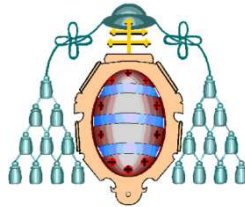


**UNIVERSIDAD DE OVIEDO
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



DISCRIMINACIÓN LABORAL FEMENINA

PROYECTO DE FIN DE MÁSTER

Directora: Beatriz Junquera Cimadevilla

**Autora:
SANDRA FERREIRA LÓPEZ
2014**





Dña. Beatriz Junquera Cimadevilla, tutora de Dña. Sandra Ferreira López, autoriza la presentación del Trabajo Fin de Máster titulado DISCRIMINACIÓN LABORAL FEMENINA.

Oviedo, Julio de 2014

Fdo.: Beatriz Junquera Cimadevilla
Directora del Proyecto Fin de Máster

Oviedo, Julio de 2014

Fdo.: Sandra Ferreira López
Alumna



Índice de contenidos.

Capítulo 1. Introducción.....	6
Capítulo 2. Marco teórico.....	9
2.1. Evolución del papel de la mujer.....	9
2.2. Segregación laboral.....	11
2.2.1. Teorías explicativas de la segregación laboral.....	11
2.2.2. Desencadenantes y consecuencias de la segregación laboral.....	15
2.3. El techo de cristal.....	18
2.3.1. Efectos positivos de la presencia femenina en órganos de administración	24
2.3.2. Barreras al desarrollo de la carrera profesional femenina.....	26
2.3.2.1. Políticas de selección.....	28
2.3.2.2. Políticas de promoción.....	29
2.3.2.3. Círculos de influencia.....	31
2.4. Discriminación salarial.....	33
2.4.1. Especificación econométrica y procedimientos para medir la discriminación salarial. Descomposición de Oaxaca-Blinder.....	36
2.4.2. Teorías empleadas para explicar las desigualdades salariales en base al género.....	38
2.4.2.1. Explicaciones por el lado de la oferta.....	38
2.4.2.2. Explicaciones por el lado de la demanda.....	42
Capítulo 3. Metodología.....	46
3.1. Metodologías cuantitativas y cualitativas.....	46



3.1.1.	Metodología de la investigación basada en el estudio de casos.	49
3.1.2.	Clasificación de la investigación basada en el análisis de casos.	50
3.1.3.	Pasos a seguir para aplicar el estudio de casos.	51
3.1.3.1.	El marco conceptual.	53
3.1.3.2.	La dinámica de la investigación.	54
3.1.3.3.	La construcción de teoría.	56
3.1.4.	Validez de la investigación realizada empleando análisis de casos.	57
3.1.5.	Ventajas e inconvenientes de los análisis de casos.	59
3.1.6.	Situaciones en las que se puede emplear un análisis de casos.	61
Capítulo 4.	Análisis Empírico.	63
4.1.	Objetivos.	63
4.2.	Metodología empleada.	64
4.3.	Elección de la población objeto de estudio.	65
4.4.	Trabajo de campo.	68
4.5.	Validez (interna y externa) de la investigación.	68
4.6.	Análisis y discusión de los casos.	69
Capítulo 5.	Conclusiones.	85
Anexo 1.	Cuestionario.	91
Anexo 2.	Resumen de los hallazgos más relevantes del Análisis de Casos.	94
Bibliografía.	98



Índice de figuras.

Figura 1: Activos por sexo y rama de actividad en España en 2013.....	17
Figura 2: Miembros de los consejos de administración de las empresas cotizadas en la Unión Europea más Noruega.....	22
Figura 3: Evolución de la presencia femenina en los consejos de administración del IBEX-35.	23
Figura 4: Salario anual de la mujer respecto del hombre 2010.	35
Figura 5: Distribución de los estudiantes de Grado y 1 ^{er} y 2 ^o Ciclo por rama de enseñanza. Curso 2011-2012.....	40
Figura 6: El proceso de construir la teoría en la investigación de casos de estudio.....	52
Figura 7: Características de las mujeres entrevistadas.	67

Capítulo 1. Introducción.

Pese a los múltiples cambios sufridos por la sociedad en general, y entre las mujeres en particular, desde la incorporación de la mujer al mercado laboral, que comenzó con la industrialización y que no ha dejado de aumentar de modo progresivo hasta el día de hoy, la situación laboral de hombres y mujeres dista aún mucho de ser igualitaria.

Las mujeres, aún en la actualidad, tienen que hacer frente a la influencia de los valores tradiciones de la cultura patriarcal, androcéntrica, que tienen como consecuencia que la mujer sea juzgada con base en ciertos estereotipos que no se corresponden con el papel propio de una sociedad moderna y que son los principales causantes de la desigualdad salarial, el desigual reparto de las tareas, las diferentes oportunidades con las que cuentan unos y otros, etc.

Aunque es un tema abordado desde diversas perspectivas, no deja de tener un vivo interés, pues la falta real de oportunidades, unida a los menores salarios que prevalecen en el mercado de trabajo, así como la persistencia de determinados valores sexistas suponen un importante *handicap* en la vida de las mujeres, particularmente en el mercado de trabajo, pues la independencia que puede llegar a proporcionar supone la base de una sociedad igualitaria.

De este modo, el principal interés de esta investigación reside en analizar hasta qué punto existe discriminación laboral por razón de género en el mercado de trabajo español y qué parte de las diferencias en la trayectoria laboral masculina y femenina están ocasionadas por otra serie de cuestiones, no discriminatorias, que, sin embargo, no dejan de suponer una barrera adicional en la carrera profesional femenina. Es decir, trataremos de explicar qué diferencias son resultado del efecto género y cuáles son objeto del denominado perfil femenino.

Para alcanzar los objetivos fijados se ha recurrido a la realización de un análisis de casos por resultar este tipo de técnica especialmente adecuada para abordar problemas prácticos, aunque delicados, donde las experiencias de los participantes son importantes y el contexto de la situación fundamental (Bonoma, 1983). Para ello, se

seleccionó una muestra de ocho mujeres, o casos, con las que se mantuvieron entrevistas semiestructuradas a fin de lograr los testimonios necesarios, que, posteriormente, se analizan y comparan obteniendo, de este modo, una serie de proposiciones a modo de conclusión.

Así, el presente trabajo se estructura en dos partes perfectamente diferenciadas. La primera, que comprende los dos primeros capítulos, contiene una revisión teórica orientada a la realización del análisis de casos que encontraremos en la segunda parte.

En el primero de los capítulos teóricos, que coincide con el capítulo 2, se hará un recorrido por los que, según el criterio del investigador, son los principales puntos de desigualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral. Lo que nos permitirá cruzar hipótesis acerca de cuáles son consecuencia del efecto género y cuáles lo son del perfil femenino. Para ello, y a fin de comprender la evolución de la situación de las mujeres en el entorno social, se hará una reflexión acerca de su evolución en dicho entorno. Posteriormente, se abordan con detenimiento la segregación laboral, uno de los principales motivos, aunque no el único, de la segregación horizontal padecida por las mujeres, seguido por el análisis del fenómeno denominado como ‘techo de cristal’, uno de los principales causantes de la segregación de tipo vertical. Finalizando con la discriminación salarial, pues la distancia que separa las ganancias de hombres y mujeres, pese a que se ha reducido con el paso del tiempo, aún es importante.

En el segundo capítulo teórico, correspondiente al capítulo 3, se exponen aspectos teóricos relativos a la metodología de la investigación con el objetivo de situar el presente trabajo en su contexto de investigación y poder justificar, además, la metodología empleada en el mismo. Para ello se hace un recorrido a través de las diferentes técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas, analizando sus características más relevantes, objetivos perseguidos, diferencias y similitudes, pros y contras, así como idoneidad en función de los objetivos perseguidos.

Finalmente, en el capítulo cuatro, abordaremos el análisis empírico. En él, concretaremos, los objetivos perseguidos por la presente investigación, detallaremos la metodología empleada para poder comprender y describir la realidad de las mujeres en el mercado laboral y seleccionaremos a la población objeto de estudio, lo que nos

permitirá construir la teoría emergente. Pese a no existir un número de casos determinado, se considera adecuado que se encuentre entre cuatro y diez, por lo que en este caso se decidió contar con ocho mujeres como muestra de los diferentes perfiles femeninos presentes en el mercado laboral español. Posteriormente, ejecutaremos el trabajo de campo entrevistándonos con las mujeres objeto de estudio para, además de obtener las respuestas necesarias, poder contribuir a la evaluación de la validez, interna y externa. Para finalizar se efectuará una comparación de los hallazgos más relevantes obtenidos de las entrevistas efectuadas, teniendo en cuenta el marco teórico, y, realizando así, un análisis de los mismos a fin de obtener una serie de conclusiones en forma de proposiciones, que, además de ofrecer respuesta a los objetivos expuestos supondrán la creación de nueva teoría emergente, objetivo principal de los análisis de casos.

Capítulo 2. Marco teórico.

En la actualidad se encuentra fuera de discusión que la mujer sufre una situación de discriminación laboral en relación con diversas cuestiones, de las que la promoción profesional y la retribución son solo dos ejemplos. Suele argumentarse que la principal causa gira en torno a los condicionamientos de la familia y la maternidad. Sin embargo, esto no explica por qué las mujeres sin cargas familiares también padecen tal nivel de discriminación. A lo largo de este capítulo, analizaremos la situación de la mujer en el mercado laboral y las diversas causas que la ocasionan.

2.1. Evolución del papel de la mujer.

La situación laboral de las mujeres se encuadra en un sistema de organización social fundamentado desde sus orígenes sobre la base de la división sexual del trabajo. En él, las mujeres atendían el trabajo reproductivo, mientras que los hombres se encargaban del terreno productivo. Con el paso de los años este modelo ha sufrido importantes cambios. A lo largo de los años sesenta, España dejó de ser un país mayoritariamente rural para convertirse en una sociedad urbana, industrial y tecnológica. A consecuencia de esto, se produjeron importantes cambios en la estructura familiar, que pasó de un modelo familiar extenso a la denominada familia nuclear. Asimismo, ha variado el ciclo de vida de las familias españolas. Desde entonces, tanto la edad media al matrimonio como la de maternidad han tenido una clara tendencia a incrementarse, lo que ha provocado una reducción de la natalidad (Campo y Rodríguez-Brioso, 2002).

De este modo, el papel de la mujer tanto en la sociedad como en la familia moderna ha experimentado una transformación importante, en gran parte como consecuencia del aumento de su nivel educativo, que ha impulsado su acceso al mercado laboral, de manera que tales cambios son simultáneamente causa y consecuencia de la incorporación de la mujer al mercado laboral, que ha aumentado progresivamente. Así, la tasa de actividad femenina, que se situaba en un 29,2% en 1970, ha aumentado hasta situarse en un 53,31% en 2013 según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). Estos cambios sociales se derivan, en buena medida, de

la reformulación de los roles tradicionales de madre y esposa, aunque no en exclusiva (DiBenedetto y Tittle, 1990).

Sin embargo, si nos adentramos en el terreno microsociológico comprobamos que, en algunos aspectos, el cambio no ha sido tan radical. Si bien las diferencias por razón de sexo y edad son decisivas para diferenciar las opiniones y actitudes hacia la desigualdad, una elevada proporción de personas asocian aún tareas y estereotipos específicos a la mujer: por ejemplo, las tareas domésticas o la educación de los niños, junto con tópicos que acentúan el cuidado del propio aspecto físico antes que el desarrollo intelectual o las limitaciones para trabajar fuera de casa, etc. Esto es debido a que la educación recibida en el seno familiar ha sido muy distinta entre géneros, a las presiones sociales y a otros factores de índole cultural (Campo y Navarro, 1985).

Como consecuencia, los esfuerzos igualitarios del sistema educativo de las últimas cinco décadas no han dado los frutos deseados, esto es, no se han traducido suficientemente en la mejora de las expectativas laborales y salariales de las mujeres, a lo que deben añadirse las presiones sociales y familiares sobre las féminas para dedicarse a las tareas domésticas. Es más, aún hoy, en la actividad laboral de las jóvenes, los estereotipos, valores sexistas, la falta de igualdad real de oportunidades y los menores salarios prevalecen en el mercado de trabajo (López y Soto, 2000; Consejo Económico y Social, 2002; Cebrián y Moreno, 2008).

Es por esto que resulta interesante observar cómo se muestra la discriminación laboral padecida por las mujeres, que se encuentran en una complicada situación en la que su papel tradicional y el nuevo papel social adquirido con el paso del tiempo no terminan de desvincularse. Siguen existiendo diferencias laborales entre hombres y mujeres, que van desde el tipo de puestos predominantemente ocupados por unos y otros, pasando por sus posibilidades de proyección profesional, hasta llegar a los salarios percibidos, en los que la mujer resulta ser la más perjudicada. Es por ello que en los siguientes apartados haremos hincapié en cómo afecta la segregación laboral, el techo de cristal y la discriminación salarial al colectivo femenino.

2.2. Segregación laboral.

Indudablemente, la incorporación de la mujer al mercado laboral constituye una vía fundamental para lograr la igualdad social real, en tanto en cuanto que le permite generar sus propios ingresos, permitiendo un aumento en sus niveles de autonomía económica y personal. No obstante, pese al notable incremento de la participación femenina en el mercado de trabajo, la concentración en ciertos sectores económicos denominados feminizados, la ocupación de distintos tipos de empleos por parte de hombres y mujeres, así como las diferentes condiciones de trabajo por razón de género, siguen siendo evidentes, de modo que los puestos habituales de las mujeres suelen concentrarse en un número reducido de ocupaciones, existiendo, de este modo, empleos predominantemente masculinos o femeninos. Esta situación, que se da en todos los países, en mayor o menor medida, se conoce como segregación laboral por sexo y para explicarla se debe apelar a patrones sociales y culturales que influyen tanto en la oferta como en la demanda de mano de obra (Nicolás, López y Riquelme, 2010).

2.2.1. Teorías explicativas de la segregación laboral.

Los motivos y la persistencia de la segregación ocupacional por sexo han sido analizadas desde diferentes perspectivas de la economía y otras disciplinas, sin que exista consenso. Según los razonamientos de Maté, Nava y Rodríguez (2002), se pueden clasificar en tres grandes grupos: corriente neoclásica del capital humano, teorías de segmentación de mercados de trabajo y teorías no económicas o feministas. Pese a que algunas explicaciones de estas tres categorías coincidan, cada una hace hincapié en factores específicos.

I. Corriente neoclásica del capital humano.

La teoría del capital humano emplea el mismo argumento para explicar el diferencial salarial y la segregación ocupacional, es decir, según esta teoría, las mujeres invertirían menos en educación suponiendo que su participación en el mercado de trabajo no será continua, por lo que optarían por las titulaciones y ocupaciones en las que el capital humano se depreciara menos (Becker, 1964). Esto trataría de explicar la

concentración de las mujeres en determinadas ocupaciones con el consiguiente exceso de oferta que originaría bajos salarios.

De igual modo, la teoría de las diferencias compensatorias o igualadoras postula que las diferencias salariales suponen una compensación hacia los trabajadores que ocupan los trabajos más desagradables, insalubres, con menores prestaciones sociales, etc. con salarios superiores (Smith, 1776). Autores, como Filer (1985) y Killingsworth (1987), se basan en dicha teoría para afirmar que las mujeres eligen puestos de trabajo menos peligrosos que los hombres, debido, fundamentalmente, a que su salario se considera un complemento de la renta familiar. De este modo, las mujeres se aglutinarían en ocupaciones con buenas condiciones laborales, que incluyesen ciertas prestaciones sociales como guarderías (González, 1992).

