos los agentes y el 15% de *chief inspectors* (inspectores en jefe) y cargos superiores eran mujeres. Las cifras generales de mujeres policía han ido creciendo de manera constante en los últimos treinta años, después de la promulgación de la Ley contra la discriminación por sexo de 1976, pero su ascenso a cargos de escala superior ha sido relativamente lento y no se ha producido al mismo ritmo que en la demografía social británica.

En abril del 2007, el Gobierno introdujo la Obligación de Igualdad de Género, que exigía a las autoridades públicas, como la policía, que favorecieran la igualdad de género y eliminaran la discriminación por sexo, tanto internamente como en la prestación del servicio. Las autoridades públicas tienen la obligación legal de revisar las políticas y las prácticas laborales, identificar las desigualdades de género y tomar medidas para resolverlas. En los últimos quince años, el Servicio de Policía ha incorporado diferentes iniciativas, como el trabajo flexible y a tiempo parcial, con el fin de aumentar el número de mujeres que lo integran. Aunque este tipo de iniciativa puede haber animado a las mujeres a entrar en servicio e, incluso, a solicitar un ascenso, es bastante cuestionable que haya servido para aumentar la representación femenina en las categorías de escala superior. Con el fin de abordar de forma eficaz la desigualdad de género, es necesario que el Servicio comprenda qué factores generan la falta de proporcionalidad en el desarrollo profesional y como se pueden superar.

En cuanto al exterior, la Policía tiene que garantizar la igualdad de género en la prestación del servicio. Para hacerlo, debe comprender las necesidades y expectativas de sus clientes con el fin de poder satisfacerlas. El 51% de la población total del Reino Unido son mujeres. Si el Servicio de Policía representara mejor a la sociedad a la que sirve, posiblemente estaría en mejor disposición de identificar y satisfacer las necesidades de los clientes; esta representación tendría que darse en todos los niveles de la organización, desde la prestación de primera línea, hasta las políticas y la estrategia.

El Servicio de Policía se enfrenta a unos recortes presupuestarios importantes, de manera que tiene que prestar más servicios con bastantes menos recursos. Podría decirse que aumentar la representación de mujeres en lugares de responsabilidad ayudaría en este aspecto porque, según Konrad y Kramer (2006), incrementar la representación femenina en niveles de responsabilidad mejora el rendimiento. Su estudio de los miembros de la lista «Fortune 500» reveló que las mujeres conducen los debates de la sala de juntas de tal forma que las preocupaciones de las partes interesadas y de los clientes quedan mejor representadas; muestran más

---

3. Cifras del Ministerio del Interior británico: número de efectivos del Servicio de Policía el 31/03/2006, Boletín Estadístico del Ministerio del Interior británico, 12/06.

4. [www.crimeinfo.org](http://www.crimeinfo.org) y [www.direct.gov.uk](http://www.direct.gov.uk)

voluntad que los hombres para conseguir respuestas a preguntas difíciles, y aportan un enfoque más colaborativo al liderazgo, lo cual mejora la comunicación y el rendimiento.

### 1.1 INTENCIÓN, ALCANCE Y CONTEXTO DEL PRESENTE ESTUDIO

La intención del presente estudio era comprender por qué había una falta de representación femenina en la escala superior de la Policía. En concreto, se quería saber si se discriminaba a las mujeres en los procesos de selección, si su experiencia sobre el desarrollo profesional era diferente de la de sus compañeros hombres y si había una diferencia significativa entre cómo percibían y vivían los hombres y las mujeres policía el proceso de valorar y solicitar un ascenso. En resumidas cuentas, la intención era conocer la repercusión del género sobre el desarrollo profesional en el Servicio de Policía.

Si llega a comprender las diferencias y las similitudes entre los géneros con respecto al desarrollo profesional, la Policía estará en mejor disposición de elaborar políticas y estrategias que consigan avances reales para aumentar la representación femenina en la escala superior.

En el estudio no se incluían las cuestiones relativas a la contratación o la retención, sino que el interés se centraba en los policías de escala superior y en su desarrollo profesional en el cuerpo estudiado, la Policía de Kent.

**Tabla 1. Categorías y número de agentes que tiene cada una en la Policía de Kent, 30 de septiembre de 2006** (las cifras entre paréntesis son las de marzo del 2012)

Categoría	Número de mujeres	Número de hombres	Total
<i>Constable</i> (agente)	745 (793)	2.145 (1.926)	2.890 (2.719)
<i>Sergeant</i> (sargento/a)	83 (99)	398 (385)	481 (484)
<i>Inspector</i> (inspector/a)	27 (35)	159 (160)	186 (195)
<i>Chief Inspector</i> (inspector/a en jefe)	10 (9)	46 (53)	56 (62)
<i>Superintendent</i> (intendente/a)	3 (7)	14 (17)	17 (24)
<i>Chief Superintendent</i> (intendente/a en jefe)	1 (1)	12 (9)	13 (10)
<i>Assistant Chief Constable</i> (asistente/a del jefe de policía)	0 (0)	3 (3)	3 (3)
<i>Deputy Chief Constable</i> (subjefe de policía)	0 (0)	1 (1)	1 (1)
<i>Chief Constable</i> (jefe de policía)	0 (0)	1 (1)	1 (1)
<b>Total</b>	<b>869 (944)</b>	<b>2.779 (2555)</b>	<b>3.648 (3.498)</b>

Todos los policías que se incorporan al servicio de Policía Británico lo hacen como *constables* (agentes). Actualmente no se puede ingresar directamente en cargos de escala superior, aunque es una posibilidad que se está estudiando. La idoneidad para solicitar un ascenso a *sergeant* (sargento) y, posteriormente, a *inspector* (inspector) se decide mediante un proceso de exámenes nacionales. Cuando los agentes han superado este proceso nacional, se les considera aptos para solicitar el ascenso. En el cuerpo estudiado, la selección para las categorías de ascenso inferiores en la Asociación de Jefes de Policía (ACPO, de sus siglas en inglés) se lleva a cabo presentando una carpeta de competencias y pasando una entrevista ante un tribunal de policías de una categoría superior a la categoría en la cual se quiere ascender.

Se considera, en general, que los policías de escala superior son los que ocupan el cargo de *chief inspector* (inspector/a en jefe) o uno mayor. El estudio se centró en los que ocupaban el nivel de *inspector* y que, por lo tanto, eran aptos para solicitar un cargo de escala superior, y en los policías con cargos que fueran hasta el de *chief superintendent* (intendente/a en jefe), éste incluido. No se pudo comparar entre hombres y mujeres por encima de la categoría de *chief superintendent*, dado que no había representación femenina.

## 2. REPASO DE LA BIBLIOGRAFÍA

Ante la falta de representación de las mujeres en cargos de escala superior, durante los últimos cuarenta años se han ido estudiando las diferentes explicaciones a este fenómeno.

### 2.1 CAPACIDAD Y LIDERAZGO

Una explicación obvia de la falta de representación femenina en la escala superior es, sencillamente, que no son tan capaces de liderar como lo son sus colegas masculinos.

Desde el trabajo pionero de Kanter llevado a cabo en los años setenta (1977), se han hecho numerosas investigaciones sobre las diferencias de género con respecto a estilos de liderazgo y gestión. Algunos autores han concluido que sí hay diferencias de género en los estilos de liderazgo (Rosener, 1990; Alimo-Metcalf, 1995; Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001; Gillick, 2001), mientras que otros autores afirman que no hay ninguna diferencia sistemática, o que hay muy pocas (Grant, 1988; Bass, 1990; Bass y Stogdill, 1990, 1991). Tanto el estudio de Oshagbemi y Gill (2003) de más de cuatrocientos directivos británicos como el breve estudio cualitativo de Klerks y Brown (2004) sobre policías de escala superior concluían que hay más similitudes que diferencias entre los estilos de liderazgo de los hombres y las mujeres.

Tanto si hay diferencias como si no, lo que importa es si estas diferencias repercuten sobre su eficacia como líderes. De nuevo, vuelve a haber divisiones sobre este asunto. Algunos afirman que los hombres y las mujeres contribuyen de forma diferente al liderazgo, pero que son igual de eficaces y valiosos (Kabacoff y Peters,

1998; Goleman, 1996 y 1999). Por otra parte, la investigación de Beck (2002) sobre los estilos de gestión de las mujeres en el servicio de policía sugiere que las mujeres son potencialmente más eficaces que los hombres.

Vista la naturaleza de la actuación policial, una cuestión especialmente relacionada con el liderazgo es el liderazgo en situaciones de crisis. En un estudio realizado por Mano-Negrin y Sheaffer (2004, 118) en ciento doce mujeres y hombres ejecutivos de Israel, se examinaba cómo las formas de enfocar el liderazgo se reflejan en cómo se tiene conciencia de una crisis; la conclusión fue que las mujeres integran mejor que los hombres la preparación organizativa para la crisis y que probablemente las capacidades «femeninas» ayudan más a mejorar la preparación ante una crisis. Aunque su investigación se limitaba a preguntas hipotéticas para comprobar las diferencias de género, los resultados obtenidos sirven para hacer caer el mito de que las mujeres no se adaptan bien a las situaciones de crisis, tradicionalmente consideradas como un terreno masculino, sobre todo en el seno de la policía.

Se podría alegar que las mujeres se adaptan mejor a las situaciones de liderazgo que implican un reto. Ryan y Haslam (2005a) descubrieron que, en empresas que están a punto de quebrar, se nombra a mujeres para cargos de responsabilidad, dando a entender que las mujeres son más hábiles en este tipo de situaciones. En principio, eso puede parecer un factor positivo, sin embargo, al colocar a las mujeres en cargos de una alta exigencia y poco estables, el riesgo de que fracasen es más alto y ha conducido a lo que Ryan y Haslam (2005a) denominan «el precipicio de cristal». Tal como afirma el Chartered Institute of Personnel and Development (Instituto Colegiado de Personal y Desarrollo):

Sacar a la luz el fenómeno del precipicio de cristal es un avance muy interesante para la investigación sobre liderazgo y diversidad. Como hecho positivo, la investigación pone en duda la afirmación que las mujeres directivas son malas para los negocios. Por otra parte, sin embargo, también revela que las mujeres todavía tienen que superar otro obstáculo, incluso cuándo ya han conseguido romper el techo de cristal (2005a, 3).

Aunque la bibliografía anterior constituye sólo una pequeña porción de la investigación realizada en liderazgo y género, la autora no encontró ninguna prueba que demostrara que las mujeres no son aptas o capaces de liderar altos cargos o que el estilo «femenino» de gestión es ineficaz. Se puede afirmar, por lo tanto, que la capacidad de liderazgo de las mujeres no es un factor que justifique la falta de representación actual en la policía.

## 2.2 CULTURA ORGANIZATIVA

La cultura de una organización puede repercutir significativamente sobre el personal que la integra y sobre su rendimiento, lo que se suele definir como «valores», «tradiciones» o «actitudes» ocultos o tácitos, o bien los «supuestos o creencias básicos... que se dan por descontado» en una organización (Schien 1997, Thompson y Strickland 1999, y Johnson, Scholes y Whittington 2005).

Muchos expertos afirman que las culturas organizativas son tradicionalmente un feudo masculino y que, por lo tanto, excluyen a las mujeres o frenan o impiden su avance. Según el estudio de casos de Rutherford (2001) sobre mujeres directivas en un banco de inversiones y en una compañía aérea, la cultura organizativa excluye a las mujeres. Rutherford identificó un tipo de cultura que excluye a las mujeres basada en la existencia de un «club de hombres», en el menosprecio por parte de los hombres de las destrezas de las mujeres en el puesto de trabajo y en el requisito de trabajar muchas horas al día.

Eso sugiere que el requisito —y la expectativa, de hecho— existente en una serie de cargos de élite en la alta dirección de trabajar muchas horas al día en jornadas largas actúa como un instrumento de exclusión de las mujeres, porque hay muchas menos mujeres que hombres que puedan cumplir esta demanda (pág. 377).

En 1998, el Gobierno británico adoptó la Directiva europea relativa al tiempo de trabajo (WTD, de sus siglas en inglés), que afirma que nadie debe trabajar más de cuarenta y ocho horas semanales por término medio durante un periodo de diecisiete semanas. A pesar de esta adopción, la investigación demuestra que en Gran Bretaña todavía existe una «cultura de jornadas largas». Según la encuesta WERS,<sup>5</sup> el 11% de la población activa trabajaba más de cuarenta y ocho horas semanales. Por otro lado, la encuesta del IES<sup>6</sup> demostraba que:

Los hombres tienden a trabajar más horas que las mujeres, pero esta tendencia general en realidad disfraza las diferencias por los cargos ocupados. Las horas que las mujeres tienen que trabajar aumentan a medida que se incorporan a cargos de más responsabilidad.

Otro de los puntos que destacaba la investigación del IES es que había muchas menos probabilidades que las mujeres con personas dependientes hiciera jornadas largas que los hombres que convivían con niños o con una persona dependiente adulta (pág. 2).

La existencia de la cultura de las jornadas largas en el Servicio de Policía se demostró en la encuesta realizada por el Congreso de Sindicatos (TUC, de las siglas en inglés),<sup>7</sup> publicada en el 2006. En la encuesta se comprobaba que los «agentes de servicio de protección», donde se incluyen los agentes de policía, ocupaban el tercer lugar en la clasificación de empleados que trabajaban más horas extras no cobradas y, por término medio, trabajaban diez horas y dieciocho minutos adicionales a la semana.

5. Workplace Employment Relations Survey (Encuesta de Relaciones Laborales en el Puesto de Trabajo) del 2004, la noticia en <<http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/2938324.stm>>.

6. Instituto de Estudios Laborales (IES, de las siglas en inglés) <[www.employment-studies.co.uk](http://www.employment-studies.co.uk)>.

7. [www.tuc.org.uk/work\\_life](http://www.tuc.org.uk/work_life), publicada en febrero de 2006.

El estudio externo de Klerks y Brown (2004), que se centraba en un pequeño número<sup>8</sup> de hombres y mujeres que ya ocupaban los cargos de más responsabilidad y que observaban cómo había transcurrido su trayectoria profesional, afirmaba:

Las mujeres policía tendían a creer que la cultura organizativa todavía las desfavorecía, especialmente las que tenían hijos u otras personas dependientes a su cargo, a causa de las largas jornadas y de las reuniones a última hora del día (pág. 3).

Sin embargo, en el estudio de Rosener (1990) sobre hombres y mujeres directivos, se afirmaba que:

Tanto los hombres como las mujeres sufrían el conflicto entre trabajo y familia (aunque, cuando hay niños en casa, las mujeres sufrían este conflicto un poco más que los hombres) (pág. 121).

Una encuesta realizada a más de doscientas cincuenta mujeres con cargos de escala superior en la policía indicó que existía una estrecha relación entre la insatisfacción con el equilibrio entre la vida laboral y personal (EVPL) y el hecho de trabajar muchas horas al día en jornadas largas (Young 2006).<sup>9</sup> En cambio, no se encontró ninguna relación entre tener hijos y el horario laboral o la satisfacción con el EVPL, lo que indica que la cuestión no tiene que ver con las mujeres y los hijos sino con trabajar muchas horas al día. El 50% de las policías que participaron en el estudio declararon que tenían hijos. Dado que los hombres no estaban incluidos en la encuesta, no se pudieron hacer comparaciones de género.

Otros expertos, como Maddock (1999) y Arkin (2004), enfatizan que las mujeres tienen que hacer frente a obstáculos culturales dentro de las organizaciones, incluido el hecho que se las infravalore, y Coe (1992) concluyó que la principal barrera para las mujeres era el «club de los hombres»: las redes internas que causan la exclusión real de las mujeres.

La existencia de un «club de los hombres» en la policía es un hecho que se destaca en las investigaciones de Silvestri (1998) y Brown (1998): en ambas se describe la cultura de la policía como una cultura «hostil» hacia las mujeres. De forma similar, Martin y Jurik (1996), al analizar los puestos de trabajo en la justicia penal, concluyeron que las prácticas y políticas informales pueden dividir la tarea policial en generaciones de forma que desfavorece a las mujeres. Por otra parte, según un estudio cualitativo entre *superintendents* (intendentes) y *chief inspectors* (inspectores en jefe), uno de los tres factores determinantes en el ascenso de las mujeres era «el efecto de una cultura ocupacional masculina problemática» (Scott, 1999, 53).

En 1993, un estudio sobre la policía realizado por Anderson, Brown y Campbell reveló que las mujeres denunciaban más a menudo prácticas discriminatorias en todos los aspectos investigados, incluido el ascenso profesional. Pasados diez

8. Ocho hombres y mujeres con cargos de responsabilidad dentro de la categoría de la Asociación de Jefes de Policía (ACPO, de las siglas en inglés) y sus respectivos policías subordinados.

9. No publicado.

años, parece que eso continúa siendo así, tal como se comprueba en el estudio sobre dimisiones y solicitudes de traslado de mujeres policía o de policías pertenecientes a minorías étnicas encargado por el Ministerio del Interior británico (Cooper y Ingram, 2004). Según este estudio, el 40% de las mujeres (por el 10% de los hombres) afirmaban que habían sufrido algún tipo de discriminación.

Aunque estos estudios dentro de la policía presentan ciertas limitaciones (muestra demasiado pequeña, enfoque reducido y el hecho de que algunos ya están anticuados), queda claro que la cultura policial es un factor potencial para la falta de representación de las mujeres en cargos de escala superior. De todos modos, la cultura organizativa no lo explica todo.

### 2.3 VALORES Y CREENCIAS

Otro de los argumentos esgrimidos para la falta de representación de mujeres en cargos de escala superior es que cada género tiene unos valores diferentes y que las mujeres escogen no competir precisamente a causa de estos valores o de la falta de confianza en ellas mismas.

En primer lugar, sobre la cuestión de los valores, Moir (1998), Nussbaum y Sen (2003) y Cornelius y Skinner (2005) sugieren que el éxito no radica en ascender sino en alcanzar lo que uno mismo define como éxito, lo que la persona considera que es realmente valioso. Estos expertos concluyeron que los hombres otorgan más valor al éxito ligado a los ascensos y a las consecuciones profesionales y que están dispuestos a trabajar más horas al día y a renunciar al tiempo que pasan con la familia con el fin de conseguirlo. En cambio, concluyeron que las mujeres valoraban más la calidad de vida y, por lo tanto, estaban menos dispuestas a hacer sacrificios con respecto a las horas de trabajo. Lo que no hacen estos investigadores es debatir si esta cultura de largas jornadas es realmente necesaria o si es un instrumento masculino para excluir a las mujeres, cómo sugería Rutherford (2001).

Gillick (2001) también defiende el tema de los valores y afirma que la falta de representación de mujeres en la escala superior de la policía se debe a:

las diferencias biológicas entre los géneros y al hecho de que parece que el precio que están dispuestas a pagar para alcanzar un ascenso es bastante diferente (pág. 46).

Utilizando las destrezas en liderazgo que se definen en Alimo-Metcalfe (1995), Gillick (2001) crea una «escala» para destacar cuáles son los puntos fuertes de las mujeres y de los hombres, y resuelve que:

El servicio de policía es «sexista institucionalmente», porque las destrezas en liderazgo que se valoran en la sociedad son las destrezas en que sobresalen los hombres. Las mujeres que escogen no competir en la carrera por el ascenso (porque hay parcialidad a favor de los hombres) pueden estar contribuyendo, sin saberlo, a la cultura que crea este sexismo institucional (pág. 58).

Aunque mucha gente estaría de acuerdo con este sentimiento, Gillick aporta muy pocas pruebas que demuestren sus afirmaciones sobre cuál de los dos géneros se ajusta mejor a cada uno de los enunciados de la escala o sobre el hecho de que las mujeres escojan activamente renunciar a competir.

Dick y Jankowicz (2001) utilizaron una técnica de parrilla con el fin de identificar los *juicios de valor sobre rendimiento* en la policía. A pesar de que su trabajo se limitó a cincuenta y un agentes, de los cuales sólo dieciséis eran mujeres y ninguno era supervisor/a, descubrieron la repercusión tanto de la explicación de los valores como de la cultura en la falta de representación de las mujeres. Según Dick y Jankowicz, las mujeres y los hombres del cuerpo policial presentan valores diferentes, y uno de los resultados esenciales explorados fue el «compromiso» con el servicio. La percepción general era que este «compromiso» se demostraba al subordinar la vida familiar al trabajo y al hecho de trabajar muchas horas. Descubrieron que el «compromiso» estaba muy bien valorado en todas las categorías y géneros, pero sobre todo por los agentes hombres. Además, concluyeron que:

El énfasis en el compromiso se reduce entre los hombres que no consideran que el cuerpo policial sea su vida y en las mujeres que simplemente no quieren y/o no son capaces de subordinar el hogar a las exigencias del trabajo (pág. 196).

El tema del compromiso también ha sido explorado por Metcalf y Dick (2002) en una amplia encuesta realizada a más de dos mil policías de uniforme, que concluía que:

Los datos demostraban que tanto los hombres como las mujeres comparten un nivel similar de compromiso con la organización; por lo tanto, hay que rehusar la idea de que los hombres se comprometen más (pág. 398).

Como se puede comprobar en la encuesta citada, los valores tienen que ver con las diferencias entre los géneros en cuanto al desarrollo profesional.

Otra de las diferencias mencionadas es la de la autoconfianza. Klerks y Brown (2004) pudieron demostrar que incluso las policías de escala superior pueden tener cierta falta de confianza en sus capacidades. Como consecuencia, las mujeres quieren demostrar un mayor despliegue de competencias que sus colegas hombres a la hora de solicitar un ascenso. Eso confirmaría las conclusiones de Tait y Brown (2003), que afirman que, cuanto mayor es la categoría que ocupan algunas mujeres, más creen que deben demostrar que están igual de capacitadas que los hombres. Esa falta de autoconfianza, junto con el deseo de demostrar su valía, también podría explicar por qué las mujeres tardan más en solicitar un ascenso. Metcalf y Dick (2002) examinaron la antigüedad en el servicio y los ascensos y comprobaron que sólo el 26% de las mujeres con más de diez años de servicio habían sido ascendidas, en comparación con el 50% de los hombres.

Gaston y Alexander (1997), citando a Astin (1984) y a Larwood y Gutek (1987), sugerían que las experiencias de socialización de las mujeres resultaban en una menor confianza en sus capacidades que los hombres y, por lo tanto, también

menos expectativas profesionales. La encuesta de Gaston y Alexander sobre ciento cuarenta y dos agentes hombres y mujeres en un cuerpo policial de grandes dimensiones preguntaba por las aspiraciones de ascender. En el momento de la contratación había poca diferencia entre géneros: un 58,4% de mujeres y un 60% de hombres aspiraban a alcanzar la categoría de sargento al cabo de cinco años de servicio. A los tres años de servicio, las aspiraciones habían crecido y el 71,4% de los hombres querían alcanzar la categoría de sargento en tres años, mientras que las aspiraciones de las mujeres habían descendido al 37,7%. Las aspiraciones de las mujeres caían todavía más después de cinco años de servicio, hasta el 15%, mientras que el 47,4% de los hombres todavía aspiraba a ascender.

Según las mujeres, un significativo factor que afectaba a su decisión de solicitar un ascenso era la falta de apoyo recibido de los demás, especialmente de los supervisores (Gaston y Alexander). Esta falta de apoyo podría estar relacionada con la cultura masculina que hemos mencionado antes.

Holdaway y Parker (1998) investigaron los valores y la autoconfianza como posibles factores que influían en la diferencia de género. Su estudio se llevó a cabo en 1995, a raíz de una inspección del inspector de la Policía de Su Majestad (HMIC, de sus siglas en inglés), sobre un cuerpo policial del norte de la Gran Bretaña que no rendía correctamente<sup>10</sup> y se centró en la patrulla de uniforme, los ascensos y el Departamento de Investigación Criminal.

Entre las conclusiones que extrajeron, estaban las importantes diferencias que surgían entre las experiencias de hombres y mujeres que solicitaban un ascenso. Los hombres otorgaban mayor importancia que las mujeres al hecho de tener un «sueldo alto» y a la «seguridad laboral» (pág. 43), mientras que las mujeres otorgaban mayor importancia a la oportunidad de «avanzar profesionalmente» y tener un «trabajo interesante». En cuanto a no solicitar un ascenso, las mujeres mencionaron más que los hombres una «antigüedad insuficiente en el servicio», la «falta de experiencia» y la «falta de destrezas y habilidades», lo que indica que la confianza es un factor decisivo en la escasa representación femenina. También es significativo que las mujeres mencionaran más a menudo que los hombres un «posible conflicto con los compromisos domésticos» (pág. 51).

Los investigadores Holdaway y Parker (1998) concluyeron en su estudio que:

Efectivamente, nuestros datos indican que, en estos aspectos, las mujeres y los hombres policías trabajaban en entornos muy diferentes dentro de un mismo cuerpo policial y que los factores internos y externos combinados creaban una estructura laboral de géneros muy diferenciada (pág. 53).

Muchas de las cuestiones tratadas en el estudio de Holdaway y Parker (1998) también fueron relevantes para nuestro estudio del 2007: ¿se daban los mismos problemas diez años después? ¿O bien las mujeres decidían no presentarse a un ascenso por sus valores y por su visión del éxito, según lo que proponían Nussbaum

---

10. El inspector de la Policía de Su Majestad solicitó esta investigación al considerar que este servicio de policía no cumplía los requisitos con respecto a la representación femenina.

y Sen (2003) y Cornelius y Skinner (2005)? Si el segundo caso fuera la respuesta, entonces haber invertido más esfuerzos para intentar incrementar la representación femenina en categorías superiores mediante prácticas más «favorables a la familia», aunque habría sido una medida bienvenida, habría tenido muy poca repercusión en el desarrollo profesional. De forma similar, ese esfuerzo adicional por hacer avanzara las mujeres podría aumentar la sensación entre sus colegas masculinos de que ahora son ellos los discriminados, ya que las mujeres reciben un trato favorable a costa de ellos, como afirmaba un policía de escala superior en el estudio de Klerks y Brown (2004).

Tras esta breve explicación sobre el contexto de la investigación de Holdaway y Parker (1998), ahora hay que establecer el contexto del estudio de la Policía de Kent.

La Policía de Kent contaba con un equipo dedicado a la Diversidad y un Consejo de Estrategia para la Diversidad, dirigidos por el subjefe de policía. Los directores encabezaban las seis ramas de diversidad a través de los Grupos de Acción para la Diversidad que se centraban en la prestación de servicios internos y externos. En octubre del 2006, su trabajo positivo fue reconocido por el inspector de la Policía de Su Majestad (HMIC), que otorgó a Kent una calificación de excelente en Cuestiones de Raza y Diversidad. La Policía de Kent ocupaba el primer lugar en el país en cuanto a contratación y representación de las mujeres en general. Las mujeres policía estaban presentes en todas las categorías superiores a agente y hasta intendente, en unos niveles que superaban los de la media nacional.