Por otro lado, dentro de la corriente neoclásica también se emplea la teoría de la discriminación basada en gustos o preferencias en el mercado de trabajo para tratar de explicar las disparidades laborales basadas en características intrínsecas de los trabajadores, en este caso el género. Al contrario que las anteriores, esta teoría mantiene que no todas las diferencias en las condiciones laborales pueden atribuirse a los puestos y los empleados, sino que una gran parte de estas diferencias puede estar provocada por las imperfecciones del propio mercado laboral que dificulta la movilidad, de forma que las diferencias laborales y salariales pueden estar provocadas por el tamaño de las empresas, el grado de importancia de los sindicatos o la negociación colectiva, etc. (Becker, 1971).

En este sentido, siguiendo la teoría de la discriminación basada en gustos o preferencias, pese a que el género no implique necesariamente una productividad diferente, puede mostrar una imagen diferente a los empleadores, de tal modo que se muestren más o menos predispuestos a la contratación. De este modo, la mejor predisposición de los empleadores a contratar a uno u otro colectivo podría explicar la segregación laboral por género, al establecer que los prejuicios del empleador basados en características visibles llevará a los empresarios a contratar a menos personal de dicho colectivo en base a su propio raciocinio. De este modo, si el prejuicio de los empleadores es bajo en una ocupación concreta, la contratación tenderá a ser, como

mínimo, igualitaria. En cambio, si es alto, el porcentaje de mujeres será escaso (Tenjo, Ribero y Bernat, 2005).

II. Teoría de la segmentación del mercado laboral.

En segundo lugar, la teoría de la segmentación del mercado laboral sostiene que no existe un único mercado de trabajo, sino que existen multitud de ellos y cada mercado específico dispone de un conjunto de barreras que además de limitar el acceso a los mismos, los distinguen del resto de mercados. Así, la vida laboral de los trabajadores está estrechamente vinculada con el mercado en el que se ubican pues será este el que determine tanto las posibilidades de movilidad como las condiciones de trabajo a las que tienen acceso. De modo más concreto, la hipótesis principal de la teoría del mercado dual de trabajo es que el mercado laboral está dividido en dos segmentos distintos: el primario y el secundario (Piore, 1969). El primario ofrece puestos con salarios elevados, buenas condiciones laborales y estabilidad laboral, entre otras, debido a la frecuente existencia de un sindicato poderoso y el empleo de tecnología avanzada. Mientras, los puestos del sector secundario suelen estar peor pagados, ofrecer peores condiciones laborales e inestabilidad laboral, dada la presencia mínima de los sindicatos que permiten al empleador una mayor discrecionalidad. Además, suelen emplear tecnología más primitiva e intensiva en trabajo (Larrañaga, 2000).

Así, a medida que las mujeres se concentran en determinados puestos y ocupaciones, el salario tiende a disminuir, mientras que el salario masculino es superior por su diversidad ocupacional, esto es, por ocupar un abanico de puestos de trabajo más amplio dentro del mercado laboral. De este modo, las mujeres tenderán a ser apartadas del segmento primario del mercado laboral y a concentrarse en el secundario, de forma que el modelo de mercado dual puede aplicarse a la segregación ocupacional entre sexos dividiendo el mercado en ocupaciones masculinas y femeninas. Los dualistas se basan en las características sociales de las mujeres para explicar su mayor concentración en ocupaciones secundarias, ya que, según los estudios, las mujeres entienden el mercado de trabajo como una extensión de las tareas del hogar, de modo que se decantarían por puestos considerados inferiores a los elegidos por el hombre, reflejando, así, la posición subordinada de la mujer dentro del hogar. A pesar de esto, se ha puesto

de manifiesto la insuficiencia de este modelo, ya que en otras investigaciones se ha constatado la preferencia de mano de obra femenina en determinadas ocupaciones (Larrañaga, 2000).

III. Teorías no económicas o feministas.

Las teorías no económicas explican la división de ocupaciones por sexo basándose en factores externos al mercado laboral y comportamientos no económicos. Este enfoque, se basa fundamentalmente en que la situación de desventaja que sufre la mujer en el mercado laboral es un reflejo de la posición relegada que se le asigna en la sociedad y la familia, debido a que tanto las tareas domésticas como el cuidado de los hijos constituye aún una responsabilidad, mayoritariamente, de las mujeres. Esto generaría que estas acumulasen menos capital humano que los hombres antes de incorporarse al mercado laboral. A pesar de que en los últimos años se ha avanzado mucho en este aspecto, así como en la tasa de actividad femenina, no parece haber tenido el efecto suficiente en la segregación laboral por sexo. Idéntico es lo que sucede con la experiencia adquirida por las mujeres, que, según estas teorías, se apoyaría en que las responsabilidades familiares, que se les atribuyen en exclusiva, contribuyen a un abandono temporal del mercado laboral o intensifican su salida prematura de la población activa (Anker, 1997; Maté, Nava y Rodríguez, 2002).

De modo más concreto, la teoría socio-sexual argumenta que las ocupaciones entendidas como femeninas trascriben al mercado laboral estereotipos frecuentes en la sociedad sobre la mujer y sus habilidades, poniendo de manifiesto el *handicap* cultural y socioeconómico que soportan las mujeres como colectivo. Anker (1997) efectúa una clasificación de los principales estereotipos femeninos estableciendo tres categorías (positivos, negativos y otros) con el objeto de analizar la influencia que tienen en el mercado laboral, concluyendo que los estereotipos ‘positivos’ se emplearían para capacitar a la mujer para la realización de determinadas ocupaciones, mientras que los ‘negativos’ dificultarían el acceso femenino a ciertos puestos, encontrando, así, una posible explicación a la existencia de ocupaciones femeninas y masculinas. Además, los estereotipos incluidos en la categoría ‘otros’ caracterizarían las ocupaciones enmarcadas

como femeninas, explicando por qué dichas ocupaciones cuentan con un menor salario, prestigio social bajo y un menor poder de decisión.

2.2.2. Desencadenantes y consecuencias de la segregación laboral.

La segregación laboral es un hecho sobradamente constatado, si bien no debemos olvidar que la segregación ocupacional no se origina únicamente en el mercado de trabajo, sino que las personas ya acceden a él con formación sesgada por sexo.

Durante años, las mujeres han enfocado su formación hacia ocupaciones como la enseñanza, la salud o la administración, por lo que representan un porcentaje muy alto de la fuerza laboral de dichos sectores (Metcalf, 1985; Callejo, 2004; Estebanz, 2006), mientras que ciertos campos, como las ciencias o las ingenierías, se han considerado casi exclusivamente propios de los hombres durante mucho tiempo (Watson, Quatman, y Edler, 2002). Esta distinción ha llegado hasta el punto que estas ocupaciones tradicionales se consideran masculinizadas o feminizadas. Lo cierto es que, aún a día de hoy, pese a que esas diferencias se han reducido de un modo notable, permanecen. La presencia femenina en estudios universitarios ha aumentado notablemente, de modo que el 54,3% del total de estudiantes universitarios en el curso 2011-2012 eran mujeres y su presencia es ya mayoritaria en todas las ramas, salvo las titulaciones técnicas, según datos del Ministerio de Educación Cultura y Deporte.

En este tipo de segregación han jugado un papel muy importante las tradiciones sociales. Esta diferenciación en las ocupaciones de unos y otros tendía a justificarse por requerimientos del puesto, como, por ejemplo, la fuerza física, que no siempre están justificados. La exigencia de fuerza física en las ocupaciones masculinizadas supone una barrera de entrada y, pese a que la tecnología está reduciendo estas exigencias, el estereotipo de que las mujeres no tienen la capacidad física necesaria sigue existiendo (De Luis, Garrido, Urquizu y Vicente, 2009). En parte, esto es así porque en ocasiones son los propios trabajadores los que no toman las medidas apropiadas para reducir tales exigencias (Alemany, 2003). Por su parte, tradicionalmente se han justificado las

profesiones feminizadas, alegando las mayores habilidades de las mujeres en tareas que requieren un tipo de trabajo emotivo, como la habilidad para el cuidado de las personas, la empatía, etc. No obstante, estas habilidades, que se consideran valiosas para las mujeres, a menudo están excluidas de las definiciones de los puestos y las evaluaciones de rendimiento, por lo que este trabajo no va a ser remunerado como tal (Guy y Newman, 2004).

Este tipo de conducta está arraigado en la sociedad hasta tal punto que en la actualidad las ocupaciones predominantes entre las mujeres continúan siendo las mismas que antaño, pese a la reducción de las diferencias en formación. En la siguiente tabla, elaborada a partir de datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) se puede comprobar cómo las mujeres, aún en 2013, mantienen una mayor presencia en los sectores tradicionalmente femeninos. El comercio empleaba a un 15,25% del total de mujeres trabajadoras, las actividades sanitarias a un 10,66%, la hostelería acogía a un 8,71%, la educación a un 7,45%, etc. Por el contrario, la presencia femenina en ocupaciones tradicionalmente masculinas, como la construcción, es minoritaria, acogiendo únicamente al 0,89% de las mujeres activas, lo mismo sucede con las ocupaciones relacionadas con el transporte, donde la presencia femenina supone un 1,55% del total (**Figura 1**).

En esa misma tabla se puede apreciar cómo las mujeres resultan más perjudicadas con la situación de crisis que estamos padeciendo, lo que ha llevado a una mayor incorporación femenina al mercado laboral. El porcentaje de mujeres que han dejado o perdido su empleo hace más de un año suponen un 13,17% del total de mujeres activas, mientras que la cifra para el colectivo masculino se sitúa en un 12,41%. Además, el porcentaje de mujeres que buscan su primer empleo supone un 3,20% del total de mujeres activas frente al 2,13% de los hombres (**Figura 1**).

Figura 1: Activos por sexo y rama de actividad en España en 2013.

Datos 2013 T III			%	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
TOTAL	10420,1	12307,9		
A Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	253,1	740,7	2,43%	6,02%
B Industrias extractivas	4,2	28,1	0,04%	0,23%
C Industria manufacturera	598,3	1681,6	5,74%	13,66%
D Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	18,2	65,2	0,17%	0,53%
E Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	23,5	112,8	0,23%	0,92%
F Construcción	92,8	1243,6	0,89%	10,10%
G Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas	1589,5	1580,7	15,25%	12,84%
H Transporte y almacenamiento	161,1	741	1,55%	6,02%
I Hostelería	907,8	806,7	8,71%	6,55%
J Información y comunicaciones	200,1	357,5	1,92%	2,90%
K Actividades financieras y de seguros	232,1	234,7	2,23%	1,91%
L Actividades inmobiliarias	59,3	42,5	0,57%	0,35%
M Actividades profesionales, científicas y técnicas	411,9	454,9	3,95%	3,70%
N Actividades administrativas y servicios auxiliares	566,4	451,7	5,44%	3,67%
O Administración Pública y defensa; Seguridad Social obligatoria	546,1	797,2	5,24%	6,48%
P Educación	775,9	381,3	7,45%	3,10%
Q Actividades sanitarias y de servicios sociales	1110,6	319	10,66%	2,59%
R Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	162	214,6	1,55%	1,74%
S Otros servicios	305,4	161,7	2,93%	1,31%
T Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico y como productores de bienes y servicios para uso propio	689,9	102,3	6,62%	0,83%
U Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales	6,7	1,5	0,06%	0,01%
Han dejado su último empleo hace más de 1 año	1371,9	1527	13,17%	12,41%
Parados que buscan primer empleo	333,1	261,7	3,20%	2,13%
			100%	100%

Unidades: Miles de personas

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del tercer trimestre de 2013 de la Encuesta de Población Activa.

Pese a su importancia, la segregación ocupacional no es el único aspecto que explica la discriminación laboral padecida por la mujer. Son múltiples las formas de segregación que las mujeres encuentran en su vida laboral y suelen clasificarse en dos categorías: segregación horizontal y segregación vertical. Hablamos de segregación horizontal en el trabajo cuando se hace alusión a las dificultades que las mujeres encuentran a la hora de acceder a determinadas profesiones, concentrándose en ciertos sectores. De este modo, podemos enmarcar la segregación ocupacional dentro de la categoría de segregación horizontal (aunque puede poseer doble vertiente si tenemos en cuenta que las ocupaciones femeninas suelen tener menor consideración, como hemos visto). Además, las mujeres frecuentemente encuentran dificultades para desarrollarse profesionalmente, existiendo, así, un desigual reparto entre hombres y mujeres en la escala jerárquica. Este tipo de discriminación es vertical y su muestra principal es la existencia del techo de cristal, cuestión que abordaremos en profundidad a continuación (Anker, 1997).

2.3. El techo de cristal.

Desde la incorporación de la mujer al mercado laboral se han producido numerosos cambios estructurales en la sociedad. Entre ellos hemos ido viendo cómo se superaba, hasta cierto punto, la segregación por género, es decir, las mujeres se van introduciendo, poco a poco, en profesiones masculinizadas. Sin embargo, su concentración en determinados sectores y puestos de trabajo continúa siendo muy evidente. Un problema de diferente naturaleza se deriva de que las féminas continúen ocupando aquellos puestos considerados no estratégicos, manteniéndose aún alejadas de las cúspides organizativas (Brenner, Tomkiewicz y Schein, 1989; Schein, Mueller y Jacobson, 1989; Schein, Lituchy y Liu, 1996).

A pesar de los avances legales, e incluso del cambio en los roles femeninos, como el acceso de la mujer a cargos que anteriormente estaban reservados a los hombres, persiste una limitada presencia femenina en puestos de relevancia, especialmente si no existen limitaciones de carácter legal. Esto supone una enorme desigualdad entre hombres y mujeres, palpable, sobre todo, en los puestos de decisión o

responsabilidad, donde sigue prevaleciendo ese dominio masculino, en mayor o menor medida y en casi todos los países (Burke y McKeen, 1992).

A la vista de esta situación, se definió el término ‘techo de cristal’, acuñado por primera vez en 1986 en un informe sobre mujeres ejecutivas publicado por Hymowitz y Schellhardt en el Wall Street Journal, donde se afirmaba que el techo de cristal consiste en la existencia de una superficie superior, invisible y difícil de traspasar en la carrera laboral de las mujeres: son los obstáculos a los que se enfrentan las féminas que ejercen o aspiran a ejercer altos cargos (en igualdad de condiciones y salario) en corporaciones, así como en todo tipo de organizaciones: gubernamentales, educativas, sin ánimo de lucro, etc.

Se dice que es una barrera invisible, porque, a pesar de que no existen leyes ni dispositivos sociales preestablecidos, que impongan a las mujeres semejante limitación, realmente existe una limitada presencia de mujeres en los vértices jerárquicos organizativos. Las mujeres se enfrentan a una serie de barreras para acceder a la cúspide organizativa, que no pueden explicarse a no ser a partir de que la diferencia entre hombres y mujeres está construida en base a ciertos rasgos, que, por su invisibilidad, son difíciles de detectar, como, por ejemplo, la predisposición que puedan mostrar determinados seleccionadores hacia las personas de su mismo sexo o estereotipos sexistas que condicionen su decisión, etc. (Burín, 1996).

Si bien ‘techo de cristal’ es la denominación más utilizada, se han utilizado expresiones alternativas. Una de ellas es ‘suelo pegajoso’, una fuerza que mantiene a las mujeres como colectivo atrapadas en la base de la pirámide económica y que les impide alcanzar las metas profesionales para las que están preparadas (Berheide, 1992). Los roles que se le han asignado tradicionalmente a la mujer favorecen que resulte difícil acceder a puestos de responsabilidad.