En noviembre de 2004, la Policía de Kent fundó una red de mujeres, la Kent Network of Women (KNOW), un grupo de apoyo tanto para agentes de policía como para personal de todos los niveles. Junto con el Grupo de Acción de Género, el objetivo de la KNOW era impulsar la Segunda Agenda Nacional sobre Género, y contribuir a elevar el perfil femenino en el interior del servicio y a potenciar su aportación al cuerpo policial.

No obstante, todavía había casos en que las mujeres se sentían discriminadas, a pesar de tener una representación elevada y a pesar de la clasificación positiva del HMIC.

### 3. METODOLOGÍA

La recopilación de datos fue mayoritariamente cuantitativa: datos secundarios del Departamento de Recursos Humanos de Kent y datos primarios procedentes de una encuesta. Los datos cualitativos y subjetivos se obtuvieron a través de textos libres incluidos en la encuesta y mediante las discusiones de grupo.

Los datos secundarios recibidos de Recursos Humanos pertenecían al periodo entre el 30 de septiembre de 2003 y el 29 de septiembre de 2006, e incluían:

- un número de policías de ambos géneros de las categorías de inspector hasta intendente en jefe;
- un número de policías de ambos géneros que habían solicitado ascensos a la categoría de inspector o superior,

- un número de policías de ambos géneros que habían conseguido el ascenso a inspector o a una categoría superior,
- la antigüedad en el servicio de los policías de ambos géneros en el momento de solicitar el ascenso a inspector o a una categoría superior.

También se estudiaron otros datos, como los resultados de los ascensos en el periodo que va del 30 de septiembre de 2006 hasta el 31 de mayo de 2007.

Los datos primarios se recopilaron a través de un cuestionario enviado a todos los inspectores, inspectores jefes, intendentes e intendentes jefes de la Policía de Kent. El grupo entero era fácilmente accesible y lo bastante reducido en número (272) como para gestionarlo de forma analítica y evitar así el uso de métodos de muestreo. Se calculó un índice aproximado de cuestionarios rellenados y devueltos del 50%, en base a experiencias anteriores, hecho que garantizaba la confianza en el análisis estadístico (Sekaran 2003).

En el cuestionario se trataban temas como el horario laboral, la realización de las evaluaciones de rendimiento y la intención de solicitar un ascenso. Los temas sobre valores y percepción se trataban dentro de los factores que animan o disuaden a las personas encuestadas a solicitar un ascenso y qué circunstancias creen que impiden o ayudan a otras personas a conseguirlo. La encuesta se distribuyó mediante el correo electrónico interno, que permitía a los destinatarios rellenar el cuestionario en el puesto de trabajo y devolverlo a través del mismo correo electrónico, o bien imprimirlo y devolverlo por servicio de correo interno por razones de anonimato.

Después de la encuesta, se enviaba un correo electrónico a todo el cuerpo de policía, solicitando voluntarios para las discusiones de grupo. Gracias al número de encuestados disponible en las fechas establecidas, no fue necesario seleccionar a los participantes. Se realizaron tres discusiones de grupo (una mixta, una de hombres y una de mujeres) durante la última semana de marzo y la primera de abril de 2007.

Las discusiones de grupo profundizaron en algunas de las conclusiones del cuestionario con el fin de ofrecer una comprensión e interpretación más amplia de los datos. En cada sesión se utilizó un estilo de entrevista focalizada (Fiske y Kendal 1957, y Merton 1967). Eso garantizaba la participación de todo el mundo, mantenía la coherencia entre todos los grupos, contribuía a recopilar información y limitaba posibles sesgos introducidos por la conductora del grupo. Para ayudar en el análisis y garantizar la exactitud, cada sesión se grababa con el consentimiento de los participantes. Se elaboraba un resumen de cada sesión y, para garantizar el anonimato, las respuestas sólo se clasificaban por género y categoría.

### 3.1 CLASIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

#### 3.1.1 Datos secundarios

Los datos secundarios se convirtieron en porcentajes con el fin de identificar el índice de solicitudes de ascenso, el índice de éxito en el ascenso y la representación

de cada género en cada una de las categorías. Como estos cálculos se basaban en periodos anuales y se agrupaban por año, se utilizó una prueba no paramétrica de ji cuadrado para identificar la contingencia (incertidumbre de que ocurra un acontecimiento) o la bondad de ajuste, entre las variables dependientes e independientes, a un nivel de confianza del 95% ( $p < 0,05$ ). Para identificar la antigüedad en el servicio en el momento de solicitar el ascenso a cada categoría, se utilizó una aritmética simple. Se aplicaron medidas de tendencia central para permitir las comparaciones de género. Los datos relacionados con la autora se excluyeron del análisis, ya que consiguió su ascenso de categoría en otro servicio de policía. Visto el reducido número de mujeres intendentes e intendentes jefes, estas dos categorías se agruparon.

### 3.1.2 Datos primarios

Todos los datos del cuestionario se clasificaron por género y categoría mediante el software SNAP. Las categorías de intendente e intendente jefe se agruparon para evitar que se pudiera identificar a las personas y para permitir un análisis estadístico. Se utilizaron medidas de tendencia central y porcentajes por género para identificar las variables entre géneros y categorías. Estas técnicas estadísticas descriptivas se pueden considerar como relativamente básicas, pero proporcionan una buena base de discusión (Smailes y McGrane, 2000).

Dado que algunos datos estaban organizados por categorías, se volvió a utilizar el ji cuadrado.

### 3.1.3 Datos cualitativos

Para agrupar los datos cualitativos se utilizaron los temas identificados en el repaso de la bibliografía: «Cultura organizativa» y «Valores y creencias».

## 3.2 POSIBLE PARCIALIDAD Y LIMITACIONES

Es posible que los encuestados hubieran respondido a las preguntas relacionadas con ciertos temas (como las horas trabajadas por semana) influidos por la cultura de la organización o por lo que creían que era la respuesta «correcta». Por eso, se compararon las conclusiones con la investigación previa, con el fin de comprobar la coherencia.

Puesto que todos los participantes en las discusiones de grupo eran voluntarios, se podría alegar que sólo se presentaron un cierto tipo de personas con unas determinadas opiniones y, por lo tanto, que los resultados no representan a toda la población, potencialmente. Para garantizar que eso se tuvo en cuenta, las opiniones que expresaron en un inicio los participantes se compararon con las conclusiones del cuestionario para identificar posibles áreas de desviación respecto del grupo de población. No se identificó, sin embargo, ninguna desviación significativa respecto del grupo medio de población.

La distribución de los datos cualitativos en temas se basó en la interpretación de la autora y, por lo tanto, puede ser parcial o haberse interpretado erróneamente.

Para minimizar esta posible parcialidad, se usaron frases y palabras clave para ayudar a identificar la distribución de temas.

## 4. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE DATOS SECUNDARIOS

### 4.1 REPRESENTACIÓN DE LAS MUJERES

Para mostrar el cambio en la representación femenina en cada una de las categorías de la Policía de Kent, entre septiembre de 2003 y septiembre de 2006, se calculó el porcentaje anual de mujeres en relación al número general de mujeres y hombres de cada categoría.

En los cuatro años analizados aumentó la proporción de mujeres en todas las categorías, excepto la de intendente jefe. La categoría de sargento e intendente tuvieron un aumento continuo, al contrario que la categoría de inspector jefe, que iba en descenso desde el 2004, mientras que en las categorías de inspector e intendente jefe hubo fluctuaciones. Al combinar las categorías de intendente e intendente jefe por su reducido número, se demostró que en 2006 se produjo un descenso en el porcentaje de mujeres en todas las categorías superiores a sargento. Es interesante comprobar, cinco años después de la investigación original, que las cifras de 2012 muestran un descenso en inspectores jefe, ningún cambio en el número de intendentes jefes y que continúa sin haber mujeres en el ACPO.

En todo el artículo, el concepto «proceso de ascenso», cuando aparece y si no se dice lo contrario, indica el proceso de selección para ascender a inspector, inspector jefe, intendente e intendente jefe. Se analizaron datos secundarios sobre ascensos, más concretamente sobre los procesos de ascenso que tuvieron lugar en Kent entre el 30 de septiembre de 2003 y el 30 de mayo de 2007: el término «periodo relevante» se utiliza para describir este periodo de tiempo, si no se indica lo contrario.

### 4.2 ÍNDICE DE SOLICITUDES DE ASCENSO

Con el fin de identificar si la falta de representación de mujeres en la escala superior iba ligada al hecho de que las mujeres no se presentaran al ascenso en la misma proporción que sus colegas masculinos, se calculó un «índice de solicitudes» por género. Durante el periodo relevante se llevaron a cabo doce procesos de ascenso a los cuales se presentaron un total de 275 hombres y 42 mujeres policías. En ocho de los doce procesos de ascenso, el índice de solicitudes de hombres fue más elevado. La media de solicitudes, sin embargo, mostró sólo un 1,65% de diferencia a favor de los hombres. Para permitir la aplicación de un test no paramétrico, el índice de solicitudes se transformó en un índice anual: se cogió el número de solicitantes presentados por año y se relacionó con el número total de solicitudes permitidas por género. Entonces, se aplicó una prueba ji cuadrado y resultó, en un nivel de confianza del 95%, que no había ninguna relación entre el género y el índice de solicitudes por año o por categoría.

### 4.3 ÍNDICE DE ÉXITO EN LOS PROCESOS DE ASCENSO

De los 275 hombres y 42 mujeres policías que se presentaron a un proceso de ascenso, 129 hombres y 17 mujeres alcanzaron el ascenso. Con el fin de comprobar si la falta de representación de las mujeres podría ir ligada a su éxito, se calculó el índice por género y, en tres de los cuatro años, el porcentaje de hombres que se habían presentado al proceso y habían obtenido el ascenso era más alto que el de mujeres. Con una prueba ji cuadrado se demostró que había una estrecha relación entre el género y el índice de éxito anual en los ascensos. Mediante este mismo método, se calculó el índice de éxito por categoría y género. En cada categoría, los hombres obtenían más ascensos que las mujeres. Así pues, mientras que no había pruebas que demostraran que las mujeres no se presentaban a los ascensos, sí que había que demostraban que no tenían tanto éxito como sus colegas masculinos en los procesos de ascenso.

### 4.4 ANTIGÜEDAD EN EL SERVICIO AL SOLICITAR EL ASCENSO

Se analizaron datos secundarios sobre antigüedad en el servicio para estudiar las diferencias entre géneros y su relación con la antigüedad en el servicio a la hora de solicitar un ascenso. La antigüedad media de servicio de las mujeres en las categorías de inspectora e inspectora jefe era menor que la de sus colegas masculinos; en cambio, en las categorías de intendente pasaba lo contrario. Es destacable que el 46,71% de los inspectores hombres había alcanzado esa categoría con menos de dieciséis años de servicio, que contrasta con el 39,29% de mujeres; el 50% de las mujeres inspectoras jefe había alcanzado esa categoría con menos de quince años de servicio, por sólo el 16,33% de los hombres. En cambio, ninguna mujer había sido ascendida a la categoría de intendente con menos de veintinueve años de servicio, a diferencia del 25% de hombres que había alcanzado esa categoría. Al calcular las cifras acumuladas, se demostraba que los hombres continuaban siendo ascendidos hasta más tarde en el servicio, hecho que aumentaba la media de los hombres.

## 5. CONCLUSIONES A PARTIR DE LOS DATOS PRIMARIOS

### 5.1 DATOS DEMOGRÁFICOS DE LOS PARTICIPANTES

De los 272 cuestionarios distribuidos, 231 les recibieron hombres y 41, mujeres. Devolvieron el cuestionario rellenado 138 hombres y 32 mujeres, lo cual suma un total de 170 cuestionarios respondidos (62,5%). Dos de los cuestionarios rellenados por hombres no se pudieron usar para el análisis a causa del alto índice de errores que contenían. Así pues, en total se analizaron 168 cuestionarios rellenados (el 61,76%). Eso representaba el 59% de todos los hombres y el 78% de todas las mujeres de la Policía de Kent entre las categorías de inspector e intendente jefe. Considerado globalmente, el 81% (n=136) de los cuestionarios analizados pertenecían a hombres y el 19% (n=32) a mujeres.

La mayoría de los encuestados (70%, n=118, 22 mujeres, 96 hombres) procedían de la categoría de inspector, unos datos favorables con respecto a la población general de la Policía de Kent, en que los inspectores representan al 68% de todos los policías de escala superior. El 17% (n=29, 7 mujeres, 22 hombres) de los encuestados pertenecían a la categoría de inspector jefe, y el 13% (n=21, mujeres 3, hombres 18) a las categorías de intendente e intendente jefe. Sólo una de las inspectoras trabajaba a tiempo parcial; el resto trabajaba a jornada completa.

La mayoría de los encuestados (29,59%) acumulaba entre veintiún y veinticinco años de servicio. La mayor parte de los hombres (30,15%) habían estado entre veintiún y veinticinco años en servicio, mientras que la mayoría de mujeres (33,33%) habían estado entre dieciséis y veinte años.

## 5.2 PREGUNTAS DICOTÓMICAS

Sólo el 38% (n=12) de las mujeres encuestadas indicó que tuviera hijos, en comparación con el 87% (n=117) de hombres. En cada categoría, el porcentaje de hombres con hijos era más alto. Ninguna de las mujeres de las categorías de intendente e intendente jefe tenía hijos. Más mujeres que hombres afirmaban tener una evaluación de personal actualizada. Eso, sin embargo, no pasaba de la misma forma en todas las categorías: las mujeres inspectoras e inspectoras jefe tenían un índice de cumplimiento de estas evaluaciones más alto que sus colegas masculinos. En la categoría de intendente pasaba lo contrario: el 65% de los hombres había llevado a cabo las evaluaciones, por un 35% de las mujeres. Los datos mostraban una mayor variancia entre las mujeres con respecto a las evaluaciones realizadas, con cifras entre el 35% y el 95%, en comparación con los hombres, con una variación del índice de evaluaciones realizadas entre el 55% y el 65%. Más adelante la realización de las evaluaciones había mejorado en las mujeres: los años 2006/07, la realización de las evaluaciones había aumentado hasta el 57% en las mujeres y había caído hasta el 46% entre los hombres.