Otro de los términos empleados para exponer los problemas a los que se enfrentan las mujeres a la hora de tratar de alcanzar puestos de responsabilidad es el de ‘segregación vertical’. Este término tiene que ver con la presencia de mujeres en las diferentes escalas de responsabilidad y con sus oportunidades de ascender o desplazarse a través de los niveles jerárquicos en igualdad de condiciones que los hombres. Cuando

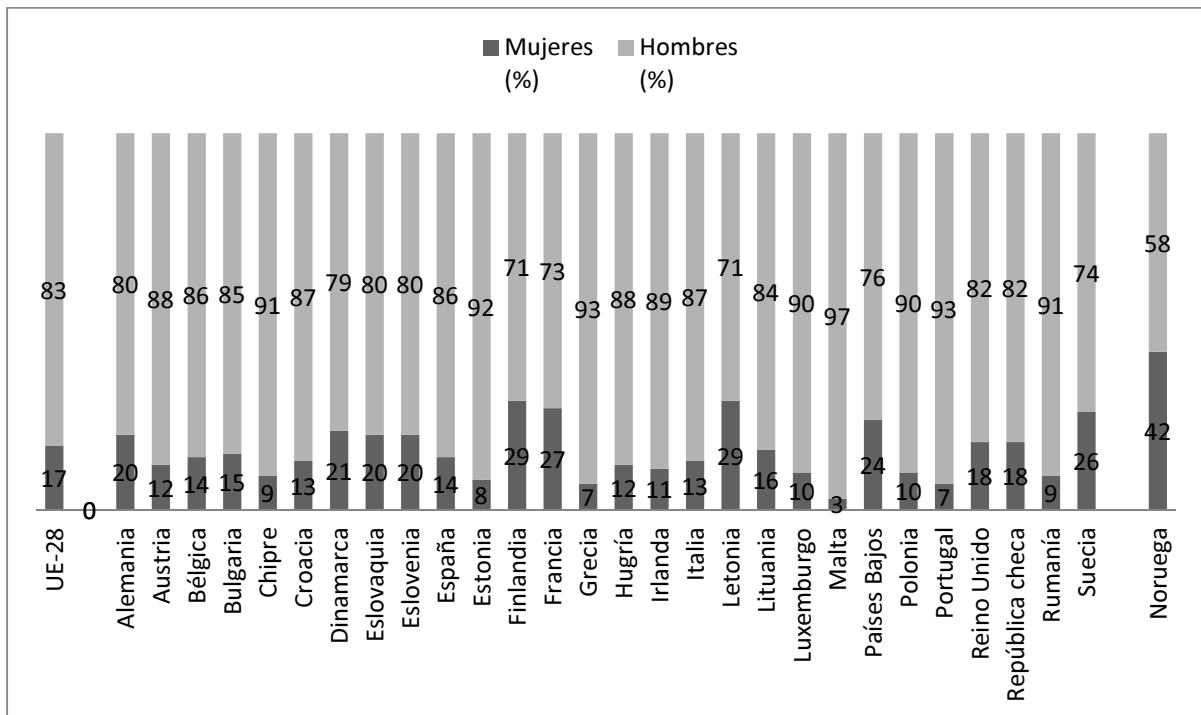
no existen estas condiciones de igualdad, se dice que existe segregación vertical. Su existencia es palpable: por ejemplo, en la escasa visibilidad profesional de las mujeres, la menor presencia en los órganos directivos, la existencia de periodos más largos de promoción profesional, etc. (Blackburn, Jarman y Brooks, 2000).

Por otra parte, hay que indicar que en los últimos años, se ha comenzado a emplear el término ‘techo de cemento’, que hace referencia a una barrera autoimpuesta por las decisiones tomadas por las mujeres, tales como rechazar puestos directivos por ser estos más rígidos y exigentes, poniéndolas en conflicto con su rol de mujer, dadas las expectativas contradictorias de ambos roles (Ayman, 1993). Esto es así porque, aún a día de hoy, se les atribuyen mayores responsabilidades familiares a las mujeres, lo cual, a menudo, supone un factor determinante en su carrera laboral (Sarrió, Barberá, Ramos y Candela, 2002; Chinchilla y León, 2004; Martínez-Pérez y Osca, 2004). No obstante, esto no explicaría las dificultades para ascender en la pirámide organizativa que padecen las mujeres sin cargas familiares. En este sentido, parece que la explicación más sólida es la que atribuye a los estereotipos masculinos clásicos mayor eficacia directiva (Fondas, 1997).

Veamos ahora algunos datos que nos permitirán arrojar algo de luz acerca de la existencia del techo de cristal. En las últimas décadas en España, la presencia femenina en el mercado laboral se ha acrecentado de manera significativa y constante, situándose los datos cada vez más cercanos a los relativos al empleo masculino. Según datos de la Encuesta de Población Activa (EPA), entre el tercer trimestre del 2008 y el mismo periodo de 2013 la tasa de actividad de las mujeres españolas ha pasado del 42,21% al 45,50%. Sin embargo, este aumento de la participación laboral femenina no se ha traducido en un aumento equivalente en altos puestos directivos con capacidad de decisión. Según cifras de la base de datos relativa al número de hombres y mujeres en puestos clave para la toma de decisiones elaborada por la Comisión Europea, en el primer trimestre de 2013 solo el 14% de los miembros de los consejos de administración de las empresas cotizadas españolas eran mujeres, cifra muy por debajo de la de otros países, como los nórdicos (42% en Noruega, 26% en Suecia, 29% en Finlandia, 21% en Dinamarca), Letonia (29%) o los Países Bajos (24%) y por debajo también de la media de la UE-28 situada en el 17% (**Figura 2**).

Como podemos observar en el siguiente gráfico (**Figura 2**), es especialmente remarcable la diferencia existente entre Noruega y los países de la UE-28. De ahí que se incluya en la comparativa. Esta diferencia puede explicarse parcialmente con la implantación de la ley de cuotas de género, aprobada en Noruega en 2003, por la que se pretende conseguir paridad en los Consejos de Administración, ocupando las mujeres, al menos un 40% de los puestos en estos órganos. Con esto se pretende superar las barreras impuestas a las mujeres a la hora de optar a estos puestos de relevancia. Gracias a estas y otras medidas, Noruega se sitúa el primero de la lista en el Índice de Desarrollo Humano con el que la Organización de las Naciones Unidas (ONU) mide el bienestar en los estados, mientras que España se sitúa en el puesto número veintitrés. Sin embargo, estas normas que favorecen las cuotas presentan un problema clave. Si los hombres, que son quienes principalmente deciden sobre los ascensos, lo hacen según sus prejuicios habituales, el modelo de mujer elegido para cubrir esas cuotas será un modelo que encaje con sus ideales, lo que, a menudo, lleva a las mujeres a adaptarse al modelo masculino para tratar de evitar la exclusión, evitando la proliferación de un modelo directivo femenino (Lindsay y Pasquall, 1993).

Figura 2: Miembros de los consejos de administración de las empresas cotizadas en la Unión Europea más Noruega.



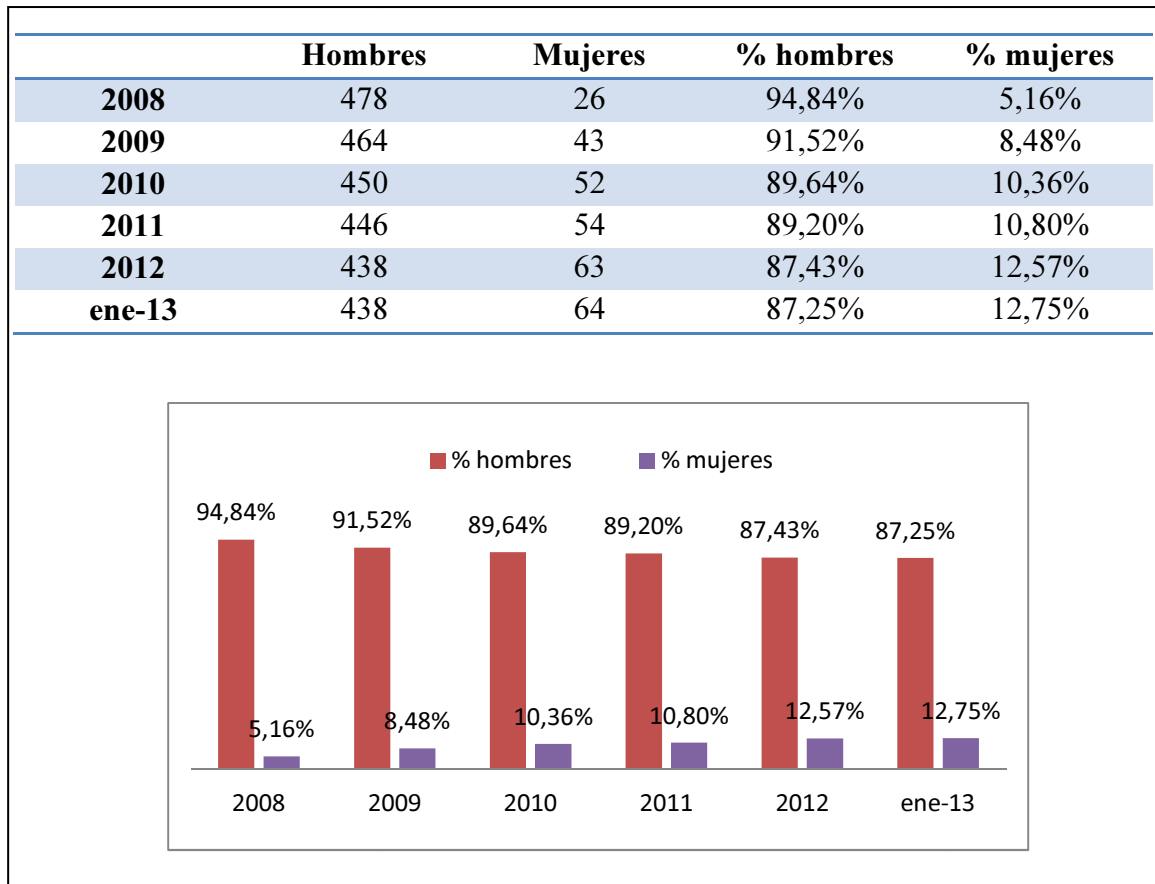
Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos relativa al número de hombres y mujeres en puestos clave para la toma de decisiones de la Comisión Europea (2013). Disponible en: <http://ec.europa.eu>.

Como es de esperar, en el IBEX-35, teniendo en cuenta que está formado por los 35 valores más líquidos cotizados en el conjunto de Bolsa de Madrid, la representación femenina es aún más escasa, como podemos comprobar en el siguiente gráfico (**Figura 3**). Según el informe elaborado por Inforpress en colaboración con el IESE, *El Peso de las Mujeres en los Consejos del IBEX-35*, con fecha enero de 2013¹, sigue creciendo la presencia de mujeres en los Consejos, a pesar de la caída del número de consejeros del IBEX-35. No obstante, de los 502 consejeros existentes únicamente 64 son mujeres, lo que representa un 12,75% del total, mientras la media europea de las empresas

¹ Este informe fue elaborado en base a la información de las 34 compañías que cotizaban en el IBEX-35 en enero de 2013, tras las salidas del selectivo de Bankia y Gamesa, cuando aún no se había incorporado ninguna nueva compañía al índice.

cotizadas, según dicho estudio, se sitúa en el 13,7%, lo que sitúa a España relativamente por debajo de ella.

Figura 3: Evolución de la presencia femenina en los consejos de administración del IBEX-35.



Fuente: Adaptado de Inforpress (2013). *El Peso de las Mujeres en los Consejos del IBEX-35*.

Este desajuste entre la presencia femenina en el mercado laboral y su participación en los ámbitos de decisión constituye un tema de preocupación creciente en el ámbito normativo, legislativo y empresarial, puesto que se trata de una situación que se perpetúa en el tiempo a pesar de carecer de justificaciones racionales.

Como hemos comprobado, el concepto techo de cristal es muy complejo. En él intervienen muchos factores, que se han analizado desde diferentes perspectivas. Este

fenómeno persiste porque las estructuras sociales cambian muy despacio, mientras que la estructura económica y los modelos de trabajo no han cambiado de forma perceptible, sino que se han perpetuado incluso a pesar de la severa crisis económica actual. De hecho, dicha situación es una excusa óptima, que parece polivalente, consensuada e indiscutible para explicar la diferente representación de hombres y mujeres en puestos de relevancia, dado que supone para las mujeres nuevas barreras a la hora de alcanzar puestos de responsabilidad, a pesar de que su presencia en altos cargos, muestre efectos positivos relevantes (Van Keer, Bogaert y Trbovic, 2009). A ellos nos referimos a continuación.

2.3.1. Efectos positivos de la presencia femenina en órganos de administración.

Nos encontramos en tiempos en los que la economía cada vez está más globalizada. Son tiempos cambiantes en los que cada detalle es importante para la supervivencia del negocio. La meritocracia, o lo que es lo mismo, llevar el talento a la cima sin importar el género, o cualquier otra diferencia no relacionada con el puesto, se está convirtiendo en esencial para el éxito.

El modelo tradicional de éxito empresarial ha estado vinculado al género masculino, de modo que muchas mujeres han tratado de encajar en esa cultura masculina mediante la imitación, menospreciando el valor de la diversidad, lo que supone un enorme despilfarro de capital humano, al desaprovecharse conocimientos y habilidades igualmente válidos, así como puntos de vista adicionales, vitales ambos en la economía actual. Reconocer que hombres y mujeres son diferentes permite aprovechar las sinergias potenciales, ofreciendo mayores posibilidades para el aprendizaje y la innovación basados en la diversidad (Adler, 1999). Es por ello que numerosos autores resaltan que la necesidad de incorporación de las mujeres en los puestos de dirección no se basa únicamente en cuestiones éticas, sino que son evidentes las razones competitivas y de negocio que aconsejan la presencia femenina (Adler, 2001; Carter, Simkins y Simpson, 2003; Catalyst, 2004). Los argumentos que parecen tener más peso son los siguientes:

- La incorporación de mujeres en las cúspides organizativas conlleva un ahorro de costes al aprovechar el talento interno. La retención del talento que posee la institución es fundamental para el desarrollo organizativo, dado que disminuye las tasas de rotación y modera los costes en formación (Carrasco y Laffarga, 2007).
- La incorporación de directivas atrae, retiene y promueve la promoción del talento externo. Esta es una cuestión fundamental en un mercado cada vez más globalizado y competitivo, llegando a convertirse en uno de los elementos clave del éxito empresarial (Carrasco y Laffarga, 2007).
- Una composición heterogénea de la cúpide organizativa contribuye a una mejor comprensión de las diferentes realidades existentes en los mercados, lo que llevará también a un crecimiento del negocio. Dado que las mujeres representan más del 50% de la población, su incorporación a la alta dirección aporta una visión más completa de los consumidores potenciales (Adler, 2002).
- Aporta elementos estratégicos clave, como la innovación o la creatividad, al incorporar diferentes puntos de vista. De hecho, numerosos estudios afirman que existe un aumento de la capacidad creativa e innovadora en aquellos equipos con una composición más heterogénea (Carter, Simkins y Simpson, 2003).
- Mejora la calidad de la resolución de problemas, dado que la heterogeneidad del grupo permite aportar un mayor abanico de soluciones posibles, lo cual facilita la consecución de una solución óptima (Barberá, Ramos, Sarrió y Candela, 2002).
- Refuerza el liderazgo de modo efectivo. Existen múltiples estudios que demuestran la relación entre el liderazgo transformacional y la mejora de la eficacia, el clima y la satisfacción laboral al buscar establecer un vínculo a largo plazo y motivar a los trabajadores a esforzarse en pro de un objetivo común (Harter y Bass, 1988; Ramos, 2005).

2.3.2. Barreras al desarrollo de la carrera profesional femenina.

A pesar de sus ventajas en términos de competitividad, se han mostrado notables obstáculos en relación con una mayor diversidad de género en los puestos directivos. Las barreras con las que se encuentran las mujeres a la hora de progresar en sus carreras están basadas principalmente en las consecuencias derivadas de la cultura patriarcal, creadora de relaciones de poder asimétricas entre hombres y mujeres a partir del establecimiento de roles de género diferenciales y complementarios, donde el hombre tradicionalmente ha sido el poseedor de los atributos más valorados y ha ocupado los puestos que se consideran relevantes desde el punto de vista estratégico, mientras que la mujer ha estado relegada a tareas consideradas auxiliares o menos relevantes (Marshall, 1992; Maier, 1999). Esto supone, aún a día de hoy, una importante traba dados los múltiples estereotipos de género que esta situación lleva consigo.