Un mayor porcentaje de mujeres afirmaban que pretendían solicitar un ascenso en los dos años siguientes. Eso, sin embargo, sólo pasaba en la categoría de inspector, en la que catorce mujeres y treinta y ocho hombres afirmaban que pretendían solicitar un ascenso en los dos años siguientes. En la categoría de inspector jefe y superiores, sólo dos mujeres afirmaban que querían solicitar un ascenso, mientras que el número de colegas masculinos que lo deseaban eran veinticinco.

## 5.3 HORAS TRABAJADAS

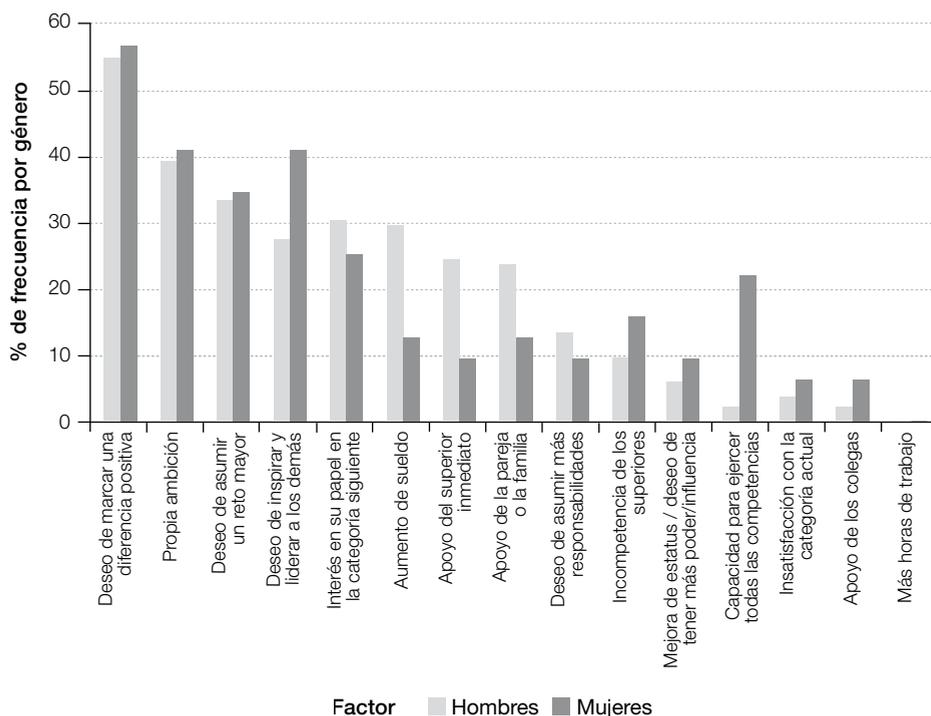
Sobre este tema se preguntó a los encuestados por la media de horas trabajadas por semana. Eso se desglosó tanto por categoría como por género con el fin de hallar las diferencias. Ninguno de los encuestados respondió que trabajara menos de 36 horas a la semana. En el caso de los inspectores e inspectores jefes, el grupo modal era entre 46 y 50 horas semanales trabajadas. En cambio, en los intendentes hombres, esta cifra estaba entre 51 y 55 horas semanales trabajadas por término medio.

La prueba ji cuadrado en un nivel de confianza del 95% demostraba que había una relación entre la categoría y las horas trabajadas. Esta relación no existía, sin embargo, entre género y horas trabajadas. El grupo modal tanto para hombres como para mujeres era entre 45 y 50 horas semanales trabajadas. Aunque había un mayor porcentaje de hombres que de mujeres que trabajaran entre 51 y 55 horas semanales, un porcentaje ligeramente más alto de mujeres trabajaban de 55 a 60 horas semanales. Aquí se utilizó una tabulación cruzada para identificar si el hecho de tener hijos afectaba a las horas que trabajaban las mujeres, y no se encontró que así fuera.

#### 5.4 EXPERIENCIA Y PERCEPCIONES SOBRE EL DESARROLLO PROFESIONAL

Se hicieron cuatro preguntas a los participantes para identificar los tres factores principales que afectaban al desarrollo profesional a partir de una lista de opciones posibles, incluida una opción de «otros» con texto libre. En primer lugar, se solicitó a los participantes que señalaran, según su propia experiencia, los tres factores primordiales que les habían animado a solicitar un ascenso.

**Figura 1. Comparación del porcentaje de respuestas por género a la cuestión: «Según su experiencia, señale los tres principales factores que le animaron a solicitar un ascenso»**



El factor que aparecía más frecuentemente en los dos géneros era el «deseo de poder marcar una diferencia positiva», seguido de la «propia ambición». El tercer factor para los hombres era el «deseo de asumir un reto mayor», mientras que para las mujeres era el «deseo de inspirar y liderar a los demás».

Con el fin de poder establecer comparaciones directas entre cada factor, se convirtieron las respuestas en porcentajes de cada género (figura 1).

Se hicieron patentes una serie de diferencias sustanciales entre los géneros, en tres áreas: «Apoyo del superior directo» (24,26% de hombres, 9,38% de mujeres); «Apoyo de la pareja y/o la familia» (23,53% de hombres, 12,5% de mujeres) y «aumento de sueldo» (el 29,41% de hombres lo mencionaron como factor en relación a un 12,5% de mujeres).

Hubo dos áreas principales en que las mujeres mencionaban más a menudo un factor que sus colegas masculinos: el «deseo de inspirar y liderar a los demás» (40,63% de mujeres, 27,21% de hombres). El diferencial más amplio entre ambos géneros se vio en el factor de «capacidad de ejercer todas las competencias», que el 21,88% de las mujeres señalaron como uno de los tres factores principales, en contraste con sólo el 2,21% de los hombres.

Con una prueba ji cuadrado se demostró que había una relación entre el género y los factores que animan a los policías de la escala superior a solicitar un ascenso.

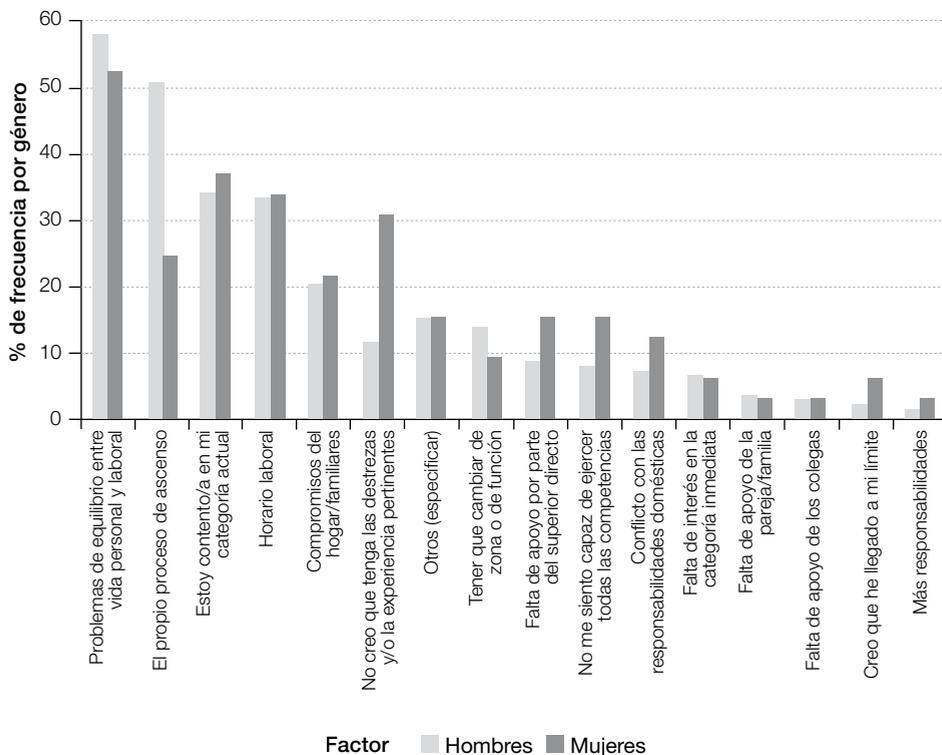
Utilizando el mismo proceso, se identificaron y analizaron los factores que disuaden a los policías de solicitar un ascenso.

El factor que mayormente mencionaron, tanto mujeres como hombres, fueron los «problemas de equilibrio entre vida personal y laboral». El segundo factor para los hombres era «el propio proceso de ascenso», seguido por «Estoy contento/a en mi categoría actual», que también fue la segunda más mencionada por las mujeres. El tercer factor más mencionado por las mujeres fue «Horario laboral», seguido de cerca por «No creo que tenga las destrezas y/o la experiencia pertinentes». Al convertir las respuestas por género en porcentajes, se obtuvieron los siguientes resultados (figura 2).

En porcentajes, el doble de hombres (51,47%) que de mujeres (25%), mencionaron «el propio proceso de ascenso» como uno de los principales factores disuasorios para solicitar el ascenso. Por otra parte, casi el triple de mujeres (31,25%) que de hombres (11,76%) señalaron «no creo que tenga las destrezas y/o la experiencia pertinentes». Los factores «falta de apoyo del superior directo» y «no me siento capaz de ejercer las competencias» fueron mencionados por el 15,63% de mujeres, a diferencia del 8,82% y 8,09 % de hombres, respectivamente. A pesar de esta diferencia, no había relación entre género y los factores que disuaden a los policías de escala superior de solicitar un ascenso.

Los factores que les animaban —o disuadían— a solicitar un ascenso eran relativos a sus propias experiencias a la hora de valorar el ascenso. En cambio, las dos preguntas siguientes se centraban en lo que los policías de escala superior percibían o creían que ayudaba o limitaba el ascenso de otras personas.

**Figura 2. Comparación del porcentaje de respuestas por género a la cuestión: «Según su experiencia, señale los tres factores principales que le disuadieron de solicitar un ascenso.»**



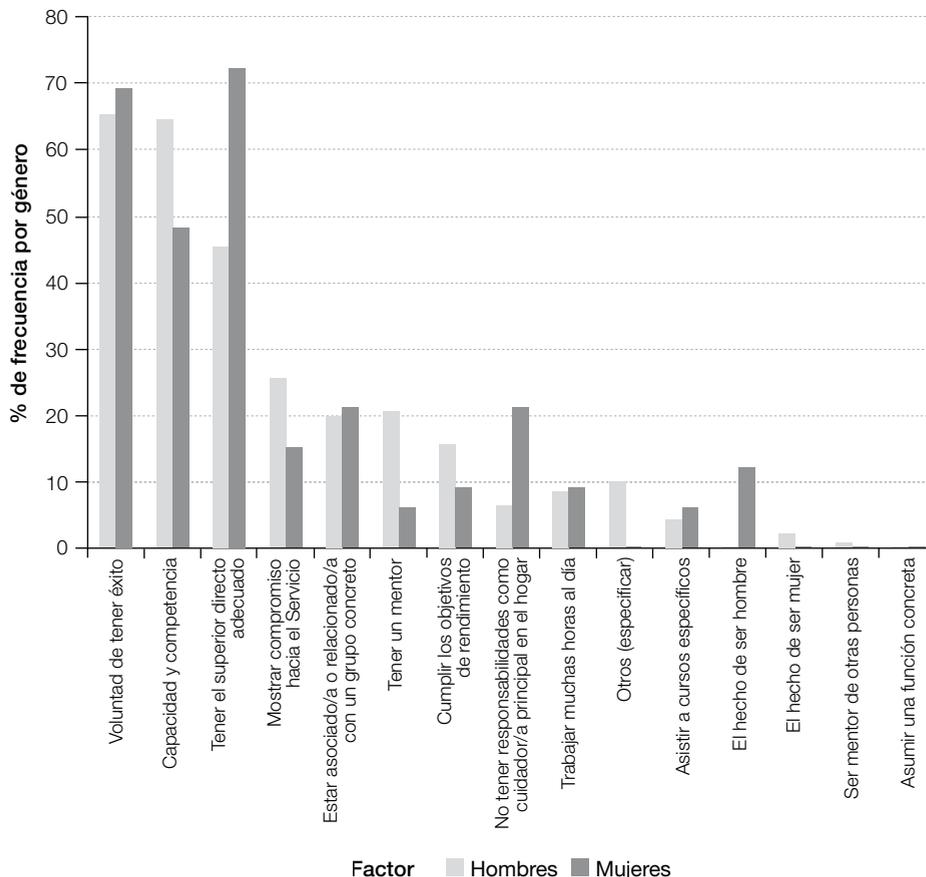
Aunque los tres factores principales que los hombres y las mujeres creían que ayudaban a los demás a ascender en el Servicio de Policía eran los mismos, la orden en que aparecían era diferente. Los hombres identificaron la «voluntad de tener éxito» como factor principal, seguido de cerca por «capacidad y competencia» y después por «tener el superior directo adecuado».

El 75% de las mujeres consideraron que el principal factor que, en general, ayudaba a los y las policías a conseguir el ascenso era «tener el superior directo adecuado» (respecto del 47,06% de hombres). De nuevo, seguía esta cifra de cerca la «voluntad de tener éxito» y después «capacidad y competencia».

Cuatro mujeres creían que «el hecho de ser hombre» ayudaba a los policías a ascender, mientras que ningún hombre citó ese factor; por otra parte, tres hombres mencionaron que «el hecho de ser mujer» ayudaba a las policías a ascender.