A las mujeres tradicionalmente se les han atribuido rasgos generalmente denominados expresivo-comunales (Eagly, 1987), relacionados con aspectos afectivos y emocionales, así como con valores colectivistas. Mientras, los hombres se asocian con rasgos denominados instrumentales-agentes, relacionados con la productividad, la eficiencia, la autonomía, la competitividad y valores individualistas, como el poder, los logros, el hedonismo o la autodirección (Schwartz, 1992). Por lo tanto, de hecho, los rasgos catalogados como masculinos son los asociados a la imagen tradicional de éxito directivo (Barberá y Mayor, 1989). Esto supone una importante traba para las mujeres que aspiran a ocupar puestos en la cúspide organizativa, pues, a pesar de estar preparadas, esa predisposición hacia los rasgos catalogados como masculinos las sitúa por detrás de sus homólogos varones.

En los años noventa, Marshall (1992) comienza a relacionar los obstáculos de las mujeres a la hora de ocupar puestos reales de poder y/o responsabilidad con la cultura organizativa. A partir de este momento, surgieron numerosas investigaciones que apoyan la hipótesis de que la cultura organizativa está dominada por valores androcéntricos, donde el hombre está en el centro de la estructura y promueve, desarrolla y perpetúa las relaciones desiguales entre hombres y mujeres (Maddock y Parkin, 1993; Maier, 1999). Con esto se hace referencia a que se percibe la realidad a

partir de idearios e intereses masculinos, que dificultan a las mujeres el desarrollo de una carrera profesional, convirtiéndolas en subordinadas del hombre.

El problema se agrava si se considera que las organizaciones no se perciben a sí mismas como elementos que siguen perpetuando estas relaciones desiguales entre hombres y mujeres, provocando serias trabas para el desarrollo profesional de las féminas, lo que ahonda en el problema y es uno de los desencadenantes de la existencia del techo de cristal. No obstante, la cultura organizativa tradicional se ha vinculado únicamente con la figura masculina, siendo este estilo de liderazgo el asociado al éxito y depreciando, a su vez, todo lo relacionado con los roles femeninos (Barberá, Estellés y Dema, 2009).

Las principales diferencias entre ambos tipos de liderazgo se encuentran en el modo de organizar la actividad empresarial. El liderazgo masculino se caracteriza por ser competitivo. Su objetivo principal es la productividad, por lo que el hombre presenta una mayor inclinación a ordenar, a ser autoritario. Mientras que la mujer líder posee una mayor propensión a motivar para tratar de obtener lo mejor de las personas mediante la cooperación, trata de mantener la estabilidad emocional, mostrando empatía y empleando comunicaciones más informales, menos jerárquicas (Cortese, 2004).

El mayor valor otorgado al modelo de liderazgo masculino ha provocado que la tendencia tradicional de las mujeres fuera imitar el modelo masculino para encajar en esta cultura empresarial masculina y masculinizada, evitando, así, el desarrollo de un estilo propio y obstruyendo el éxito de otras mujeres, despilfarrando, de este modo, parte de su capital humano, lo cual, indudablemente, influye en el resultado empresarial (Lindsay y Pasquall, 1993). Esto supone una generalización importante, por la que las mujeres cuando ostentan puestos de responsabilidad adoptan esas conductas colectivistas, es decir, ejercen un estilo de liderazgo femenino y es en esta situación cuando son víctimas de devaluaciones, desaprobaciones personales y sanciones sociales (Adler, 2002).

En definitiva, la cultura organizativa supone un obstáculo para la promoción profesional femenina a través de varios procesos íntimamente ligados con estereotipos

de género, siendo ejemplo de estos: las políticas de selección, las políticas de promoción y los círculos de influencia, que desarrollaremos a continuación.

2.3.2.1. Políticas de selección.

La selección de personal es el conjunto de procedimientos orientados a atraer o reclutar candidatos adecuados para cubrir puestos de trabajo determinados, con un coste razonable. Seleccionar el candidato idóneo requiere una comparación entre las exigencias del cargo y las cualidades de los candidatos. Para efectuar dicha comparación existen diversos métodos, como, por ejemplo, pruebas de aptitud y/o habilidad, test de personalidad, entrevistas personales, etc. No obstante, el acceso a la cúspide organizativa no suele derivarse del uso de los procedimientos estandarizados.

En las últimas décadas se han experimentado numerosos cambios en el mercado laboral. Aun así, tanto la política de recursos humanos relativa a la selección de personal como la de desarrollo de carrera siguen estando sesgadas por género. Fundamentalmente, esta discrepancia está asociada a las creencias, habitualmente erróneas, de que las mujeres abandonarán el empleo, que no se adecuan al perfil directivo demandado, que supondrán un coste cuando soliciten la baja por maternidad, etc.

Tradicionalmente se ha justificado este sesgo basado en el género, alegando, por ejemplo, falta de capacidad intelectual de las mujeres, la menor autoridad que ejercen las directivas o la menor disponibilidad que ofrecen para viajar, en comparación con los hombres (Lyness y Thompson, 1997). Si bien a día de hoy algunos de esos argumentos carecen de validez, otros siguen utilizándose como tales.

No obstante, lo cierto es que, aunque el incremento en la presencia de mujeres en niveles profesionales y técnicos denota que cada vez están más preparadas y poseen una mejor disposición para trabajar en igualdad de condiciones que los hombres, esta situación no se está reflejando en las ocupaciones directivas. Esto probablemente tenga que ver con que, en el nivel directivo, la formación no juega un papel tan importante como en niveles previos, sino que se valoran otros muchos factores ajenos al curriculum y el acceso meritocrático.

En este tipo de puestos suele primarse la promoción interna, como veremos en el próximo subepígrafe, si bien cuando se considera que el perfil requerido no existe en la empresa, debe realizarse una búsqueda exterior. Esta se hace fundamentalmente a través del conocimiento personal de los directivos o bien a través de referencias de personas de confianza. Otro procedimiento habitual es recurrir a un consultor externo que proponga a la empresa un número limitado de candidatos. En este caso, la falta de referentes femeninos supone una importante barrera, pues, cuando no se conoce personalmente al candidato, suele seleccionarse a una persona que haya estado realizando con anterioridad la misma actividad, lo que limita las posibilidades de las mujeres (Escuela de Organización Industrial, 2001).

Por otra parte, utilizando argumentos apoyados en la teoría de la agencia, dado que los objetivos de la empresa no siempre coinciden con los objetivos de los directivos, en muchos casos los decisores aprovechan la discrecionalidad que le otorga su cargo para maximizar su propia función de utilidad, a pesar de que esa decisión pueda afectar negativamente a la competitividad empresarial (Ross, 1973). Como consecuencia de ello, puede que el seleccionador no se decante por la persona más apropiada para el puesto, sino que se guíe por sus propios intereses privados: por ejemplo, reconocimiento social, prestigio profesional, poder, la pertenencia a determinados círculos e incluso sus propias necesidades personales, etc. (Escuela de Organización Industrial, 2001).

Al contrario de lo que puede pensarse, esto no sucede exclusivamente en los sectores masculinizados, sino que la segregación vertical, que provoca que la posibilidad de que una mujer ocupe un puesto directivo disminuya a medida que aumenta su responsabilidad, está presente, en mayor o menor medida, sea cual sea el sector analizado. Incluso en los más feminizados, como la enseñanza, la salud o la administración, la proporción de mujeres disminuye a medida que se asciende en la jerarquía, de modo que su presencia asumiendo responsabilidad es mínima (Barberá, Ramos, Sarrió y Candela 2002).

2.3.2.2. Políticas de promoción.

Esta es una cuestión íntimamente ligada con la anterior. La promoción de personal consiste en el traspaso de un empleado de un puesto de trabajo a otro de mayor

rango dentro de la organización, lo que generalmente se asocia a una mejora en su situación económica y social.

Como ya se ha dicho en el apartado anterior, en los procesos de selección y promoción de puestos directivos no suelen emplearse los procedimientos estándar, sino que habitualmente se trata un procedimiento más cerrado, en el que se tiende a primar a los que ya son miembros de la organización y tienen una larga experiencia laboral, pudiendo demostrar lealtad, disponibilidad, etc. En este tipo de puestos, la confianza que los candidatos puedan transmitir a los reclutadores es esencial (Escuela de Organización Industrial, 2001).

Del mismo modo que las empresas pueden considerar que un candidato no es apropiado para un puesto guiándose por creencias erróneas (que las mujeres no se adecuan al perfil directivo demandado, que abandonarán el trabajo, que supondrán un coste cuando tomen la baja por maternidad, etc.), estas mismas pueden llevar a las organizaciones a evitar invertir recursos en las féminas, entendidos estos como el tiempo y dinero necesarios para la formación previa a la promoción, debido a estos costes personales que esperan que les acarree dicha acción, lo que reduce sus oportunidades de ascenso. Esto es debido a que los obstáculos a superar son distintos en ambos casos y los hombres siempre obtendrán una mayor evaluación por parte de los empresarios, dado que las características asociadas a la masculinidad son mejor valoradas. De hecho, son las mujeres las que a menudo tratan de adaptarse a los entornos de trabajo y a las expectativas creadas por los hombres (Pleck, 1977; Marshall, 1993; Dean, Mills-Strachan, Roberts, Carraher y Cash 2009).

No cabe duda que las experiencias en resolución de problemas, toma de decisiones y superación de posibles obstáculos son esenciales para la promoción profesional y, por regla general, las féminas, a pesar de estar preparadas para ocupar un puesto, no disponen de dichos aprendizajes (Tharenou, Latimer y Conroy, 1994; Chernesky, 2003; Reskin y Bielbi, 2005). Esto supone un motivo suficiente para una mayor valoración de los hombres por disponer de mayor experiencia directiva.

Por otro lado, en el caso de lograr ser promocionadas, a las mujeres se les permite ejercer menos autoridad que a los hombres en puestos similares, entendiendo

que ejercer autoridad implica establecer políticas o tomar decisiones acerca de los objetivos de la organización, de los presupuestos, de la producción y de los subordinados (en cuanto a contratación, despido, salario etc.). Así, aunque determinadas acciones positivas desde los gobiernos han incitado a los empresarios a ofrecer a las mujeres puestos de trabajo directivo, sólo han conseguido provocar otro tipo de problema: la existencia de mujeres con nombramientos directivos, pero sin autoridad ninguna, e incluso una discriminación hacia las mujeres con planteamientos propios (Reskin y Padavic, 1994).

Un planteamiento alternativo para explicar esto es que muchas culturas comparten la ideología (a menudo, motivada por doctrinas religiosas) de que la mujer no debe ejercer autoridad sobre el hombre y estas ideologías se manifiestan en todos los ámbitos, incluidas las prácticas empresariales. Muchos otros empresarios se han adherido a esta práctica tratando de mantener a las mujeres alejadas de los puestos de mando superiores (Reskin y Padavic, 1994).

2.3.2.3. Círculos de influencia.

Autores, como Kanter (1977) o Simpson (2000), entre otros, han puesto de manifiesto que tradicionalmente las redes se han consolidado en su mayor parte entre los individuos de género masculino a través de los lazos de amistad, la confianza, las formas de comportamiento afines fuera del entorno laboral, etc., excluyendo a las mujeres de las redes y círculos de comunicación informales, donde se comparten informaciones importantes sobre la política organizativa y el proceso de decisión, devaluando, de este modo, el trabajo de las mujeres líderes y apartándolas de los círculos de influencia.

Una de las cuestiones que más se ha estudiado con relación a este tema es el término *think manager-think male* (Schein, 1973), que hace alusión a uno de los problemas más importantes para las mujeres líderes de todo el mundo. Esa asociación entre actividades directivas y cualidades típicamente masculinas, ya sean estas rasgos, valores o comportamientos relacionados con el género masculino y que son los que se consideran necesarios para obtener el éxito, es una barrera clave en el proceso de

selección, sin necesidad de llegar a la promoción, cuando se trata de ocupar puestos de responsabilidad (Schein, 2001).

En este contexto, hasta hace muy poco en la mayoría de los países las empresas sentían muy poca necesidad de invitar a las mujeres a la gestión: era un terreno de hombres donde la mujer no tenía cabida. En la década de los sesenta comenzaron a tomar medidas de carácter legal para promover y hacer cumplir el trato equitativo de las mujeres en el lugar de trabajo, lo que obligó, en cierto modo, a incluir a las mujeres a dicho círculo. Esto no evita que en determinados círculos sociales los hombres sigan viendo a las mujeres como tal, no como directivas. No asocian a la mujer con su papel profesional, sino con un estereotipo de género, evadiendo valorarlas por su valía, principalmente, porque en la cultura directiva siempre han prevalecido los valores masculinos y en este nivel se tiende a ascender guiándose más por motivos personales que por otros estrictamente profesionales (Lyness y Thompson, 1997).

Esto induce a que se asiente la idea de que una persona directiva es sencillamente aquella que posee rasgos de masculinidad, llegando incluso a ser un fenómeno global que permanece a lo largo del tiempo y en culturas muy distintas, provocando que muchas empresas eviten promocionar o colocar en puestos de relevancia a mujeres, dado que temen, en cierto modo, que esto perjudique la imagen de la empresa en estos círculos informales y, de este modo, se deterioren a su vez las relaciones comerciales. Ello se debe a la mayor familiarización con el estilo de los hombres en la gestión, por lo que muchas personas asumen, aunque de manera implícita, que son el único modelo posible para el éxito lo que ha llevado, durante años, a las mujeres que lograban acceder a puestos de relevancia, a adaptarse al estilo masculino para tratar de evitar esta exclusión (Lindsay y Pasquall, 1993).

En la actualidad, se empieza a plantear si los países pueden continuar con ese patrón histórico de liderazgo masculino, dado que, a medida que se intensifica la competencia global, el coste de oportunidad de tales acciones se intensifica. El éxito del negocio empieza a vincularse con el capital humano como fuente de ventaja competitiva (Becker, 1964), obligando a las organizaciones a ser más flexibles, atrayendo y manteniendo grupos diversos, es decir, incorporando a la dirección la estrategia de la

diversidad como una nueva forma de adaptarse a un mercado laboral cada vez más globalizado (Thompson y Gooler, 1996; Thatcher, Jehn y Zanutto, 2003; Van der Vegt y Janssen, 2003).

2.4. Discriminación salarial.

De entre las numerosas manifestaciones de las situaciones discriminatorias por razón de sexo, son las que hacen alusión al tratamiento retributivo (y con ello, a la valoración de los trabajos) las que han venido ofreciendo el escenario para que se produjese una significativa evolución en el concepto de discriminación. Ello se deduce porque, pese a que las diferencias salariales por razones de género se han reducido significativamente en el siglo XX, la distancia que separa los ingresos de los hombres y las mujeres sigue siendo relevante (Morris y Western, 1999). Tanto en España como en el resto de los países desarrollados, los hombres continúan percibiendo salarios superiores a los de las mujeres (Blau y Kahn, 2003).

Morris y Western en 1999 situaban el salario de las mujeres, en promedio, alrededor del 70% por debajo del de los hombres. Esta desigualdad se ha ido reduciendo, de modo que en 2010 el salario medio bruto de las mujeres se situaba un 22,5% por debajo del de los hombres, según la Encuesta de Estructura Salarial elaborada por el INE, confirmando, así, que esta tendencia discriminatoria, pese a que se ha reducido, sigue existiendo. No obstante, esta convergencia es relativa, pues para comparar el salario de hombres y mujeres habría que considerar situaciones equivalentes respecto a variables laborales, como el tipo de jornada, la ocupación, el tipo de contrato etc., con un gran impacto sobre el salario.

Una situación de equidad salarial supondría que individuos que realizan trabajos de igual valor recibirían la misma remuneración, pero esto no sucede en la práctica. La discriminación salarial es una de las principales pruebas de desigualdad laboral entre hombres y mujeres. Se trata de uno de los indicadores más persistentes de la desigualdad de género que aún perdura en el empleo y es un tema que, aun siendo antiguo en la literatura, no deja de conservar un vivo interés. Ya en 1848, John Stuart Mill manifestaba en su obra *Principios de Economía Política con algunas de sus*

Aplicaciones a la Filosofía Social que “merece examinarse por qué los salarios de las mujeres son, por lo general, más bajos, y mucho más bajos, que los de los hombres” (Mill, 1848; 355).

En la **Figura 4** podemos comprobar cómo la afirmación de Mill continuaba vigente en 2010. En ese momento, el salario anual más frecuente, o modal, en las mujeres (12.540,3 €) representaba el 76% del salario más frecuente en los hombres (16.505,3 €). En el salario mediano este porcentaje fue del 78% y en el salario medio bruto del 77,5%². No obstante, si adicionalmente se consideran los salarios anuales con jornada a tiempo completo, el salario de la mujer llega a representar el 87,6% del salario del hombre, mientras que en la jornada a tiempo parcial el porcentaje era del 92,4%.

² Esta diferenciación se efectúa porque figuran muchos más trabajadores en los valores bajos que en los salarios más elevados, lo que da lugar a una sobrevaloración del salario medio, quedando este por encima del salario mediano y del salario más frecuente o modal.

Figura 4: Salario anual de la mujer respecto del hombre 2010.



Fuente: Encuesta de Estructura Salarial (2010).

Pese a la evidencia, el análisis económico no prestó demasiada atención a la existencia de diferencias salariales hasta el trabajo de Becker (1971). Desde entonces, los esfuerzos principales han ido dirigidos, fundamentalmente, a tratar de medir la magnitud de dichas diferencias. Para ello, la práctica totalidad de los trabajos se sirven de la descomposición salarial de Oaxaca-Blinder (1973), que parte de la estimación de ecuaciones de salarios desglosadas para hombres y mujeres, para lo que se necesita disponer de información abundante sobre las características individuales de los trabajadores: experiencia, formación, antigüedad, actividades, etc. Con ello se aspira a disgregar las diferencias salariales en dos partes: por un lado, la explicada por las diferencias de productividad entre ambos géneros, y por otro, la parte no explicada, o discriminación, debida únicamente al sexo.

2.4.1. Especificación econométrica y procedimientos para medir la discriminación salarial. Descomposición de Oaxaca-Blinder.

Para la cuantificación de la discriminación salarial mediante la descomposición salarial de Oaxaca (1973) y Blinder (1973) es necesario estimar las ecuaciones de salarios. Para ello se emplea la teoría del capital humano (Mincer, 1974), de modo que:

$$\ln w_m = X_m \beta_m + u_m$$

$$\ln w_f = X_f \beta_f + u_f$$

La variable a explicar (w) es el salario percibido por el individuo expresado en logaritmos neperianos. El subíndice «m» se refiere a los hombres y «f» a las mujeres. X es una matriz de variables explicativas individuales tales como educación y experiencia profesional (según la versión de Mincer³), β es el vector de coeficientes a estimar, que nos indica la variación en tanto por uno que sufre el salario ante un cambio unitario en la variable explicativa correspondiente y u es el término de error o perturbación aleatoria, donde $E(u)=0$.

Esto nos permitirá deducir en qué medida las características de un trabajador ayudan a explicar su salario, es decir, cómo se remunera o retribuye de media cada una de las características de un trabajador, cuantificando el grado de discriminación salarial entre hombres y mujeres como un residuo o «gap», es decir, como la parte de la diferencia salarial entre hombres y mujeres que no puede atribuirse a diferencias en sus características.

Además, con la estimación en dos etapas propuesta por Heckman (1979) se consigue obtener estimaciones sólidas mediante la inclusión de una variable adicional en las ecuaciones anteriores, corrigiendo el problema de sesgo por selección de la muestra que surge cuando existe una correlación entre los factores no observados que influyen en la determinación del salario percibido. Este método incluye la variable λ que

³ En posteriores versiones se incluyeron otras variables que también influyen sobre el salario percibido, como el sector de actividad y la ocupación (Andrés y García, 1991).

es el término de corrección (inversa de la ratio de Mills) y se obtiene en una primera etapa a partir de la estimación de un modelo *probit* de participación en el mercado de trabajo, de modo que obtenemos las siguientes expresiones:

$$\ln(w_f) = X_f\beta_f + \sigma_f\lambda_f + u_f$$

$$\ln(w_m) = X_m\beta_m + \sigma_m\lambda_m + u_m,$$

donde, además de encontrar las variables anteriores, añadiremos λ que es el término de corrección, y σ , que es la covarianza entre los factores inobservables que afectan a la participación laboral e influyen en el salario.

Entendemos por salario no discriminatorio aquel que se corresponde con la productividad marginal del trabajador. De este modo, la brecha salarial entre hombres y mujeres viene dada por:

$$\overline{\ln(w_m)} - \overline{\ln(w_f)} = \overline{X_m}\widehat{\beta}_m - \overline{X_f}\widehat{\beta}_f + (\sigma_f\lambda_f - \sigma_m\lambda_m),$$

donde las barras encima de las variables indican la estimación de los coeficientes en los valores promedio de las variables. Al operar dicha expresión obtenemos:

$$\overline{\ln(w_m)} - \overline{\ln(w_f)} = (\overline{X_m} - \overline{X_f})\widehat{\beta}_m + (\widehat{\beta}_m - \widehat{\beta}_f)\overline{X_f} + (\sigma_m\lambda_m - \sigma_f\lambda_f)$$

El término $(\overline{X_m} - \overline{X_f})$ corresponde a la parte de la brecha salarial que puede ser explicada por diferencias en las características de los individuos. Por el contrario, el término $(\widehat{\beta}_m - \widehat{\beta}_f)$ refleja la parte no explicada de la brecha, que obedece a diferencias en los coeficientes de X_i . Este término es interpretado como los efectos de la discriminación. La expresión $(\sigma_m\lambda_m - \sigma_f\lambda_f)$ resulta debido a la existencia de sesgo de selección y se genera debido a las diferencias entre el patrón de incorporación al mercado laboral de hombres y mujeres.

2.4.2. Teorías empleadas para explicar las desigualdades salariales en base al género.

Las teorías explicativas las diferencias en base al género en ocupaciones y salarios se suelen dividir en dos grandes bloques: las influencias por el lado de la oferta (*supply-side*), que son las relacionadas con las características de los trabajadores y las influencias por el lado de la demanda (*demand-side*), que son las características de los lugares de trabajo. Además, a su vez, estos grupos pueden dividirse en varias subcategorías, de modo que, dentro de las razones por el lado de la oferta encontraremos factores como: a) la educación, b) el aprendizaje en el trabajo y c) el modelo de capital humano. Mientras, en las justificaciones por el lado de la demanda haremos hincapié en a) la discriminación de colocación, b) la discriminación salarial en el trabajo y c) la discriminación valorativa (Lago, 2002).

En todo caso, y pese a que no han existido demasiados intentos de integración, ambas hipótesis no son necesariamente excluyentes (England y Farkas, 1986; Ferber y Winkler, 1998).

2.4.2.1. Explicaciones por el lado de la oferta.

Los razonamientos acerca de las diferencias salariales por el lado de la oferta se centran en las particularidades y decisiones de los trabajadores de modo individual, atribuyendo las diferencias de género en los salarios a las diferencias en las cualificaciones, actitudes e intenciones con las que uno y otro género acceden al mercado laboral. En términos económicos, esta explicación ha sido desarrollada fundamentalmente por la teoría del capital humano ya en el siglo XX, aunque este modelo fue empleado en las cuestiones de género principalmente por Mincer (1974), Polachek (1974) y Becker (1964, 1975).

Los individuos o las familias no se comportan de un modo tan diferente al de las empresas, es decir, del mismo modo que las corporaciones invierten en capital físico para incrementar su *output* en años venideros, los individuos toman decisiones idénticas en cuanto al capital humano: los individuos invierten recursos hoy para incrementar su futura productividad y, del mismo modo, su salario. A nivel individual, es obvio que la

educación incrementa el potencial de los individuos como trabajadores al facilitar el procesamiento de la información y la toma de decisiones junto con la acumulación de conocimientos técnicos (Lago, 2002).

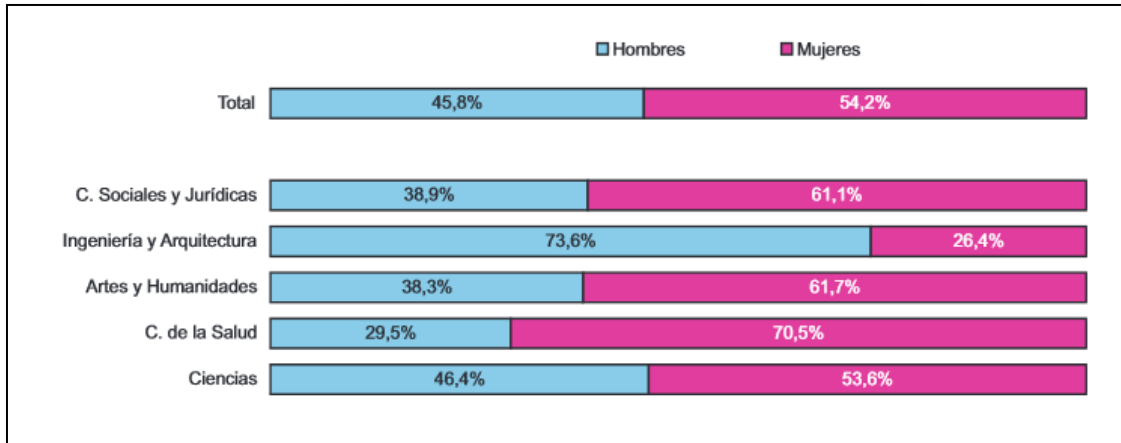
La teoría del capital humano se basa en la eficiencia para explicar el comportamiento laboral de los individuos, de tal modo que estos priorizarán el trabajo o la familia de acuerdo a sus preferencias, tratando de obtener el mayor rendimiento posible a sus inversiones en tiempo, esfuerzo y dinero. Se busca, en definitiva, maximizar el bienestar (Lago, 2002).

Debido a las diferencias de género, la desigual inversión tanto en educación formal como en aprendizaje en el trabajo, revelarían a hombres y mujeres como sustitutos imperfectos dentro del mercado laboral, de modo que las diferencias salariales se producirían por la diferente inversión inicial y continua en su productividad (Blau y Kahn, 1994).

I. Educación.

A pesar de que los niveles de educación de hombres y mujeres son bastante similares actualmente, existen diferencias de género que tienen un importante impacto sobre las retribuciones y colocaciones en el mercado laboral. A día de hoy, sigue existiendo una diferencia notable en el tipo de estudios cursados y las áreas de especialización (Blau, Ferber y Winkler, 1998). Como podemos ver en el siguiente gráfico (**Figura 5**) mientras que los hombres se decantan en mayor medida por ingenierías y arquitectura (73,6%) o ciencias (46,4%), las mujeres prefieren las ciencias de la salud (70,5%), artes y humanidades (61,7%) o ciencias sociales y jurídicas (61,1%).

Figura 5: Distribución de los estudiantes de Grado y 1^{er} y 2^o Ciclo por rama de enseñanza. Curso 2011-2012.



Fuente: Datos y cifras del sistema universitario español. Curso 2012-2013. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Estas diferencias en la inversión en capital humano por razones de género se fundamentan en el mayor coste de oportunidad de las mujeres, dado que aún existe una discriminación social que reduce la utilidad esperada de invertir en educación para las mujeres (Jacobs, 1989). De este modo, si una familia no tiene suficientes recursos para la formación de sus hijos, sigue existiendo la predilección por los hombres a la hora de sufragar dicho gasto, debido a que el proceso de desarrollo de las mujeres parece ser la imagen en un espejo del de los hombres. Es decir, ellos parecen empezar sus carreras profesionales poniendo más énfasis en la individualidad y el logro en el trabajo en detrimento de otros papeles de su vida personal, mientras que ellas priman la vida personal frente al trabajo, de tal modo que hombres y mujeres parecen complementar los papeles laborales y familiares de formas distintas según su estadio de desarrollo (Bhatnagar y Rajadhyaksha, 2001).

II. Aprendizaje en el trabajo.

La productividad de los individuos aumenta no sólo mediante la educación formal, sino que se apoya también en la mejora de las capacidades. La expectativa de las mujeres de tener una carrera laboral más corta y su menor adquisición de este valor añadido, dado su más débil apego al mercado laboral, se apoya en que en muchos casos

el trabajo es considerado un complemento a la familia, lo que provoca que su acumulación de capital humano sea inferior que la de los hombres durante cada año que se emplea trabajando. Los datos disponibles corroboran esta tendencia: las mujeres tienen, en promedio, una menor experiencia laboral que los hombres, aunque esta distancia se está reduciendo (Blau, Ferber y Winkler, 1998).

Este fenómeno está relacionado con un enfoque impulsado por Harry Braverman en 1974, que observó que durante la transformación del capitalismo originario al capitalismo monopolista los trabajos representativos de la clase media relacionados con el trabajo de oficina dejaron de ser un proceso mental para convertirse en uno manual. De este modo, el trabajador individual perdió control sobre el proceso de trabajo que desempeñaba. Además, esto coincide con la incorporación de las mujeres al mercado laboral, de modo que fueron colocadas en puestos de trabajo monótonos en los que realizaban tareas repetitivas, influyendo en la posterior evolución de los salarios y las ocupaciones femeninas. De este modo, la forma en que se lleva a cabo el proceso de trabajo será decisivo en el salario percibido por los individuos (Barraza, 2010).

III. El modelo del capital humano.

El modelo del capital humano se apoya principalmente en la teoría del capital humano, de origen neoclásico, y desarrollada principalmente por Becker (1975), que se basa en las diferencias de inversión en capital humano para explicar las desigualdades entre hombres y mujeres observadas en el mercado de trabajo, prediciendo unas ganancias mayores para aquellos individuos con más inversión en capital humano, incluyendo en este no sólo la formación reglada y ofrecida en centros específicos (escolaridad), sino también los conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo.

Coincide con esto el estudio de Mincer y Polacheck de 1974. En él se deducía que esa diferencia de inversión en capital humano posteriormente se manifestaría en determinadas destrezas o cualificaciones, en la experiencia adquirida y en el compromiso como trabajadores (diferentes en ambos casos), determinando, así, que, si las mujeres reciben salarios inferiores y ocupan peores trabajos, es debido a su menor productividad motivada por su escasa inversión en capital humano.

Diversos autores consideran que la distinta elección realizada por hombres y mujeres se produce por un conflicto que mantienen las féminas con su rol de mujer, de modo que dedicar tiempo a la familia implica tener una vida laboral más corta y discontinua. De ahí que las mujeres tiendan a elegir trabajos en los que las inversiones en capital humano son más modestas (Kilbourne, Farkas, Beron, Weir y England 1994; Adecco, 2009).

Esto explicaría por qué es bastante frecuente que en muchas unidades familiares en las que trabajan ambos miembros de la pareja, en el momento en que surge algún contratiempo inesperado, sea la mujer la primera en renunciar a su empleo, bajo el pretexto de haber sido explícita o implícitamente asumido por toda la familia como actividad suplementaria. Este carácter de complementariedad, característico del trabajo femenino, deriva fundamentalmente en la menor dedicación temporal y/o en la menor retribución económica. En este sentido, según la teoría, las mujeres sufren una mayor devaluación de su capital humano debido a las usuales interrupciones de la vida laboral, lo cual dificulta su incorporación después de un período de inactividad en el mercado de trabajo (Ribas y Sajardo, 2004).