Las diferencias entre géneros se pueden comprobar claramente al convertirlas en porcentajes por género (figura 3).

**Figura 3. Comparación del porcentaje de respuestas por género a la cuestión: «¿Cuáles cree que son los tres factores principales que habitualmente ayudan a los y las policías a ascender en el servicio de policía?»**



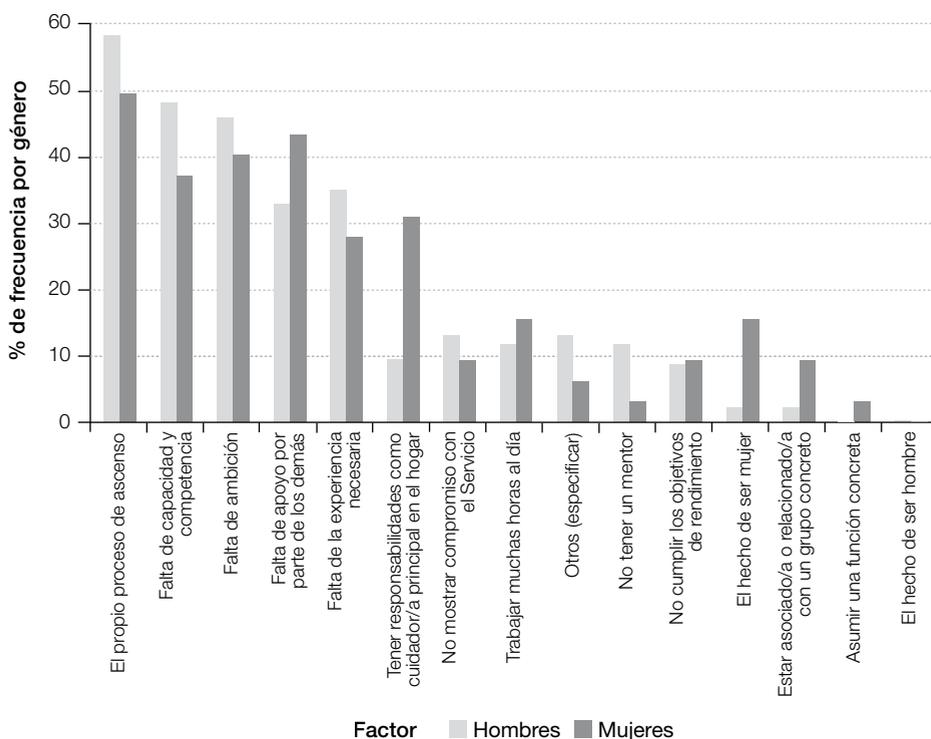
Aparte de «tener el superior directo adecuado», otras diferencias notables fueron: «tener un mentor», que se encontraba entre los tres primeros factores para el 21,32% de los hombres, pero sólo para el 6,25% de las mujeres, mientras que «mostrar compromiso hacia el Servicio» fue mencionado por el 26,47% de los hombres y sólo por el 15,63% de las mujeres. Un mayor porcentaje de mujeres (21,88%) que de hombres (6,62%) mencionó «tener responsabilidades como cuidador/a principal en el hogar».

Más del 20% de los participantes, tanto hombres como mujeres, identificaron «Estar asociado/a o relacionado/a con un grupo concreto de gente o un deporte», como uno de los factores principales.

Con la aplicación del ji cuadrado se demostró que había una estrecha relación entre el género y los factores que los y las policías de escala superior creen que ayudan habitualmente a otros policías a ascender.

La última pregunta exploraba las diferencias sobre las percepciones en relación a los factores que habitualmente impiden que los y las policías asciendan en el Servicio. El factor que se ha incluido con más frecuencia entre los tres factores principales, en ambos géneros, fue «el propio proceso de ascenso»; el segundo por parte de los hombres fue la «falta de capacidades y competencias», mientras que las mujeres lo situaban en cuarto lugar. El tercero, en ambos géneros, fue la «falta de ambición». El segundo factor que identificaron con más frecuencia las mujeres fue la «falta de apoyo por parte de los demás», mientras que sólo un tercio de los hombres incluía este factor entre uno de los tres principales. De nuevo, las diferencias entre géneros son más obvias cuando se trasladan a porcentajes por género (figura 4).

**Figura 4. Comparación del porcentaje de respuestas por género a la cuestión: «¿Cuáles cree que son los tres factores principales que habitualmente impiden que los y las policías asciendan en el servicio de policía?»**



La diferencia más notable entre géneros fue «tener responsabilidades como cuidador/a principal en el hogar», con un 31,25% de mujeres que lo mencionan,

respecto a sólo un 9,56% de hombres. El siguiente diferencial más elevado fue «el hecho de ser mujer», que el 15,63% de las mujeres consideró como un factor clave, ante sólo un 2,12% de los hombres. Ningún género mencionó «el hecho de ser hombre» como factor que impidiera el ascenso.

Mientras que la «falta de capacidad y competencia» aparecía como segundo factor para los hombres, fue el cuarto mencionado por las mujeres, con un 37,5%. Más del 11% de los hombres señaló el hecho de «no tener un mentor» como factor importante, en comparación con sólo el 3,13% de las mujeres.

En un 95% de nivel de confianza, la prueba demostró que había una relación entre el género y los factores que los y las policías de escala superior creían que habitualmente impedían a otros policías ascender en el Servicio de Policía.

Las cuatro preguntas examinadas anteriormente identificaban las opiniones de los y las policías de escala superior sobre el desarrollo profesional en relación con los ascensos. En tres de estas cuatro preguntas se encontró una relación entre el género y el desarrollo profesional con respecto a los factores que animan, ayudan o impiden el desarrollo profesional. En otras palabras, había diferencia entre géneros.

## 5.5 DATOS CUALITATIVOS

Gracias a la opción de los comentarios abiertos y a la categoría «Otros» de cada pregunta, se obtuvo una perspectiva cualitativa de los factores que afectan al desarrollo profesional. En total, 36 hombres y 7 mujeres hicieron comentarios.

La autora categorizó los comentarios en dos temas, para coincidir con las cuestiones identificadas en el repaso de la bibliografía: *cultura organizativa*, y *valores y creencias*. Aunque puede argumentarse que los valores y las creencias forman parte de la cultura organizativa (Johnson *et al.*, 2005), para esta investigación se han examinado por separado.

Bajo el tema principal de *valores y creencias*, se identificaron unos subtemas en consonancia con la bibliografía y, además, se añadió el subtema del «proceso de ascenso». Bajo el tema de *cultura organizativa* se identificó el subtema adicional «no ajustarse a los patrones culturales».

La mayoría de las respuestas abiertas (42,86% de mujeres y 30,56% de hombres) estaban relacionadas con redes internas. Así, tres de los comentarios de las mujeres mencionaban redes internas que las excluían, con comentarios como: «Creo que la Policía de Kent tiene una cultura de 'trabajo para los hombres' y no apoya a las mujeres con hijos». Los once comentarios de los hombres sobre redes internas hablaban de «a quién conoces» y de «estar en cargos más favorecidos».

Cuatro hombres que se refirieron al hecho de no ajustarse a los patrones culturales mencionaron otra cuestión que no se había identificado en los datos cuantitativos. Eso quería decir que los hombres que no se ajustan a los «patrones culturales» percibidos también se sienten excluidos.

Casi el 20% de los hombres hicieron comentarios negativos sobre el proceso de ascenso afirmando que se trataba más de ser experto en el proceso que de ser capaz en el puesto de trabajo. En cambio, ninguna mujer mencionó esta cuestión.

La parte final de la encuesta ofrecía a los participantes la oportunidad de añadir comentarios, lo que hicieron el 38% de las mujeres y el 32% de los hombres. Como antes, estos comentarios se dividieron entre los temas de cultura organizativa y valores y creencias, y la autora los vinculó a las cuestiones identificadas en el repaso de la bibliografía. Las conclusiones que se extrajeron coincidían con los datos primarios cuantitativos y eran similares a los comentarios abiertos: la mayoría eran negativos y sobre la cultura organizativa.

De nuevo, algunos hombres creían que el hecho de no ajustarse a los patrones culturales les había impedido el ascenso: «si no encajas en el molde que se busca, el ascenso puede ser muy difícil de conseguir».

Las cuestiones introducidas por las mujeres confirman las conclusiones previas en relación al equilibrio entre vida personal y laboral, la cultura de la jornada larga y las redes internas. Por ejemplo: «Me preocupa mucho la falta de apoyo que reciben las mujeres con hijos y sienten que se las discrimina».

Además, los datos cualitativos aportaron pruebas que demostraban que la cultura y el entorno eran más hostiles hacia las mujeres con hijos a cargo, que a menudo eran víctimas de comportamientos inapropiados que no se cuestionaban, de la jornada larga y de la discriminación.

## 5.6 DISCUSIONES DE GRUPO

También se obtuvieron datos cualitativos mediante las discusiones de grupo. La discusión del grupo mixto fue la primera y la más numerosa, con cinco hombres y cuatro mujeres.<sup>11</sup> Después de la presentación, el grupo debatió las cuatro cuestiones clave sobre los factores que favorecen o impiden la solicitud de ascenso y lo que creen que ayuda o impide el ascenso de los demás.

Los miembros del grupo estaban de buen humor, se reían juntos y hallaron más aspectos en que estaban de acuerdo que en desacuerdo. Las cuestiones abordadas fueron las mismas de la encuesta. Bajo *valores y creencias*, las mujeres hablaron de la autoconfianza, del deseo de marcar una diferencia positiva y de que se esperarían a tener todas las habilidades necesarias para conseguir el ascenso, mientras que los hombres se centraban en el aspecto económico, en la voluntad de proveer a la familia y en el poder como motivaciones, más que en marcar la diferencia. Los hombres también afirmaron que les hacía falta un «empujón» y el apoyo de los demás para presentarse a un ascenso, pero que se presentarían independientemente de sus habilidades. Al hablar de la cultura organizativa, las mujeres afirmaron que está dominada por los hombres y que excluye a las mujeres, tanto con hijos como sin, y más aun en la escala superior. También mostraban la voluntad de apoyar a otras personas, tanto a hombres como a mujeres, y algunas sentían que debían tomar decisiones muy difíciles entre familia y trabajo. También había la sensación entre los hombres que las redes internas les excluían, también querían un mejor equilibrio entre vida per-

---

11. Siete inspectores/oras, y un hombre y una mujer inspector/a jefe.

sonal y laboral y no les gustaba la cultura de la jornada larga. Fue particularmente destacable que los hombres se sintieran discriminados respecto a grupos minoritarios.

Ambos géneros indicaban que tenían la sensación que la discriminación crecía cuanto mayor era el cargo, por el hecho de que los policías de escala superior pertenecían a una «época» en que el sexismo era más habitual.

Había tres diferencias notables de género en este grupo que no se habían destacado antes. En primer lugar, algunos hombres tenían la sensación que se les discriminaba en beneficio de la «red de amiguismo» (que también les excluía a ellos) y por el «formulismo» que favorece a los grupos minoritarios. En segundo lugar, las mujeres solteras también tenían la sensación que se las discriminaba porque se esperaba que pudieran trabajar muchas horas al día y hacer guardias, dado que no tenían familia. En último lugar, un inspector jefe expresó que la principal diferencia entre los géneros era el liderazgo y la motivación, ya que las mujeres esperan hasta que reúnen las habilidades que se requieren para el ascenso y quieren liderar e inspirar a los demás, mientras que los hombres lo intentan independientemente de eso y lo que los motiva es el aspecto económico.

En la discusión de grupo integrada sólo por hombres —había cinco inspectores— se siguió el mismo formato y se identificaron cuestiones similares. En cambio, la diferencia ahora estaba en el estilo. Las cuestiones que se podían considerar potencialmente controvertidas se planteaban a la conductora del grupo más como una pregunta que no como la afirmación de una creencia. A veces, a la autora le parecía como si algunos de los hombres tuvieran un conflicto interno y apoyaran a las mujeres en el puesto de trabajo, pero después opinaban que las mujeres con hijos quizás tendrían que pasar más tiempo en casa. Por ejemplo, hacia el final de la sesión, uno de los hombres dijo:

Seamos claros, cuando usted (dirigiéndose a la conductora) ha dicho que tenía hijos y que su marido también trabaja, he pensado: «¿y los niños qué? ¿Han sufrido, ellos, con eso»? Es una opinión personal, pero mi mujer trabaja en una escuela y ella tiene las vacaciones libres, lo decidimos así.

Por contra, otro de los hombres opinaba que no era una cuestión de género y de los roles en el hogar sino de quién gana más dinero y que, si su mujer ganara más dinero, entonces él se quedaría en casa con los niños muy contento mientras ella trabajaba. Algunos pusieron en duda que las mujeres tuvieran las destrezas necesarias para llevar a cabo el trabajo. Todos tenían la sensación que la «red de amiguismo» iba desapareciendo en general, pero aun era evidente en los niveles de intendente e intendente jefe, y que la red KNOW también era excluyente. Hubo bastante debate sobre el equilibrio entre vida personal y laboral, la jornada larga y sobre que «es necesario que alguien cuide de los niños», que mayoritariamente tendría que ser una mujer. Había una fuerte sensación que también ellos debían adaptarse o someterse a las exigencias del trabajo con el fin de ascender y, aunque expresaban que aun era un entorno dominado por los hombres, pensaban que iba mejorando.