No obstante, gracias a los hallazgos empíricos de la literatura, se ha advertido que el diferencial de salarios medios entre ambos géneros no se debe a diferencias en las dotaciones de características productivas, sino que está causado en buena medida por el componente discriminatorio de la descomposición salarial de Oaxaca, de modo que la mayor fuente de explicaciones se hallaría por el lado de la demanda (De la Rica y Ugidos, 1995).

2.4.2.2. Explicaciones por el lado de la demanda.

Las teorías acerca de las diferencias salariales por razones de género en el lado de la demanda se basan fundamentalmente en la discriminación en el mercado de trabajo y en la esencia de la estructura del mercado laboral, que perpetúa dicha discriminación. Las características de los puestos de trabajo y de los responsables de los mismos son los puntos a analizar, de modo que las diferencias retributivas entre ambos sexos se imputan a diferencias en las posibilidades disponibles para cada sexo (Marini, 1989).

La discriminación laboral por género no sólo tiene un efecto directo en la menor remuneración de las mujeres cuando su productividad es idéntica a la de los hombres, sino que el propio comportamiento de las mujeres puede verse adversamente afectado, provocando que su estímulo para invertir en capital humano sea inferior que en el caso de los hombres (Lago, 2002).

Estas diferencias retributivas provocadas por la discriminación sexual pueden originarse mediante varios elementos (Petersen y Morgan, 1995):

I. Discriminación de colocación.

La teoría de la discriminación de colocación (*allocative discrimination*) mantiene que las mujeres son asignadas de un modo diferencial en ocupaciones y negocios, lo que repercute en sus salarios. Esta discriminación se refleja en los procesos de contratación, promoción y despido, y como resultado, surge la segregación sexual en el empleo (Reskin, 1998).

En este tipo de discriminación influyen varias cuestiones, desde el proceso de reclutamiento y cómo se lleva a cabo, siguiendo por la selección del candidato idóneo y por último las condiciones ofrecidas, la calidad de las mismas.

Si el proceso de reclutamiento se efectúa a través de círculos de confianza: por ejemplo, los seleccionadores pueden actuar de manera discriminatoria contra las mujeres si existen más referencias de empleados varones (Blau y Ferber, 1987). Sin embargo, este tipo de discriminación es muy difícil de detectar, al igual que la tendencia discriminatoria a la hora de contratar o ascender, así como despedir. En cambio, cuando se trata de la calidad de las ofertas recibidas por uno y otro género, es fácil documentar cuales son las partes implicadas y las condiciones bajo las que el trabajador fue contratado, pero no las condiciones ofrecidas a quienes no resultaron seleccionados (Petersen y Morgan, 1995).

Se ha demostrado que el diferencial salarial entre hombres y mujeres está significativamente relacionado con la segregación de las mujeres en ocupaciones y establecimientos que pagan salarios comparativamente más bajos (De la Rica, 2003; Hernández, 1995).

Por ejemplo, está comprobado que la contratación a jornada parcial afecta de un modo negativo a la igualdad salarial, puesto que el contrato a tiempo completo conlleva un salario anual medio superior al de jornada a tiempo parcial, debido a la mayor dedicación horaria. Las mujeres son las que más recurren a este tipo de contratación, bien porque no se les ofrece el contrato a jornada completa, bien porque lo aceptan presionadas por las obligaciones familiares de cuidado de las que se sienten responsables, y forzadas a desempeñar, etc. (Carrasco, 1996). Mientras que para los hombres el tiempo parcial es una opción minoritaria y circunstancial, concentrada en los tramos iniciales o de inserción en el mercado laboral, pronto pasan a ocupar empleos a tiempo completo y con mejor salario (Eurostat, 2012). Es más, una buena parte de los hombres que trabajan a tiempo parcial lo hacen para compatibilizar su puesto con otro a tiempo parcial o con el autoempleo. De este modo, la mayor presencia femenina en empleos a tiempo parcial reduce el salario anual promedio de las mujeres frente a los hombres (Larrañaga y Echebarría, 2002).

II. Discriminación salarial en el trabajo.

La teoría de la discriminación salarial en el trabajo (*within-job wage discrimination*) sostiene que las mujeres reciben salarios inferiores a los de los hombres dentro una profesión o un negocio determinado. Es decir, esta teoría mantiene que un hombre y una mujer, igualmente productivos y cualificados, realizando el mismo trabajo y con el mismo empleador, reciben un salario diferente. Este tipo de discriminación es ilegal y es fácil de detectar, por lo que probablemente sea poco frecuente como tal. La dificultad surge cuando el salario percibido no depende únicamente del puesto ocupado, sino también de las evaluaciones, el mérito o la productividad del trabajador, que dificultan su detección (Petersen y Saporta, 2004).

Una teoría postulada por Becker en 1971, elaborada en términos exclusivamente económicos, entiende la discriminación como un prejuicio personal por no relacionarse con miembros de un grupo determinado. En el caso de la discriminación sexual, afecta a la contratación de mujeres para trabajos que no concuerdan con los estereotipos. De este modo, *ceteris paribus*, los empresarios prefieren contratar a hombres, por lo que las

féminas deben aceptar salarios inferiores que los hombres para acceder a trabajos similares (England y Farkas, 1986; Goldin, 1990).

III. Discriminación valorativa.

La teoría de la discriminación valorativa (*valuative discrimination*) afirma que las ocupaciones que están fundamentalmente en manos de las mujeres están peor retribuidas que aquellas que realizan los hombres, pese a que los requerimientos de formación u otros factores sean los mismos, de modo que los sectores feminizados son los que reciben menores remuneraciones, junto con las categorías o puestos profesionales ocupados tradicionalmente por mujeres (Petersen y Saporta, 2004). En este caso, la discriminación no se efectúa sobre un individuo en particular, sino contra los tipos de puestos que suelen ser ocupados por las mujeres.

Esto, como ya hemos visto en el apartado de segregación ocupacional por género, está ocasionado, en gran medida, porque la cultura de negocios predominante es masculina, y, a menudo, se reproducen en el mercado de trabajo estereotipos sociales acerca de la mujer y sus aptitudes con el fin de devaluar sus aportaciones y explicar así por qué dichas ocupaciones cuentan con un salario inferior, menor prestigio social y escaso poder de decisión (Anker, 1997).

Capítulo 3. Metodología.

En este capítulo se exponen aspectos teóricos relativos a la metodología de la investigación con el objetivo de situar el presente trabajo en su contexto de investigación, justificando, además, la metodología empleada en el mismo. En él se hace un análisis de la metodología basada en el estudio de casos, que permitirá establecer los parámetros de la investigación empírica llevada a cabo.

En el terreno metodológico de la investigación científica, los procedimientos y técnicas se combinan, y, a menudo, se confunden, lo que hace difícil identificar de forma absoluta una metodología concreta. Por este motivo, es conveniente considerar las ventajas e inconvenientes antes de seleccionar la metodología de investigación empleada, haciendo especial hincapié en su utilidad (Silverman, 1993).

Pese a la dificultad que entraña la clasificación de las distintas metodologías de investigación, estas suelen agruparse en dos grandes tendencias metodológicas: las cuantitativas y las cualitativas (Silverman, 1993). Analizaremos las características, así como las diferencias que existen entre ambas para poder decidir cuál resulta más útil en la investigación planteada.

3.1. Metodologías cuantitativas y cualitativas.

Eisenhardt (1989) estima que los dos métodos de investigación, cualitativa y cuantitativa, discrepan en función de cinco aspectos principales: a) los objetivos que plantean; b) la aportación de los datos obtenidos a la investigación; c) la accesibilidad, es decir, tanto el tiempo y dinero necesarios, como la posibilidad de contactos; d) la unidad de análisis empleada; y e) la dimensión temporal, es decir, duración de la investigación y referencia temporal de la misma.

Pese a ello, ambas tendencias metodológicas no son excluyentes, sino que, por el contrario, son complementarias. Pueden aplicarse conjuntamente según los requerimientos de la situación investigada. Más aún, su análisis conjunto facilitará una visión más amplia de la realidad, de modo que en la literatura más reciente autores como Borch y Arthur (1995) sugieren la existencia de tres tendencias metodológicas,

completando las dos anteriores con una intermedia, a la que denominan tendencia cualitativa/cuantitativa, con la intención de superar las ventajas e inconvenientes de las dos metodologías clásicas, para, de este modo, evitar el antagonismo existente entre ambas.

Dentro de la metodología cuantitativa, el modo habitual de obtener los datos necesarios, es la elaboración de encuestas. Estas pueden ser de varios tipos: postales, telefónicas, entrevistas personales estructuradas y, en la actualidad, cada vez se utilizan más las encuestas realizadas a través de correo electrónico o de Internet. Los objetivos perseguidos suelen ser: a) describir hechos, procesos y características; b) establecer con qué conceptos está relacionado un fenómeno, cómo medirlos y cómo descubrir nuevas magnitudes de ese fenómeno; y c) contrastar la teoría, analizando las relaciones causales entre varias variables, para ello es fundamental que las variables estén bien definidas.

Autores como Meredith, Ratauri, Amoako-Gyampah y Kaplan (1989), Borch y Arthur (1995) y Meredith (1998), apuntan como características más relevantes de este tipo de metodologías, las siguientes: a) busca un conocimiento metódico, que se pueda comprobar y comparar, además de, medir y replicar; b) su principal punto de interés es la búsqueda de la eficacia, con el consiguiente aumento del cuerpo del conocimiento; c) consiste en una metodología hipotético-deductiva; d) la realidad es perceptible, medible y cuantificable; e) parte de una muestra representativa para poder generalizar los resultados; y f) el objetivo perseguido con la investigación es la predicción, control, descripción, confirmación y comprobación de hipótesis.

Además, la investigación cuantitativa posee, entre otras, las siguientes ventajas (Lamson, 1963; Kish, 1972; Eisenhardt, 1989; Meredith, 1998 y Salkind 1998): a) presenta menos limitaciones en cuanto a accesibilidad de los datos; b) se considera uno de los principales métodos de investigación; c) muestra un análisis riguroso de los datos obtenidos desde el punto de vista estadístico; d) permite establecer relaciones entre las variables analizadas; e) sus resultados son fiables; f) los editores y revisores de revistas suelen considerar sus resultados como una contribución al conocimiento pues la aceptación de sus procedimientos normales de investigación es amplia; y g) sus variables pueden medirse, probarse y verificarse.

Entre sus principales desventajas se encuentran las siguientes (Lamson, 1963; Kish, 1972; Eisenhardt, 1989; Meredith, 1998 y Salkind 1998): a) generalmente el número de encuestas para cada unidad de análisis es reducido (la opinión puede diferir de unas personas a otras, lo que puede generar dudas acerca de la fiabilidad de la información obtenida); b) la interpretación del significado de las preguntas depende, en gran medida, del encuestado; c) es habitual que en el diseño del cuestionario se omitan variables importantes para la investigación; d) suelen proporcionar una única perspectiva de la realidad (la del encuestado); e) los análisis de los datos no compensan las omisiones o errores derivados de la distancia de las situaciones analizadas; y f) el tamaño de muestra requerido es grande.

De este modo, las metodologías cuantitativas se presentan como el método más conveniente cuando se desea realizar contrastes de hipótesis en muestras representativas de la población objeto de estudio. Lo que supone, en otras palabras, que la realización de encuestas es más apropiada para probar teorías desarrolladas previamente por otros métodos de investigación como el estudio de casos (Silverman, 1993; Borch y Arthur, 1995).

Sin embargo, la generalizada insatisfacción que provoca la información proveniente de las investigaciones realizadas mediante técnicas cuantitativas ha llevado a un creciente interés en el uso de las técnicas cualitativas dentro de las diferentes áreas de la economía de la empresa (Weber, 2004). Las causas de esta insatisfacción son muy variadas, pues en las disciplinas de tipo social existen distintos tipos de problemas, asuntos a analizar y restricciones, que no pueden explicarse ni entenderse en su totalidad desde la perspectiva que ofrece la metodología cuantitativa. Para estos casos contamos con las metodologías de carácter cualitativo, que se caracterizan por: a) establecer una reflexión en y desde la praxis; b) se busca la comprensión de la realidad; c) describe el hecho en el que se desarrolla el acontecimiento (la información se obtiene de datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, así como la conducta observable); d) profundiza en los distintos motivos de los hechos; e) el individuo es un sujeto interactivo, comunicativo, que comparte significados; y f) su objetivo es la comprensión, descubrimiento y generación de hipótesis.

Aunque existe un amplio reconocimiento de la investigación cualitativa como un enfoque válido y valioso (Eisenhardt, 1989; Carroll y Swatman, 2000; Weber, 2004) tampoco se ha librado de las críticas que, en este caso, están relacionadas con la presunta falta de validez y fiabilidad de sus resultados (Briones, 1981).

Existen múltiples tipos de técnicas cualitativas, y pese a que ninguna estrategia de investigación es, en principio, más apropiada que las demás, sino que todas ellas son igualmente válidas, debe reconocerse que cada técnica es más adecuada para abordar un tipo específico de cuestiones. El estudio de casos se perfila particularmente apropiado para ciertos tipos de problemas: aquellos en los que la investigación y la teoría se hallan en sus fases preliminares o iniciales (Roethlisberger, 1977), así como para problemas prácticos, aunque delicados, donde las experiencias de los participantes son importantes y el contexto de la situación fundamental (Bonoma, 1983). Así, antes de formalizar una teoría, los estudios de casos pueden emplearse para documentar las experiencias de los participantes (Benbasat, Goldstein y Mead, 1987). A continuación, se analizará la metodología de la investigación basada en el estudio de casos, por considerarse la más adecuada para el desarrollo del estudio de campo.

3.1.1. Metodología de la investigación basada en el estudio de casos.

El estudio de casos es una de las herramientas más usuales en la metodología de la investigación cualitativa. Adquiere gran relevancia en el desarrollo de las ciencias humanas y sociales. Por ello, conviene profundizar un poco más, tanto en su definición como en sus características y potencialidad de uso.

Existen múltiples definiciones de lo que se entiende por análisis de casos. Por ejemplo, Yin (1984; 13), considera el análisis de casos como “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, y en las que se utilizan múltiples fuentes de evidencia”. Mientras que, Benbasat, Goldstein y Mead (1987; 370), definen el estudio de casos como “aquella investigación que usa múltiples métodos y herramientas para la recogida de datos por un observador directo de varias entidades, en

una escena única, considerando aspectos temporales y contextuales del fenómeno bajo estudio, pero sin experimentación ni manipulación”.

Empleando ambas definiciones como referencia, puede asumirse que el estudio de casos es una metodología de investigación orientada a entender la dinámica de un proceso, evaluándolo en su contexto natural y recogiendo información acerca del mismo de múltiples fuentes.

3.1.2. Clasificación de la investigación basada en el análisis de casos.

No todos los análisis de casos son idénticos, sino que pueden distinguirse varias tipologías. De este modo, el análisis de casos puede clasificarse de diferentes formas, aunque la más común se realiza en función del objetivo del caso. Entendemos el término ‘caso’ como un sentido amplio de lo que es objeto de estudio, de manera que un caso puede ser: una persona, un grupo de personas, una organización, procesos o sistemas de información, etc.

Estos casos pueden estudiarse mediante cuatro diseños básicos de análisis de casos, que se determinan en función del número de casos analizados y de que cada caso pueda descomponerse o no en subunidades de análisis (Yin, 1984), aunque su propósito fundamental es comprender la particularidad del caso, en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que lo componen y las relaciones entre ellas para formar un todo.

Según Yin (1984) y Reynolds (1990) en función de su objetivo, los casos de estudio pueden ser:

- a) Descriptivos. Buscan proporcionar una descripción de la práctica que se desea observar (sistemas, técnicas, procedimientos etc.), para lo cual analizan cómo ocurre el fenómeno dentro de su contexto real.
- b) Exploratorios. Permiten familiarizarse con una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido. Su objetivo es descubrir hipótesis susceptibles de generalización con respecto a las prácticas observadas.