El último grupo era el de las mujeres. Se habían presentado voluntarias cinco pero, por compromisos de trabajo o familiares, sólo pudieron asistir dos,<sup>12</sup> con lo cual la sesión fue más bien una entrevista. De nuevo, la ambición fue un factor esencial para el desarrollo profesional, como lo fue la idea de que podían hacerlo mejor que los que ya ocupaban los cargos superiores, a pesar de creer que debían demostrar que eran mejores que los hombres, a quién consideraban arrogantes y machistas. Opinaron que la red de amiguismo no era abierta ni transparente, y también que su principal problema era la falta de apoyo por parte del superior directo, seguido del equilibrio entre vida personal y laboral, la jornada larga y el papel de la mujer como cuidadora principal en el hogar. Pensaban que había una cierta discriminación, pero que se hacía más por ignorancia que de manera deliberada.

Aunque los grupos eran reducidos, los datos cualitativos confirmaban las conclusiones extraídas de los datos cuantitativos con respecto a las cuestiones que los dos géneros consideraban que afectaban al desarrollo profesional. No obstante, también se identificaron otras cuestiones. Algunos hombres pensaban que se les discriminaba a favor de las mujeres porque no se les asignaban mentores, por la creencia que algunas mujeres ascienden gracias a formulismos, y también por el KNOW; por su parte, las mujeres pensaban que eran ellas las discriminadas, pero más por ignorancia que por un acto deliberado y que eso se evidenciaba cuanto más alto era el nivel de responsabilidad.

## 6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

En esta sección, se estudia si las conclusiones tienen relación con las investigaciones ya existentes, cuáles son las nuevas perspectivas aportadas y, en concreto, las respuestas a las principales preguntas de este estudio:

1. ¿Se discrimina a las mujeres en los procesos de selección para un ascenso?
2. ¿Son diferentes para cada género los factores que animan a los y las policías de escala superior a solicitar un ascenso?
3. ¿Son diferentes para cada género los factores que disuaden a los y las policías de escala superior de solicitar un ascenso?
4. ¿Existe diferencia de género en los factores que los y las policías de escala superior señalan como factores que habitualmente a) ayudan o b) impiden el desarrollo profesional dentro del servicio de policía?

Para simplificar, en el cuerpo policial estudiado la respuesta a las preguntas 2 y 4 es «sí», mientras que la respuesta a la pregunta 3 es «no». Teniendo eso en cuenta, se puede afirmar que, en general, hay diferencias de género respecto al desarrollo profesional. Ésta, sin embargo, es una visión demasiado simplista y no explica la

---

12. Una inspectora y una inspectora jefe.

repercusión del género en el desarrollo profesional, si se discrimina a las mujeres en los procesos de selección y si estas diferencias son las que provocan la falta de representación de las mujeres en la escala superior.

Los temas de *valores y creencias* y de *cultura organizativa* vuelven a utilizarse para examinar con más detalle estos factores, junto con el resto de conclusiones, con el fin de descubrir si hay discriminación y cuál es la repercusión del género en el desarrollo profesional.

## 6.1 VALORES Y CREENCIAS

Si damos una ojeada a los factores que los y las policías de escala superior señalaron como factores que les animaron a solicitar un ascenso, no parece haber una gran diferencia entre los géneros, porque ambos están de acuerdo que el factor principal es el «deseo de marcar una diferencia positiva». Eso es un factor favorable, que indica que tanto hombres como mujeres se sienten motivados para proporcionar un servicio de calidad. En consonancia con la investigación de Holdaway y Parker (1998), hubo más mujeres que mencionaron el deseo de asumir un reto mayor como uno de los factores. La diferencia entre géneros, sin embargo, era escasa (56% de las mujeres ante 54% de los hombres), lo que indicaba que este factor no representaba una diferencia significativa en esta investigación

En realidad, en muchos aspectos ambos géneros estaban de acuerdo. La importancia de las conclusiones, sin embargo, radicaba a menudo en el orden en que cada género mencionaba los factores, en el porcentaje de hombres y mujeres que lo hacía y en las áreas en que había discrepancias entre los dos.

Más hombres que mujeres mencionaban un «aumento de sueldo» (29% y 13%, respectivamente) como factor clave que les animaba a solicitar un ascenso. Además, los hombres comentaron abiertamente que el escaso aumento de sueldo que representaba el ascenso a inspector jefe no era suficiente incentivo para solicitarlo. Eso confirmaba las tesis de Holdaway y Parker (1998), que indicaban que el sueldo era un incentivo más frecuente entre los hombres. Esta idea se estudió ampliamente en las discusiones de grupo, en las cuales los hombres —aunque no exclusivamente— expresaban que tenían la sensación de ser la fuente de ingresos principal de su familia y que su sentido de la responsabilidad en este aspecto jugaba un papel básico a la hora de motivarlos a ascender.

Está claro, pues, que el incentivo económico es importante en la motivación de los hombres para ascender. Sin embargo, esta investigación no se ocupó de estudiar si esta circunstancia también afecta a la selección. ¿Es posible que, de alguna forma, los hombres seleccionen, consciente o inconscientemente, a otros hombres en lugar de mujeres porque creen que los hombres tienen que aportar ingresos a las familias?

Un tema significativo durante toda la investigación tenía que ver con el apoyo recibido del superior directo y de otras personas. El 75% de las mujeres mencionaron la circunstancia de «tener el superior directo adecuado» como factor clave a la hora de ayudar a los demás a ascender, ante sólo el 47% de los hombres. Por otra parte, la «falta de apoyo de los demás» era el principal factor que impedía ascender

y lo citaban el 44% de los hombres y el 33% de las mujeres. Pero sólo el 9% de las mujeres afirmaban que el «apoyo por parte del superior directo» las animaba a solicitar un ascenso, delante del 24% de los hombres. Los datos cualitativos ampliaban la información sobre esta cuestión y señalaban dos puntos clave: la falta de apoyo por parte de los demás a las mujeres, y que los hombres a menudo necesitan más ánimos del superior directo o de la familia para presentarse a un ascenso.

Históricamente, una parte de la cuestión sobre la falta de apoyo de los superiores directos se podría deber a que menos mujeres que hombres llevaran a cabo sus evaluaciones de rendimiento a tiempo. De todos modos, en los últimos tres años la realización de las evaluaciones examinadas ha mejorado en el caso de las mujeres (del 35% el 2004-2005 al 57% el 2006-2007), mientras que en los hombres ha disminuido del 49% al 46% en el mismo periodo.

A pesar de esta mejora, con los datos en la mano se puede comprobar que las mujeres se sienten menos apoyadas que los hombres por parte de sus superiores directos y de los demás, y que, para los hombres, este apoyo es clave para motivarlos a ascender. Esta conclusión coincide con el estudio de Gaston y Alexander (1997). Así, la falta de apoyo a las mujeres por parte de sus superiores directos y de otras personas se confirma como uno de los problemas para el desarrollo profesional de las mujeres.

Otra cuestión significativa es la de la confianza. Las mujeres mencionaron más a menudo el «deseo de inspirar y dirigir a los demás» (41% mujeres, 27% hombres) y su «capacidad de ejercer todas las competencias» (22% mujeres, 2% hombres). Puede parecer que el deseo de inspirar y liderar a los demás indica una confianza en las habilidades propias para dirigir, como también la capacidad de ejercer todas las competencias. En cambio, como factor que impide a los y las policías de escala superior solicitar un ascenso, más mujeres (31%) que hombres (12%) mencionaron el factor «no creo que tenga las destrezas y la experiencia pertinentes». Parece que los dos puntos anteriores se contradigan entre sí, por lo que es necesario explicarlos mejor.

Al analizar el proceso de ascenso como tal, aparece una nueva perspectiva sobre esta anomalía. Proporcionalmente, el doble de hombres (51%) que de mujeres (25%) mencionaron el propio proceso de ascenso como un factor que les disuade de solicitar un ascenso. ¿Es así porque los hombres no tienen suficiente confianza en sus propias habilidades? Según indican los datos, no. Otra explicación es que, habitualmente, las mujeres esperan hasta que creen que reúnen todas las destrezas y habilidades necesarias tanto para superar el proceso como para cumplir su función en una categoría superior, mientras que los hombres lo intentan esperando pasar el proceso. Todas las discusiones de grupo aportaron datos que confirmaban esta visión.

Sumado el aspecto del proceso de ascenso a la cuestión de la falta de confianza de las mujeres en ellas mismas, se puede comprobar que, más que una simple falta de confianza, lo que sentían las mujeres era que tenían que demostrar más cosas que sus colegas masculinos y esperar hasta estar seguras de que podrían ejercer las competencias necesarias antes de intentar ascender. Esta conclusión confirma los estudios de Tait y Brown (2003) y de Klerks y Brown (2004), que afir-

maban que las mujeres sentían la necesidad de demostrar un despliegue mayor de destrezas y competencias al presentarse a un ascenso, así como la necesidad de demostrarse a ellas mismas que eran capaces.

No obstante, en un primer examen de las conclusiones extraídas del análisis de datos sobre antigüedad en el servicio, parecía que las mujeres se presentaban a los ascensos antes que sus colegas masculinos, ya que, por término medio, las mujeres alcanzaban la categoría de inspectora e inspectora jefe ligeramente antes que los hombres. Sin embargo, eso era debido a que los hombres seguían recibiendo ascensos hasta más tarde en el servicio, hecho que aumentaba la media de los hombres. Los cálculos del grupo modal y de la antigüedad acumulada en el servicio demostraban que, en realidad, un porcentaje mayor de hombres ascendía con menos tiempo de servicio que las mujeres, especialmente en la categoría de intendente, donde ninguna mujer había alcanzado la categoría con menos de veintidós años de servicio, a diferencia del 25% de sus colegas masculinos.

Tanto las conclusiones que indican que las mujeres esperan más que los hombres hasta que pueden ejercer todas las competencias antes de intentar ascender, como los datos de la antigüedad en el servicio en el momento de solicitar el ascenso, sugieren que la falta de representación sí que se debería a que las mujeres prefieren no competir, cómo proponía Gillick (2001). Sin embargo, las conclusiones sobre el índice de solicitudes por género continúan sin confirmar esta teoría.

Aunque la media de solicitudes mostraba una diferencia de 1,65 % en favor de los hombres, la prueba no paramétrica (ji cuadrado) demostraba que durante el periodo relevante no había ninguna relación significativa entre el género y el índice de solicitudes por año o por categoría. Es más: en la encuesta, proporcionalmente más mujeres (52%) que hombres (47%) afirmaron que preveían solicitar un ascenso en los dos años siguientes. Por lo tanto, hay que rechazar la teoría de que las mujeres están poco representadas en los niveles de escala superior porque están poco dispuestas a competir.

¿Sin embargo, si no hay ninguna relación entre género e índice de solicitudes, ni por año ni por categoría, por qué continúan tardando más, las mujeres, en llegar a las categorías superiores? Una gran parte de la respuesta podría ser el escaso índice de éxito de las mujeres en las entrevistas de selección para los ascensos.

El análisis de los datos secundarios mostraba que en todas las categorías era más alto el porcentaje de hombres que se presentaban al proceso de ascenso y tenían éxito que el de mujeres y, en tres de los cuatro años estudiados, los hombres obtuvieron más ascensos. Una prueba ji cuadrado demostró que, en niveles de confianza del 95%, había una estrecha relación entre el género y el índice de éxito por año.

¿Por qué, pues, las mujeres tienen menos éxito en los procesos de ascenso? ¿Es porque están equivocadas y calculan mal sus propias capacidades, o bien intervienen otros factores?

## 6.2 CULTURA ORGANIZATIVA

Como se ha comentado en el repaso de la bibliografía, según investigaciones previas, algunas culturas organizativas son hostiles hacia las mujeres y las exclu-

yen. Ninguna de las personas que participaron en la encuesta mencionó que el hecho de ser hombre impidiera ascender, pero el 16% de las mujeres y el 2% de los hombres opinaban que el hecho de ser mujer impedía el desarrollo profesional, y el 13% de las mujeres también pensaba que el hecho de ser hombre ayudaba a ascender. ¿Por qué motivo el género de una persona influye en el desarrollo profesional más que las habilidades?

Tanto Rutherford (2001) como Gillick (2001) mencionan la infravaloración de los hombres respecto a las destrezas de las mujeres en el puesto de trabajo como parte de esta cultura hostil y excluyente dominada por los hombres. Aunque había pocas pruebas explícitas en esta investigación de que se subestimaran las destrezas de las mujeres, aparte de la disparidad del índice de éxito entre ambos géneros, sí que había pruebas implícitas. Una inspectora jefe escribió en el apartado de texto libre de la encuesta:

No hace mucho asistí como asesora del presidente de un consejo donde mi homólogo confundió un razonamiento calmado y una respuesta comedida —es decir, hablar sin gritar— (procedentes de una candidata mujer) con ser tímido.

Por otra parte, uno de los participantes de la discusión de grupo integrada sólo por hombres preguntó:

En cuanto al ascenso, ¿las mujeres no tienen las destrezas pero creen que saldrán porque son mujeres?; y otro inquirió: ¿Pueden cumplir todas las funciones de la Policía y satisfacer las demandas, las mujeres?

En el primer ejemplo está la prueba que, en un proceso de selección, los hombres pueden interpretar mal las destrezas y habilidades de las mujeres por una visión estereotipada de lo que es un liderazgo y una dirección eficaces. Los otros dos comentarios indican que algunos hombres creen que las mujeres, en realidad, no disponen de las destrezas necesarias para ocupar el cargo. El grupo de los hombres se mostró reticente a profundizar en esta cuestión. No quedó claro si no querían hacerlo porque la autora era una mujer o si a algunos miembros del grupo les disuadía la presencia de otros colegas hombres que quizás no compartían su opinión. Retrospectivamente, la autora cree que con una entrevista estructurada se habrían obtenido resultados más aclaratorios, ya que algunos hombres se han mostrado más abiertos en una situación de cara a cara. Otra idea es que podría haber dirigido el grupo de discusión de hombres un conductor masculino a fin de que el grupo fuera enteramente masculino.