- c) Ilustrativos. Centran su atención de manera casi exclusiva en poner de manifiesto las prácticas que resultan más efectivas.
- d) Explicativos. Tratan de identificar las causas de un determinado fenómeno y encontrar los argumentos explicativos de su razón de ser.

El análisis de casos permite una amplia discrecionalidad en el manejo de fuentes de evidencia y técnicas de análisis. Por lo tanto, es recomendable constituir un plan que indique las etapas e interacciones, de modo que se puedan recoger los principales aspectos de la cuestión a estudiar, los datos a recopilar y el análisis de resultados.

3.1.3. Pasos a seguir para aplicar el estudio de casos.

Un estudio de casos debe componerse de varios elementos, Eisenhardt (1989) proponía la siguiente clasificación (**Figura 6**). No obstante, por cuestiones prácticas, y con el objeto de ilustrar claramente el antes, durante y después de la investigación, los englobaremos en tres grandes bloques: el marco conceptual, la dinámica de la investigación y el escrutinio de la literatura para generar teoría, que, a continuación, analizaremos con detenimiento.

Figura 6: El proceso de construir la teoría en la investigación de casos de estudio.

PASO	ACTIVIDAD	RAZÓN
Preparar comienzo	Definición de la cuestión a investigar. Posibles constructos a priori.	Enfocar esfuerzos. Proporcionar las mejores medidas de constructos.
Seleccionar casos	Ni teoría ni hipótesis. Población especificada. Muestra teórica, no aleatoria.	Retener flexibilidad teórica. Variación de restricciones ajenas y ajustar la validación externa. Enfocar esfuerzos en los casos de uso teóricos: por ejemplo, aquellos que replican o extienden la teoría completando categorías conceptuales.
Habilitar instrumentos y protocolos	Métodos de recolección de datos. Datos cuantitativos y cualitativos combinados. Investigadores múltiples.	Fortalecer la base de la teoría por la triangulación de la evidencia. Visión de sinergia de la evidencia. Fomentar perspectivas divergentes y fortalecer la base.
Introducirse en el campo	Superponerse la recolección de datos y el análisis incluyendo notas de campo. Métodos de recolección de datos oportunistas y flexibles.	Acelerar los análisis y revelar las ayudas para recolección de datos. Permitir a los investigadores tomar ventaja de temas emergentes y caracterizar el caso único.
Analizar datos	Análisis entre casos. Diseñar casos cruzados usando técnicas divergentes.	Ganar familiaridad con datos y generación de la teoría preliminar. Forzar a los investigadores a buscar más allá de las impresiones iniciales y ver la evidencia a través de ópticas múltiples.
Formar hipótesis	Tabulación iterativa de evidencia para cada constructo. Replicación, no muestra. Lógica a través de casos. Buscar la evidencia del por qué tras las relaciones.	Afilar la definición de constructo, validar y medir. Confirmar, extender y afinar la teoría. Construir validación interna.
Literatura envolvente	Comparación con la literatura en conflicto. Comparación con la literatura similar.	Construir validación interna, levantar un nivel teórico y afilar definiciones de constructo. Afilar la generalidad, mejorar la definición del constructo y levantar un nivel teórico.
Cerrar la investigación	Saturación teórica cuando sea posible.	Finalizar el proceso cuando la mejora marginal llegue a ser pequeña.

Fuente: Eisenhardt (1989).

3.1.3.1. El marco conceptual.

Los investigadores acceden al campo con un marco de ideas sobre los conceptos más importantes de sus temas de interés. Para que una investigación sea considerada válida debe contener un recorrido por la literatura que haya desarrollado los temas de investigación, además de la identificación de las lagunas o vacíos existentes en dicha literatura. Así, los investigadores perfilan sus visiones sobre el tema que se está investigando y se impregnan, además de una serie de ideas, conceptos y teorías. Por otro lado, todo investigador suele interpretar el mundo con alguna clase de perspectiva propia perfilada a partir de sus creencias, conocimientos existentes, experiencias previas y sus suposiciones sobre el mundo. Esta forma particular de ver el mundo actúa como un filtro que determina la importancia de cada una de las observaciones hechas en el campo (eligiendo conservar o anotar algunas observaciones y otras no). De esta forma, los hechos son significativos tanto a nivel teórico como por el valor que tienen en sí mismos (Guba y Lincoln, 1994).

La estructura conceptual formalmente definida es un factor determinante en un estudio de casos, no sólo en sus etapas iniciales, sino a través de todas las fases del proceso. Denominaremos a esta estructura marco conceptual o marco teórico, que, en palabras de Miles y Huberman (1994; 18), “explica, ya sea gráficamente o de forma narrativa, los principales elementos a estudiar –factores clave, constructos o variables- y las relaciones que supuestamente existen entre ellos”. De esta forma, el marco conceptual se crea a partir de los temas a investigar y de las ideas existentes en la literatura sobre el tema. Todo ello será filtrado por los fundamentos teóricos en que se apoya el investigador para la generación del marco conceptual. De este modo, el marco conceptual expresa la comprensión por parte del investigador en cada momento del objeto de la investigación, especificando claramente cuál es el área a explorar (Miles y Huberman, 1994), ilustrando los conceptos clave y las relaciones a estudiar.

Un estudio de casos es un proceso iterativo. El marco conceptual no se define únicamente al comienzo del proyecto de investigación y permanece inamovible, sino que, al final de cada etapa del proceso, se examina y se revisa para poder incorporar el conocimiento obtenido sobre los temas que se investigan. Todo esto formará parte de

los fundamentos del siguiente proceso iterativo de análisis que nuevamente afinará los resultados obtenidos acerca de los temas estudiados y así sucesivamente. En consecuencia, el marco conceptual se convierte en un conjunto de modelos en evolución continua que se revisan y ajustan a lo largo de todo el proceso de la investigación.

3.1.3.2. La dinámica de la investigación.

La comprensión del objeto de la investigación, representado en el marco conceptual, se va adquiriendo a través de lo que denominamos la dinámica de la investigación, que es un proceso iterativo que se puede estructurar en cuatro etapas, que, aunque se comentan separadamente en la práctica, se encuentran mucho más diluidas:

a) Planificación.

El diseño de la investigación comprende la elección por parte del investigador de aquellos conceptos y relaciones descritas en el marco conceptual que van a analizarse. En primer lugar, se identifican los casos y organizaciones más apropiados para el diseño planteado en la investigación y se indican, además, los modos de acceder a las organizaciones y participantes. A continuación, se planifican los métodos de recogida, almacenamiento, procesamiento y análisis de los datos (Eisenhardt, 1989).

b) Recogida de los datos.

La recogida de datos se lleva a cabo según el plan de la fase anterior. Cabe puntualizar que, aunque la recogida y análisis de los datos se presentan en etapas separadas, estas dos tareas están muy relacionadas. En la investigación cualitativa se considera que ambos procesos tienden a solaparse (Eisenhardt, 1989), o incluso a considerarse como partes de una misma actividad (Marshall y Rossman, 1995). Durante la recogida de datos, el investigador examina y analiza los datos, de modo que puede adaptar la recogida de los datos en respuesta a estas nuevas oportunidades.

c) Análisis de los datos.

Aunque puede haber solapamientos entre los procesos de recogida y análisis de los datos, este continúa una vez que se ha terminado la recogida de los mismos. La investigación cualitativa habitualmente genera una gran cantidad de datos de campo. El

análisis es el proceso de organizar y reducir estos datos para que el investigador pueda extraer consecuencias de todo ello (Marshall y Rossman, 1995).

La etapa de análisis es una actividad continua. Supone una tarea iterativa que puede llevar continuas lecturas y relecturas de los datos recogidos con el objetivo de conseguir comprender en profundidad los datos, los temas subyacentes y los modelos y pautas contenidas en ellos.

d) Reflexión.

La fase de reflexión puede implicar tanto análisis crítico como debates acerca de las interpretaciones realizadas (Dick, 1992). Esta etapa implica, entre otras cosas, lo siguiente:

- a) Examinar las fases de investigación, tales como los métodos de recogida y análisis de los datos.
- b) Valorar los resultados del estudio. Se debe incluir una valoración de los temas o ideas emergentes, así como reflexionar acerca de las interpretaciones que hemos obtenido y buscar discordancias que nos conduzcan a nuevos resultados.
- c) Revisar los procesos y estructuras del caso. El marco conceptual debe ser reexaminado continuamente y los temas de investigación deben redefinirse en consecuencia. Esto llevará a la reflexión sobre nuevos temas e ideas emergentes. Para ello, se puede recurrir a la revisión de la literatura o al contacto con directivos o expertos externos que conozcan el tema en profundidad. La generación de estas nuevas comprensiones puede utilizarse para modificar transcripciones examinadas previamente, reflejando, de este modo, que no hay una explicación final del texto, sino un continuo proceso de construcción de significados.
- d) Mirar detrás de los datos para generar teoría. Los investigadores deben considerar cualquier implicación más general de los resultados, lo que incluye tener una visión crítica de cualquier teoría existente hasta la fecha (Yin, 1984; Eisenhardt, 1989).

- e) Modificar el marco conceptual para incorporar el conocimiento y la teoría generada. Lo que implica un proceso de incesante iteración hacia delante y hacia atrás entre los datos, los resultados potenciales y los componentes el marco conceptual. Se le puede proporcionar validez interna a los resultados de la investigación conservando la racionalidad para proponer el cambio del marco conceptual, mientras que la validez externa puede aportarse mediante un panel de expertos, quienes examinarán el marco conceptual revisado y la racionalidad que provocó esa revisión (Carr y Kemmis, 1986).

La etapa de reflexión se considera una etapa fundamental para la investigación. Se lleva a cabo una vez que los datos han sido analizados y finaliza cuando el marco conceptual se prueba, revisa o actualiza para incluir el nuevo conocimiento adquirido en la dinámica de la investigación (Dick, 1992).

3.1.3.3. La construcción de teoría.

Generar teoría es un trabajo creativo e intelectual (Coffey y Atkinson, 1996). La etapa de reflexión entraña ir más allá de los datos para explorar ideas, conceptos relacionados, modelos o pautas percibidas y examinar otros posibles temas. Gracias a ella, los conceptos se clarifican, se categorizan y sus relaciones se hacen más concretas. De este modo, la teoría puede inducirse en los temas objeto de estudio.

La continua interacción entre el marco conceptual y la dinámica de la investigación nos proporciona la oportunidad de generar teoría y conocimiento, representando el marco conceptual inicial, la comprensión del investigador en el momento cero, sirviendo, además, de guía para el primer conjunto de procesos, al mostrar el territorio donde se quiere llevar a cabo la investigación. Esto crea una serie de pautas para la dinámica de los procesos de investigación que van a aplicarse. Al final, como resultado del proceso de reflexión, se remodelará el marco conceptual tras introducir las nuevas ideas obtenidas como resultado de los procesos de investigación.

Este nuevo marco conceptual expresa las nuevas comprensiones resultantes de los procesos previos, lo que constituye, a su vez, el punto inicial para la siguiente fase, formando parte, todas ellas, de un círculo. La múltiple repetición de estos círculos

constituye una espiral hacia la comprensión definitiva, aunque esta espiral en busca de conocimientos jamás se completa. Cada proceso de investigación consigue una comprensión más profunda del tema, pero, puesto que siempre hay algo más que puede adquirirse, el investigador debe detenerse en algún punto. Algunos investigadores sugieren que la revisión o incorporación de casos termina cuando el investigador logra la saturación teórica, es decir, cuando muchas de las observaciones no provocan aportaciones significativas a la interpretación que se tiene de la situación (Glaser y Strauss, 1967; Glaser, 1999). También es importante considerar factores como el nivel de fondos disponibles y el tiempo.

En el punto donde la interpretación del fenómeno es aceptable, el marco conceptual resultante se compara con toda la literatura relacionada existente. Esto será útil para verificar:

- a) Hasta qué punto hay acuerdo entre los resultados y la literatura. Se comprueba si la nueva teoría replica, consolida o amplía la teoría existente, pues resultados similares en contextos diferentes llevan a la generación de teorías más consistentes.
- b) Hasta que punto hay conflicto entre los resultados y la literatura. Las áreas y la naturaleza de cualquier conflicto necesitan examinarse para proporcionar explicaciones convincentes de las diferencias. Tales conflictos pueden surgir a partir de las diferentes interpretaciones sobre datos similares o de las particularidades de cada situación individual, por lo que estos conflictos necesitan analizarse. Además, la literatura que no avale los resultados puede estimular al investigador a indagar más profundamente, a reexaminar los datos con nuevas perspectivas o a aislar factores contextuales que logren explicar las diferencias.

3.1.4. Validez de la investigación realizada empleando análisis de casos.

La validez de una investigación, que puede ser interna o externa, se encuentra en la fiabilidad de la información obtenida de la misma. En el estudio de casos puede haber

dificultades con la validez interna acerca de la exactitud de las conclusiones obtenidas. En este método de investigación pueden observarse los procesos de manera directa y hacer uso de la lógica para deducir o inferir las relaciones. Como en cualquier método cualitativo, no se busca la medida de las variables, por lo que no se hace uso de las matemáticas o la estadística, sino que se emplean métodos tales como la observación, la triangulación y la lógica para establecer las deducciones e inferencias. Debido a esto, es conveniente que en los estudios de casos la recopilación de datos se haga de manera rigurosa.

Una de las herramientas más sustanciales para dotar de validez interna a las investigaciones realizadas a través del estudio de casos es la ‘triangulación’, que permite aportar precisión y explicaciones alternativas, independientes de la simple intuición (Easterby-Smith, Thorpe y Lowe, 1991). Más concretamente, en el estudio de casos el problema es establecer un significado, donde las observaciones adicionales sirven de base para la revisión de nuestras interpretaciones y la triangulación obliga una y otra vez a la revisión. De este modo, las estrategias de triangulación se han convertido en una importante herramienta para ofrecer interpretaciones adicionales antes de la confirmación de un significado único.

También es preciso demostrar la validez externa de una investigación, la cual implica que los resultados de la misma sean generalizables al ámbito de análisis considerado y el rigor de la misma. Los estudios de casos logran la validez externa a través de cuatro aspectos principales:

- a) Observaciones controladas. Se llevan a cabo de manera natural, confiando en la selección de los fenómenos observados durante el mismo, logrando, de este modo, los mismos fines que el método cuantitativo a través de experimentos y métodos estadísticos.
- b) Deducciones controladas. Aunque en ocasiones es deseable para la precisión, no es necesario cuantificar todas las variables matemáticas en el estudio. Lee (1989) sostiene que las deducciones lógicas en el estudio de casos no requieren operaciones matemáticas, ya que tales deducciones se realizan con proposiciones verbales.

- c) Replicación. Se emplea si el estudio consta de múltiples casos. En la lógica de la replicación, a partir del marco teórico se seleccionan los casos más adecuados y se definen las medidas específicas relacionadas con el fenómeno a estudiar. Cada caso individual se comporta como un estudio completo en sí mismo, en el cual las evidencias que se buscan se relacionan con los hechos y conclusiones específicas. De esta forma, se crea una estructura explicativa, de manera que las conclusiones en un caso serán consideradas como información relevante para analizar el siguiente. La replicabilidad se lograría al obtener los mismos resultados en el momento de reproducir el estudio, pero en el caso de la investigación basada en el estudio de casos no necesariamente tiene que suceder esto, debido a que las condiciones del caso nunca pueden reproducirse totalmente en otra situación.
- d) Generalización. Se estudia un caso, o unos casos, pero con detenimiento, lo que permite formular determinadas generalizaciones para el caso, que cada vez se va perfeccionando más, sin llegar a ser una generalización nueva, sino una modificada. Esto es habitual en la investigación, donde muy pocas veces se llega a una comprensión enteramente nueva, sino a una más exacta. La generalización es un objetivo importante y relevante para otros posibles casos por lo que es esencial que la capacidad interpretativa del equipo de investigadores no pierda nunca el contacto con el desarrollo de los acontecimientos, para reorientar las observaciones y proseguir con los temas que afloran (Stake, 1998).