Un hecho que también podría estar vinculado a la infravaloración de las destrezas de las mujeres en el puesto de trabajo es que sean vistas como principales cuidadoras en el hogar. Aunque sólo el 38% de las mujeres con mando superior tenían hijos, el 31% mencionaba «tener responsabilidades como cuidadora principal en el hogar» como factor que impedía el desarrollo profesional. En cambio, el 87% de los hombres afirmaba tener hijos, pero sólo el 10% mencionaba que las responsabilidades como cuidador en el hogar fueran un aspecto que impidiera el

desarrollo profesional. El 22% de las mujeres mencionó «no tener responsabilidades como cuidador/a principal en el hogar» como factor que ayudaba a los demás a ascender, ante sólo el 7% de los hombres. Así, pues, la mayoría de hombres no contemplaban las responsabilidades de cuidador del hogar como un factor que les afectara a ellos o a los demás. Eso indica que los hombres no valoran la repercusión que puede tener para alguien (se trata mayoritariamente de mujeres) el hecho de tener responsabilidades como cuidador/a principal en el hogar. Las mujeres no sólo mencionaron el hecho de tener hijos como un problema sino también otros tipos de responsabilidades, como el cuidado de una persona mayor, ya que tenían la sensación que recaía más en ellas que en los hombres.

Por lo tanto, la percepción de la función de las mujeres en la sociedad puede desembocar en la opinión que las mujeres no se comprometen con sus carreras profesionales o bien que no pueden trabajar las horas que se les exige. Así, el 26% de los hombres y el 16% de las mujeres mencionaron como factor que ayuda a los demás a ascender el hecho de «mostrar compromiso hacia el Servicio», aunque cuando este tema se introdujo en las discusiones de grupo no quedaba claro qué significado tenía la idea de «compromiso», y nadie se puso de acuerdo en qué quería decir. Algunas personas opinaban que se trataba de poner el trabajo ante todo, otros que era trabajar muchas horas al día y otros que quizás era algo más, pero no estaban seguras.

La capacidad de trabajar muchas horas al día surgió tanto en relación a las responsabilidades como cuidador/a principal en el hogar como en relación al compromiso. En este estudio se descubrió que el 29% de policías de escala superior afirmaban que trabajaban más de cincuenta horas semanales, posiblemente incumpliendo la Directiva sobre el tiempo de trabajo, y que el 70% trabajaban más de cuarenta y cinco horas semanales (cifras acumuladas). Según estos datos, se demostraba la existencia, en la Policía de Kent, de una cultura de larga jornada que coincidía con las conclusiones extraídas en la encuesta del Congreso de Sindicatos.

Es importante señalar que no se halló ninguna relación entre el género y las horas trabajadas o entre mujeres con o sin hijos y las horas trabajadas. Eso contradice la investigación llevada a cabo por el Instituto de Estudios Laborales, según la cual los hombres tendían a trabajar en jornadas largas más que las mujeres, y las mujeres con personas dependientes tendían mucho menos a trabajar en jornadas largas que los hombres que convivían con hijos o adultos dependientes. Eso demostraba claramente que, aunque el problema de las responsabilidades como cuidador/a principal en el hogar recaía sobre todo en ellas, las mujeres trabajaban las mismas horas que sus colegas masculinos. Esta exigencia genera un posible obstáculo para el desarrollo profesional de las mujeres, ya que hay más mujeres que hombres que se ven obligados a escoger entre los compromisos familiares y la carrera profesional, como señalaban Rutherford (2001) y Klerks y Brown (2004).

Las conclusiones también demuestran que la cultura de las jornadas largas afecta directamente a la cuestión del equilibrio entre la vida personal y laboral (EVPL). Los problemas de «equilibrio entre la vida personal y laboral» fue el más mencionado por los participantes como factor que les disuadía de solicitar un ascenso (59% de hombres, 53% de mujeres). Este equilibrio afecta claramente tanto

a los hombres como a las mujeres, como sugiere Rosener (1990), y de nuevo refuerza la visión que no es sólo una cuestión de tener hijos o no sino, en general, de calidad de vida. El hecho de que tanto hombres como mujeres se sintieran insatisfechos por esta cultura de jornadas largas constituye todo un reto para la policía, especialmente en esta época de recortes importantes. En principio, se pusieron en práctica una serie de iniciativas para tratar el EVPL y ayudar a retener a las mujeres en su puesto de trabajo; actualmente, sin embargo, cada vez hay más hombres que también desean un mejor EVPL y que están menos dispuestos a trabajar horas extra. Si no se aborda esta cuestión de una forma eficaz, la policía tendrá un alto porcentaje de personal desafecto e insatisfecho, o simplemente es posible que no se realice el trabajo debidamente.

La conclusión más significativa sobre la cultura organizativa fue la existencia de redes internas, que se consideraba que afectaba a las perspectivas de ascender tanto de los hombres como de las mujeres. Más del 20% de ambos géneros mencionan el factor «estar asociado o relacionado con un grupo concreto de personas o un deporte» como un factor que ayuda a los demás a ascender. La cuestión de las redes internas genera la mayoría de comentarios abiertos, con un 43% de mujeres que lo mencionan y un 31% de hombres. De forma similar, ambos géneros comentaron durante las discusiones de grupo los efectos negativos de la «red de amiguismo», que según todos ellos incluía también pertenecer a grupos/sociedades concretos externos al trabajo y jugar a determinados deportes (golf o rugby). Las mujeres destacaron que les parecía que era una cultura de «trabajo para los amigos».

Las redes internas negativas pueden afectar tanto a los hombres como a las mujeres, y ambos géneros tenían sentimientos controvertidos sobre esta cuestión. Algunas personas afirmaron que redes como la KNOW representaban una desventaja para los hombres. De todos modos, no había pruebas que confirmaran esta teoría y se invitó a los hombres a incorporarse a la KNOW, que ya estaba integrada por miembros masculinos. La «red de amiguismo», al contrario, no está definida claramente y no está abierta a las mujeres. Las mujeres se sentían excluidas por su género, mientras que algunos hombres se sentían excluidos porque no se ajustaban a los patrones culturales. También había pruebas que demostraban que la cultura no sólo era excluyente sino también hostil.

Una cuestión que se desprendió de los datos cualitativos fue que los hombres se sentían desfavorecidos por el hecho de no tener un mentor y que las mujeres sí que tenían esa ventaja. Aunque esta pregunta no se hizo en la encuesta, los datos cualitativos aportaban pruebas de que la mayoría de las mujeres en realidad no tenían ningún mentor. Es decir, que a algunos hombres les parecía muy importante que las mujeres tuvieran esa ventaja, aunque las pruebas demostraban lo contrario. Uno de los hombres del grupo mixto comentó:

Si eres un tipo normal y blanco, estás prácticamente solo; no diré yo nada nuevo sobre ese club medio masónico —no formo parte de él— del que habla la gente, que son habitualmente hombres blancos, sin duda. Pero este gran grupo blanco de agentes hombres y blancos tienen que pensar en ellos mismos.

Los comentarios de algunos hombres reflejaban cierto resentimiento de los hombres hacia las mujeres, y también hacia otras minorías, y demostraban que algunos hombres creían que sólo se ascendía a las mujeres por el hecho de serlo y no por sus destrezas o capacidades. En consecuencia, se deduce que a veces las mujeres tienen que trabajar en un entorno hostil, como sugieren Silvestri (1998) y Brown (1998).

Si se juntan todas estas cuestiones, se puede argumentar que no sólo había una diferencia de género en los factores que animaban a los y las policías de escala superior a solicitar un ascenso y en los factores que creían que ayudaban o impedían el ascenso, sino que, además, la cultura organizativa actuaba desfavoreciendo y discriminando a las mujeres de escala superior dentro de la Policía. La cultura de la jornada larga desfavorece a las mujeres, que habitualmente tienen la responsabilidad como cuidadoras principales en el hogar; las redes internas dominadas por hombres excluyen a las mujeres, y hay pruebas implícitas que los hombres subestiman las destrezas de las mujeres en el puesto de trabajo, ya que creen que si ascienden es por razones de género más que de capacidad.

Además, parece que las mujeres de las categorías superiores eran las más afectadas por esta cultura organizativa dominada por los hombres: la representación de mujeres de escala superior, que en la Policía de Kent estaba por encima de la media nacional, se detenía en seco en la categoría de intendente, lo que indicaba que el «techo de cristal» se situaba en este nivel. La realización de evaluaciones de rendimiento por parte de mujeres es más alta que en los hombres, pero en la categoría de intendente pasa lo contrario. No se ha identificado ninguna relación entre género e índice de éxito por categoría, pero en la categoría de intendente, el éxito de los hombres era del 43% y el de las mujeres, sólo del 25%; en la Policía de Kent, ninguna mujer había alcanzado la categoría de intendente con menos de veintinueve años de servicio, en comparación con casi una quinta parte de los hombres; y algunos de los datos cualitativos demostraron la percepción que una cultura organizativa negativa es todavía peor para las categorías de escala superior. De todos modos, visto el escaso número de mujeres en categorías de intendente, comparar los porcentajes con sus colegas masculinos puede llevar a confusiones.

No queda claro si la discriminación es deliberada o institucional. Las dos mujeres del grupo de discusión femenino opinaban que la discriminación de las mujeres era debida a la ignorancia.

Es evidente que se han tomado medidas para alcanzar una mayor igualdad: el índice de realización de evaluaciones de rendimiento de las mujeres ha aumentado; algunos hombres expresaban su apoyo a las mujeres en el puesto de trabajo; no había relación entre género e índice de solicitudes de ascenso, cosa que señalaba que las mujeres estaban más dispuestas a presentarse a un ascenso, y, en comparación al año 2003, en la Policía de Kent se había incrementado la representación de mujeres en relación a los hombres en todas las categorías por debajo del ACPO.

### 6.3 LIMITACIONES Y SUGERENCIAS PARA NUEVAS INVESTIGACIONES

El resentimiento hacia las mujeres que se ha descubierto en esta investigación surgió de las discusiones de grupo y, por lo tanto, podrían no ser representativas

del resto de la población. Hay todavía algunas preguntas que quedan sin respuesta: ¿Está muy extendida esta cuestión? ¿En qué medida afecta al desarrollo profesional de las mujeres, si es que lo hace? ¿Los hombres emprenden acciones negativas contra las mujeres basándose en esta creencia? Hay que profundizar la investigación sobre estas cuestiones. No hubo ninguna mujer por encima de la categoría de inspector jefe que participara en las discusiones de grupo. Para comprender mejor las cuestiones que afectan a las mujeres en las categorías de intendente, sería más adecuado realizar entrevistas individuales cara a cara y estructuradas, junto a entrevistas a intendentes hombres, con el fin de poder establecer comparaciones entre géneros.

Por otra parte, los hombres consideraban que eran la principal fuente de ingresos de sus familias. Esta cuestión podría influir, de forma consciente o inconsciente, en el hecho de que escogieran a otros hombres, porque quizás lo hacían inspirados por la idea que ellos también necesitaban mantener a sus familias. Aunque este aspecto no se ha estudiado en esta investigación digno de ser analizado con más profundidad.

Por último, para entender mejor por qué hay una disparidad en el índice de éxito en los procesos de ascenso, sería necesario llevar a cabo una investigación más amplia sobre esta cuestión. Esta investigación si se realizara de forma independiente, también serviría para abordar la creencia compartida por muchos participantes masculinos de la encuesta según la cual el proceso actual desfavorece a los hombres que no se ajustan a los patrones culturales y conduce a seleccionar «a las personas no apropiadas».

## 7. RESUMEN Y CONCLUSIÓN

El estudio de 2007 demostró que el género, efectivamente, tiene una repercusión en el desarrollo profesional en el cuerpo policial estudiado. Si bien aparecieron muchas similitudes entre ambos géneros, en general las experiencias y percepciones de los hombres y las mujeres sobre el desarrollo profesional eran diferentes. Más preocupante fue comprobar la existencia de una cultura dominada por los hombres que posiblemente desemboca en una cierta discriminación en los procesos de selección para un ascenso y sitúa a las mujeres en una posición de desventaja en el puesto de trabajo. Las mujeres expresaron la falta de apoyo recibido de sus superiores directos y la sensación de quedar excluidas de una especie de «red de amiguismo». También se han hallado pruebas de que las mujeres, más que los hombres, esperaban hasta considerar que reunían todas las destrezas necesarias antes de intentar ascender, pero sin embargo tenían menos éxito que sus colegas masculinos. Además, había pruebas implícitas que los hombres subestimaban las destrezas de las mujeres en el puesto de trabajo, y pruebas explícitas de que, aunque bastantes menos mujeres tenían hijos, les afectaba más el hecho de tener responsabilidades como cuidadoras principales en el hogar.

La discriminación es un tema sensible y controvertido, y esta investigadora era consciente de que éste era un estudio interno y que, por lo tanto, había factores

externos que podían repercutir en las conclusiones y el análisis. A pesar de ello, las conclusiones de los datos cuantitativos primarios y secundarios y las de los datos cualitativos coincidían y, además, reforzaban las conclusiones de otras investigaciones llevadas a cabo previamente.

Además de tratar las preguntas originales que se planteaban en la investigación surgieron muchas otras cuestiones, algunas de las cuales han quedado sin responder. Sería necesario llevar a cabo otro estudio empírico con el fin de investigar estas cuestiones y comprender mejor por qué existe esa falta de representación femenina en la escala superior de mando, ya que no parece existir una explicación clara y única sino todo un entramado de factores.

Un tema especialmente difícil en referencia al servicio policial es el equilibrio entre vida laboral y personal (EVPL). Ambos géneros consideraban que el servicio policial comporta una cultura de jornadas largas que afecta mucho, y de manera innecesaria, a su EVPL. Los datos cuantitativos confirman esta visión, con el 29% de policías que podrían estar incumpliendo la directiva relativa al tiempo de trabajo.

Una de las conclusiones esperanzadoras de la investigación fue el elevado número de policías de escala superior que desean marcar una diferencia positiva.

En muchos aspectos, hombres y mujeres todavía operaban en entornos diferentes dentro de la misma organización, y aquí se comprobaba la repercusión del género sobre el desarrollo profesional, que iba en detrimento de las mujeres. Aunque la autora no ha repetido la investigación desde el año 2007 y actualmente ya no trabaja en la Policía de Kent (y, por lo tanto, no puede emitir juicios objetivos sobre cuál es la cultura que impera ahora), es interesante destacar que, en el 2012, continúa habiendo sólo una mujer *chief superintendent*.

Como conclusión, la investigación puso de relieve las cuestiones que favorecían la falta de representación femenina en la escala superior y mostraba que, para las mujeres, el género puede tener una repercusión negativa en su desarrollo profesional.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, K. (2001) *Women in Senior Police Management*. Payneham, S. A.: Australasian Centre for Policing.
- ALIMO-METCALF, B. (1995) «An Investigation of Female Constructs of Leadership and Empowerment». *Women and Management Review*, vol. 10, nº. 2.
- ANDERSON, R.; BROWN, J.; CAMPBELL, E. (1993) *Aspects of Sex Discrimination Within the Police Service in England and Wales*. Home Office Research Group, Hampshire Constabulary.
- ARKIN, A. (2004) «The Fairer Sex». *People Management*, nº. 14, octubre de 2004, pág. 40-42.
- ASTIN, H. (1984) «The meaning of Work in Women's Lives: en Sociopsychological Model of Career Choice and Work Behaviour». *The Counselling Psychologist*, vol. 12, nº. 2, pág. 117-26.
- BASS, B. M. (1990) «From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision». *Organisational Dynamics*, vol. 18, pág. 19-31.

- BASS, B. M.; STOGDILL, R. M. (1990) *Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. New York: Free Press, pág. 11-18.
- (1991) «Cited in Debate: Ways men and women lead». *Harvard Business Review*, enero-febrero, pág. 151.
- BECK, R. D. (2002) «Integration or exclusion? Perceptions of gender equality» [tesis doctoral]. Cardiff University.
- BROWN, J. (1998) «Aspects of Discriminatory Treatment of Women Police Officers Serving in Forces in England and Wales». *British Journal of Criminology*, vol. 38, nº 2, pág. 265-283.
- BRYMAN, A.; BELLO, E. (2003) *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press, pág. 119.
- REES, D. (2004) «The Change Agenda: Women in the Boardroom. A Bird's Eye View». Chartered Institute of Personnel and Development.
- COE, T. (1992) *Key to the Men's Club; Opening the Doors to Women in Management*. Corby: Institute of Management.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. (2003) *Business Research - A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. London: Palgrave, 2ª ed.
- COOPER, C.; INGRAM, S. (2004) «Retention of police officers: a study of resignations and transfers in ten forces». *RDS Occasional Paper*, nº 86.
- CORNELIUS, N.; SKINNER, D. (2005) «An Alternative View through the Glass Ceiling. Using capabilities theory to reflect on the career journey of senior women». *Women in Management Review*, vol. 20, nº 8, pág. 595-609.
- CRESWELL, C. W. (1994) *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, California: Sage.
- DICK, P.; JANKOWICZ, D. (2001) «A Social Constructionist Account of Police Culture and its Influence on the Representation and Progression of Female Officers». *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, vol. 24, nº 2, pág. 181-199.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. (1991) *Management Research: An Introduction*. London: Sage.
- FIELDING, N. (1988) *Joining Forces*. London: Routledge.
- FISKE, M.; KENDALL, P. (1957) «The Focused Interview: A Manual of Problems and Procedures». En: MERTON, R. K. (1967). *On Theoretical Sociology*. New York: Free Press.
- GASTON, K. C.; ALEXANDER, J. A. (1997). «Women in the Police Factors Influencing Managerial Advancement». *Women in Management Review*, vol. 12, nº 2, pág. 47-55.
- GHERARDI, S. (1995) *Gender, Symbolism and Organisational Cultures*. London: Sage.
- GILLICK, M. P. (2001) «Do Women Police Officers who Choose not to Compete in the Promotion Race Unwittingly Support an Organisation that is Institutionally Sexist?». *Police Research and Management*, vol. 5, pág. 45-58.
- GOLEMAN, D. (1996) *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ* [1ª ed.]. London: Bloomsbury Publishing.
- (1999) *Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury Publishing.
- GRAHAM, J.; THOMSON, P. (2005) «A Woman's Place is in the Boardroom». Palgrave Macmillan [mencionado en *Times* 2, 22 de mayo de 2007, pág. 3-6].

- GRANT, J. (1988) «Women as Managers: What they can offer to organisations». *Organisational Dynamics*, vol. 16, nº 3, pág. 56-63.
- GUBA, E. G. (1985) «The Context of Emergent Paradigm Research». En: LINCOLN, Y. S. (ed.) *Organisational Theory and Enquiry: The Paradigm Revolution*. Beverly Hills, California: Sage.
- HEIDENSOHN, F. (1992) *Women in Control? The Role of Women in Law Enforcement*. Oxford: Clarendon.
- HOLDAWAY, S. (1983) *Inside the British Police*. Basil Oxford: Blackwell.
- HOLDAWAY, S.; PARKER, S. K. (1998) «Policing Women Police. Uniform Patrol, Promotion and Representation in the CID». *British Journal of Criminology*, vol. 38, pág. 40-60.
- JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. (2005) *Exploring Public Sector Strategy* [7ª ed.]. Pearson Higher Education Ltd.
- KABACOFF, R.; PETERS, H. (1998) *The ways women and men lead - different, but equally effective*. Portland, Maine: Management Research Group.
- KANTER, R. M. (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- KLERKS, N.; BROWN, J. (2004) «Senior Police Women: Experiences and Perceptions of Management and Leadership». Guildford: University of Surrey, Department of Psychology.
- KONRAD, A. M.; KRAMER, V. W. (2006) «How Many Women Do Boards Need?». *Harvard Business Review*, diciembre de 2006, pág. 22.
- LARWOOD, C.; GUTEK, B. (1987) *Women's Career Development*. Beverly Hills, California: Sage.
- LINCOLN, Y. S. (1994) «Competing Paradigms in Qualitative Research». En: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y.S. (ed.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, California: Sage.
- LORD, V. B.; FRIDAY, P. C. (2003) «Choosing a Career in Police Work: A Comparative Study between Applicants for Employment with a Large Police Department and Public High School Students». *Police Practice and Research*, vol. 4, nº 1, pág. 63-78.
- MADDOCK, S.; PARKIN, D. (1993) «Gender Cultures - How They Affect Men and Women at Work». *Women in Management Review*, vol. 8, nº 2, pág. 23-29.
- MADDOCK, S. (1999) *Challenging Women: Gender, Culture and Organization*. London: Sage.
- MANO-NEGRIN, R.; SHEAFFER, Z. (2004) «Are Women Cooler than Men During Crises? Exploring Gender Differences in Perceiving Organisational Crisis Preparedness Proneness». *Women in Management Review*, vol. 19, nº 2, pág. 109-122.
- MARTIN, S. E.; JURIK, N. C. (1996). *Doing Justice, Doing Gender*. Thousand Oaks, California: Sage.
- MARTIN, S. E. (1997) «Police Women and Police Women: Occupational Role Dilemmas and Choices of Female Officers». *Journal of Police Science and Administration*, vol. 7, nº 3, pág. 314-323.
- METCALF, B.; DICK, G. (2002) «Is the Force Still With Her? Gender and Commitment in the Police». *Women in Management Review*, vol. 17, nº 8, pág. 392-403.

- MILL, J. S. (1869) *The Subjection of Women* [en línea]. Disponible en: <<http://en.wikipedia.org/wiki/feminism>> (Consulta: 7 noviembre 2006).
- MOIR, A.; JESSEL, D. (1998) *Brainsex: The Real Difference Between Men and Women*. London: Arrow.
- NUSSBAUM, M. (2003) «Capabilities as fundamental entitlements: Sex and Social Justice». *Feminist Economics*, vol. 9, nº 2/3, pág. 33-49.
- NUSSBAUM, M.; SEN, A. (1995) *The Quality of Life*. Oxford: Oxford University Press.
- OAKLEY, J. G. (2000) «Gender Based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female Chief Executive Officers». *Journal of Business Ethics*, vol. 27, nº 4, pág. 321-34.
- ORR-MUNRO, T. (2003) «The Gentle Touch: Female officers still account for only 20% of the Service». *Police Review*, 31/01/03, pág. 22-24.
- OSHAGBEMI, T.; GILL, R. (2003) «Gender Differences and Similarities in Leadership Styles and Behaviours of UK Managers». *Women in Management Review*, vol. 18, nº 6, pág. 288-298.
- PETERS, H.; KABAKOFF, R. (2002) «Leadership and Gender: A new look at the glass ceiling» [informe de investigación Portland, Maine: Management Research Group.
- REINER, R. (1992) *The Politics of the Police*. Brighton: Wheatsheaf.
- ROSENER, J. (1990) «Ways Women Lead». *Harvard Business Review*, vol. 68, nº 6 (noviembre-diciembre), pág. 119-125.
- RUTHERFORD, S. (1999) «Equal Opportunities - Making a Difference». *Women in Management Review*, vol. 14, nº 6, pág. 212-219.
- (2001) «Organisational Cultures, Women Managers and Exclusion». *Women in Management Review*, vol. 16, nº 8, pág. 371-382.
- (2001 b) «Are you going home already? The long hours culture, women managers and patriarchal closure». *Time and Society*, septiembre.
- RYAN, M. K.; HASLAM, S. A. (2005) «The glass cliff: Implicit theories of leadership and gender and the precariousness of women's leadership positions». *British Journal of Management*, vol. 16, nº 2, pág. 81-90.
- SCHIEN, E. (1997) *Organisational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, 2ª ed.
- SCOTT, J. (1998) «Breaking Barriers». *Policing Today*, vol. 4, nº 2, junio, pág. 52-54.
- (1999) «Senior Women Police Officers: Changing 'Monoculture' to Manage Diversity». *Police Research and Management*, vol. 3, nº 3, pág. 51-58.
- SEN, A. (1982) *Choice, Welfare and Measurement*. Oxford: University Press.
- (1992) *Inequality Re-Examined*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- SEKENAN, U. (2003) *Research Methods for Business*. Wiley.
- SILVESTRI, M. (1998). «Visions of the Future: The Role of Senior Police Women as Agents of Change». *International Journal of Police Science and Management*, vol. 1, nº 2, pág. 148-161.
- (2003) *Women in Charge: Policing, Gender and Leadership*. Cullompton: Devon Willan Publishing.
- SMAILES, J.; MCGRANE, A. (2000) *Essential Business Statistics*. FT Prentice Hall.
- SMITH, D. J.; GRAY, J. (1983). «The Police in Action». *Police and People in London*, vol. IV, London: Policing Study Institute.

- TAIT, S.; BROWN, J. M. (2003) «Holy Orders». *Police Review*, mayo del 2003.
- THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. (1999) *Strategic Management: Concepts and Cases*. 11ª ed., McGraw-Hill.
- WESTMARLAND, L. (1999) «Women in Managing in the Police». *Police Research and Management*, vol. 3, nº 3, pág. 59-68.
- WILKINSON, S. (1998) «Focus Groups in Feminist Research: Power, Interaction and Co-Production of Meaning». *Women's Studies International Forum*, 21:111-25.
- (1999). «Focus Group Methodology: A Review». *International Journal of Social Research Methodology*, 1: 181-203.
- YOUNG, M. (1991) *An Inside Job*. Oxford: Clarendon Press.
- YOUNG, J. M. A. (2006) «*Management Decision Making*». Presentado como parte de un curso del Master de Administración de Empresas en la Christ Church University de Canterbury (sin publicar).

## FUENTES

- WIKIPEDIA. *Feminism* <<http://en.wikipedia.org/wiki/feminism>> [Consulta: 12 diciembre 2006].
- UKCES. WOMEN AND WORK COMMISSION. *Shaping a Fairer Future*. <<http://www.ukces.org.uk/publications/women-and-work-fairer-future>> [Consulta: febrero 2006]
- BBC NEWS. *UK's long hours culture 'a myth'*. <<http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/2938324.stm>> [Consulta: 26 mayo 2003]
- GOV.UK. *Services and information*. <[www.direct.gov.uk](http://www.direct.gov.uk)> [Consulta: 20 abril 2007].
- GOV.UK. *The 2004 Workplace Employment Relations Survey*. <<https://www.gov.uk/government/publications/the-2004-workplace-employment-relations-surveys>> [Consulta: 5 julio 2006].
- INSTITUTE FOR EMPLOYMENT STUDIES (IES). <[HTTP://WWW.EMPLOYMENT-STUDIES.CO.UK/MAIN/INDEX.PHP](http://WWW.EMPLOYMENT-STUDIES.CO.UK/MAIN/INDEX.PHP)> [Consulta: julio 2006].
- CRIMEINFO.ORG <[www.crimeinfo.org](http://www.crimeinfo.org)>
- ACPO. *Association of Chief Police Officers of England and Wales and Northern Ireland* (Asociación de Jefes de Policía de Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte). <<http://www.acpo.police.uk/>> «Press release 54/07» [nota de prensa: 19 abril 2007].