3.1.5. Ventajas e inconvenientes de los análisis de casos.

Al igual que el resto de métodos de investigación, los análisis de casos tienen unas características propias y ventajas respecto a otros. Las principales características según Meredith, Ratauri, Amoako-Gyampah y Kaplan (1989) y Lewis (1998) son:

- a) Relaciona al fenómeno con su contexto, lo cual convierte en importante y oportuna la teoría, generando la comprensión de la misma a través de la observación de la realidad.

- b) Comienza a partir de un modelo teórico que permite establecer mayor relevancia al por qué sucede algo, sobre el qué y el cómo, mediante una comprensión natural de la complejidad del fenómeno completo.
- c) Se trata de una investigación exploratoria, donde las variables todavía son desconocidas y el fenómeno no es entendido por todos.
- d) Emplea un mayor número de fuentes de datos, lo que otorga flexibilidad al proceso de realización de la investigación.
- e) La presentación de conclusiones se realiza de una manera más accesible al público en general, aunque sea a expensas de su extensión.
- f) Se trata de un método abierto, que no cierra la posibilidad de retomar la investigación con otras condiciones personales e institucionales diferentes.
- g) Es un método apropiado para el estudio de los fenómenos complejos, caracterizados por la interacción entre sus variables.

Los mismos autores señalan las siguientes desventajas del análisis de casos:

- a) Requiere una observación directa en la situación real, lo cual conlleva costes, tiempo y barreras de acceso.
- b) Dotar de confiabilidad a los datos requiere el empleo de múltiples herramientas y entidades.
- c) Falta de objetividad por el posible sesgo en la selección del caso y del marco teórico y la determinación de la información que es relevante.
- d) El problema de validez externa, puesto que los resultados son difícilmente generalizables.

Se puede corroborar que la diferencia fundamental entre investigación cuantitativa e investigación mediante estudio de casos se encuentra en el tipo de conocimiento que se pretende alcanzar. La distinción, al contrario de lo que puede pensarse, no está relacionada directamente con la diferencia entre datos cuantitativos y datos cualitativos, sino con una diferencia entre búsqueda de causas frente a búsqueda de acontecimientos. En las investigaciones cuantitativas destacan la explicación y el control. Mientras, en las investigaciones cualitativas se enfatiza la comprensión de la compleja relación entre todo lo que existe.

3.1.6. Situaciones en las que se puede emplear un análisis de casos.

Es aconsejable determinar el tipo de aportación que se intenta conseguir al llevar a cabo una investigación basada en el análisis de casos antes de iniciarla. Se puede buscar generar una teoría o bien contrastar una teoría ya existente (Snow y Thomas, 1994).

No obstante, algunos autores, como Yin (1984), Eisenhardt (1989) y Stoecker (1991), han señalado las situaciones en las cuales es más eficaz recurrir a esta técnica:

- a) Para analizar procesos de cambio organizativo, estableciendo qué procesos determinan el cambio, así como los grupos de interés implicados en el mismo. En esta circunstancia, el análisis de casos es apropiado por su capacidad de explicar el porqué y el cómo (Van de Ven y Poole, 1990).
- b) En los estudios acerca de las culturas organizativas, pues, a través de un minucioso análisis de las organizaciones, pueden definirse las normas y valores que definen su cultura.
- c) Cuando se pretende investigar el proceso de formación de las estrategias operativas.
- d) Cuando el objetivo es analizar fenómenos inusuales o secretos.
- e) Cuando se busca obtener explicaciones causales.
- f) En estudios interculturales, donde el objetivo es conocer lo que los conceptos significan para los individuos.
- g) Cuando se desea construir nuevas teorías o enriquecer las existentes. Es útil, sobre todo, al desarrollar nuevas teorías o aspectos de una teoría existente, aunque también se puede emplear para probar teorías.

La mayoría de los estudios de casos se apoyan en el razonamiento inductivo. Esto quiere decir que las generalizaciones, los conceptos o las hipótesis surgen de un examen de los datos originados en el mismo contexto. En ocasiones, se puede partir de hipótesis de trabajo experimentales al comienzo del estudio de casos, pero estas expectativas están sometidas a reformulación a medida que avanza el estudio. El estudio



Capítulo 3. Metodología.

de casos se caracteriza por descubrimiento de nuevas relaciones y conceptos, más que la verificación de hipótesis preestablecidas (Meredith, 1998).

Capítulo 4. Análisis Empírico.

En este capítulo se establecen los parámetros de la investigación empírica llevada a cabo, que son los siguientes: a) los objetivos de la misma; b) la metodología empleada; c) la elección de la población objeto de estudio; d) la ejecución del trabajo de campo; y e) la validez interna y externa de la investigación. Posteriormente se analizarán los principales hallazgos obtenidos de la misma.

4.1. Objetivos.

El primer paso que debemos dar es determinar los objetivos de la investigación, para, a partir de ellos, establecer el diseño de la investigación empírica que resulte más adecuado.

El principal interés de esta investigación reside en analizar hasta qué punto existe discriminación laboral por razón de género en el mercado de trabajo español, y qué parte de las diferencias en la trayectoria laboral masculina y femenina están ocasionadas por otra serie de cuestiones, no discriminatorias, que, sin embargo, no dejan de suponer una barrera adicional en la carrera profesional femenina, de tal modo que estos objetivos se materializan en dar respuesta a las preguntas recogidas en el **Anexo 1**. En él las preguntas están orientadas a averiguar, a través de las vivencias de las entrevistadas, el impacto de determinadas circunstancias de la vida cotidiana en el entorno laboral, así como sus percepciones acerca del mercado laboral y del entorno que las rodea.

Además, a fin de lograr el objetivo principal, la presente investigación persigue realizar un análisis comparativo de los diferentes perfiles femeninos presentes en el mercado laboral. Para lo que se ha recurrido a una muestra heterogénea de mujeres en la que existe diversidad de edad, de tipo y nivel de formación, de situación profesional, de ocupación, etc. Lo cual otorgará una visión lo suficientemente completa como para obtener algunas conclusiones.

De modo que, el principal objetivo del presente trabajo, se concretará en la obtención de ciertas conclusiones sobre el tema objeto de estudio apoyándonos tanto en

la revisión de la literatura contenida en los capítulos previos, como en la investigación empírica llevada a cabo de tal modo que se confirmen o se desmientan los contenidos teóricos para la muestra concreta.

4.2. Metodología empleada.

Dado que esta investigación persigue comprender y describir la realidad de las mujeres en el mercado laboral, el estudio se basó en las experiencias personales de algunas mujeres en edad laboral en el año 2014, año durante el cual se llevó a cabo el trabajo de campo. Además, se pretende dar profundidad a la realidad actual con un conocimiento de la trayectoria laboral de las entrevistadas.

Es por esto que, una vez consideradas las metodologías de investigación más usuales, nos decantamos por la metodología del caso por resultar especialmente adecuada para analizar problemas prácticos, aunque delicados, donde las experiencias de los participantes son importantes y el contexto de la situación fundamental (Bonoma, 1983). Esto nos permitirá extraer hipótesis acerca de la situación existente en el mercado laboral español.

Sin embargo, la perspectiva del problema tiene, al menos, dos caras, la de las mujeres asalariadas y la de las mujeres establecidas por su cuenta o empleadoras. Por ello se decidió incluir a una autónoma y una mujer directiva que aportasen su particular punto de vista. A parte de esto, también hay diferencias entre la situación laboral en sector público y el sector privado, cuestión que se abordó a la hora de seleccionar la muestra.

Las entrevistas realizadas fueron semiestructuradas (véase cuestionario en **Anexo 1**). No obstante, aquellos casos en los que el entrevistador lo creyó conveniente añadió preguntas adicionales a fin de clarificar o profundizar en determinadas cuestiones. Por lo tanto, la información contenida en la parte experimental de este trabajo fue fundamentalmente primaria, obtenida mediante la observación directa y las entrevistas personales, apoyándose para ello en el marco teórico.

4.3. Elección de la población objeto de estudio.

La elección de la población objeto de estudio, es decir, de los casos, es un aspecto crucial a la hora de construir la teoría emergente en los estudios de casos. Es de vital importancia, pues una población apropiada permite al investigador controlar las variaciones extrañas y ayuda a definir los límites a la hora de la generalización de los resultados (Eisenhardt, 1989).

Además, deben tenerse en cuenta las limitaciones impuestas por el tiempo disponible para el trabajo de campo, así como la posibilidad de acceso al mismo. Por este motivo, deben escogerse, dentro de lo posible, casos fáciles de abordar, donde los análisis sean bien admitidos, y/o aquellos en los que se pueda identificar personas dispuestas a dar su opinión. Además, y dado que normalmente el número de casos que pueden estudiarse es limitado, tiene sentido que el investigador seleccione, según las concepciones teóricas existentes al respecto, casos extremos, típicos, políticamente importantes y/o convenientes, de modo que el fenómeno objeto de estudio sea ‘transparentemente notable’ (Eisenhardt, 1989; Meredith, 1998).

De acuerdo con la teoría, no puede afirmarse que exista un número ideal de casos. Sin embargo, se considera que con un número entre cuatro y diez casos se puede hacer una buena investigación, pues con menos casos suele resultar difícil generar teoría, mientras que con más casos es complicado cubrir toda la información que arrojan los datos debido al volumen y complejidad de la misma (Eisenhardt, 1989).

De este modo, teniendo en cuenta los objetivos fijados para esta investigación, las características particulares del tema objeto de estudio y los criterios para la selección de casos, se tomó la decisión de entrevistar a un grupo heterogéneo de mujeres que nos permitiera contar con una perspectiva global tanto en relación a la edad como con su ocupación y estilo de vida. Dichas mujeres son asturianas con el fin de poder efectuar el trabajo de campo personalmente.

En definitiva, se tuvo en cuenta a varias mujeres para poder formar la población objeto de estudio siguiendo un criterio de muestreo por conveniencia, en este caso no probabilístico, lo que quiere decir que no todos los miembros de la población

tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra, sino que el investigador emplea sujetos que estén dispuestos, sean accesibles y representen ciertas características (McMillan y Schumacher, 2001). De este modo, el investigador no puede decir que los individuos sean representativos de la población. No obstante, la muestra provee información útil para responder preguntas e hipótesis (Creswell, 2002).

A partir de dicha población se extrajo una muestra de ocho mujeres de diferentes edades, con diferentes ocupaciones, con distinta situación profesional (asalariadas o trabajadoras por cuenta propia), con distinto tipo de puesto laboral (empleadora o empleada) y con distinto estilo de vida. A continuación, se expone un cuadro resumen de sus características más relevantes, ordenado en función de su edad. A fin de proteger la intimidad de las entrevistadas, sus nombres figurarán únicamente a través de sus iniciales (**Figura 7**).

Figura 7: Características de las mujeres entrevistadas.

Nombre	Edad	Ocupación	Situación profesional	Puesto laboral
Y.L.P.	25	Auxiliar enfermería	Asalariada S. Privado	Empleada
E.G.F.	29	Ingeniera de telecomunicaciones	Asalariada S. Privado	Empleada
M.F.L.	39	Enfermera	Asalariada S. Público	Empleada
M.E.E.G.	41	Peluquera	Autónoma	Empleadora
M.A.F.	45	Equipos de transformación	Asalariada S. Privado	Empleada
B.F.L.	55	Directiva empresa industrial	Asalariada S. Privado	Empleadora
R.M.A.S.F.	58	Empleada de hogar	Asalariada S. Privado	Empleada
N.M.V.	62	Auxiliar administrativa	Asalariada S. Público	Empleada

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Trabajo de campo.

Una vez seleccionada la metodología más apropiada al tema objeto de estudio y realizada la selección de la muestra, los casos objeto de estudio, se procedió a contactar con las mujeres seleccionadas a fin de concertar una entrevista.

Para construir teorías emergentes, a menudo, los investigadores combinan diferentes métodos de obtención de información a fin de que la información proporcionada pueda ser válida y refuerce la triangulación de los mismos. Por ello, en esta investigación se empleó la observación directa junto con las entrevistas semiestructuradas.

Durante el mes de abril del año 2014 se realizaron entrevistas a las mujeres seleccionadas. La veracidad de la información proporcionada, dado que se trata de vivencias personales así como percepciones propias, no puede ser comprobada plenamente, no obstante, el conocimiento acerca del entrevistado por parte del entrevistador permite la verificación de los puntos más relevantes. Es por esto que las entrevistas se realizaron de un modo presencial, para que el entrevistador pudiera observar atentamente las reacciones de las entrevistadas, empleándose gran cantidad de tiempo en escuchar sus experiencias personales en el entorno laboral así como sus opiniones. Una vez obtenida la información necesaria, se procedió a la redacción del análisis y la discusión de casos, en la que se ofrecen una serie de proposiciones.

4.5. Validez (interna y externa) de la investigación.

Diferenciar los métodos de investigación, así como su idoneidad para unos casos u otros no es suficiente para juzgar la utilidad de las diferentes formas de abordar un problema, sino que también se necesita algún modo de evaluación.

La validez interna se probará mediante la triangulación. Aunque son múltiples los tipos de triangulación posibles, en esta investigación, dada la complejidad que supone contrastar la información obtenida, se recurrió a la triangulación de las fuentes de datos mediante el propio conocimiento acerca del entrevistado por parte del entrevistador, debido a que el muestreo se efectuó por conveniencia, las personas

entrevistadas formaban parte del círculo del entrevistador, lo que le otorga cierto conocimiento de la realidad representada en sus entrevistas.

La validez externa la otorga la cualidad de poder generalizar los resultados de la muestra a otra muestra y, posteriormente, a la población de la cual se extrajo la muestra (Salkind, 1998). El estudio pormenorizado de los casos, comparándolos, a fin de obtener conclusiones acerca de la situación laboral de las mujeres, supone una forma de generalización: de ahí su importancia. Esta generalización es posible mediante la lógica de la replicación, de manera que los casos sirvan para confirmar o rechazar los contenidos teóricos de los capítulos previos. Parece contradictorio que el cometido real del estudio de casos sea la particularización y se trate de generalizar. Por ello se intenta preservar las distintas realidades.

4.6. Análisis y discusión de los casos.

En el **Anexo 2** se muestra un cuadro-resumen que contiene las cuestiones más relevantes extraídas del cuestionario junto con las respuestas proporcionadas por las participantes, presentadas todas ellas de un modo esquemático, las cuales servirán para ilustrar al lector acerca de los motivos que han llevado a formular las siguientes proposiciones tras un análisis comparativo de dichas respuestas y la búsqueda de explicaciones con el apoyo del marco teórico del presente trabajo.

Nuestra primera conclusión es que el nivel socio-cultural de las personas parece tener un elevado impacto en la percepción y el valor otorgado al trabajo propio, al tiempo que más precisa se vuelve la perspectiva con la que se observa el entorno, lo cual se refleja en mejores oportunidades en el mercado laboral, contribuyendo, así, a mejorar la situación social, a la par que económica, del individuo (Schultz, 1980). De hecho, a través del análisis de nuestras entrevistas podemos advertir una relación directa entre el nivel cultural y las perspectivas de carrera, de modo que, cuanto menor es el nivel cultural, menor es el valor otorgado al trabajo propio. Es más, en entornos socio-culturales pobres, el principal motivo de permanencia en el mercado laboral para las mujeres es de carácter meramente económico, obviando la incidencia de cuestiones como la autorrealización o la independencia proporcionadas por el trabajo, así como la

relevancia de la experiencia hoy adquirida en relación con las oportunidades laborales de mañana.

En palabras de N.M.V., auxiliar administrativa de 62 años, “si mi familia pudiera sustentarse únicamente con el salario de mi pareja, no trabajaría. De hecho, cuando me casé no trabajaba [...] ahora son necesarios dos sueldos para vivir”. Adicionalmente, R.M.A.S.F., empleada de hogar de 58 años, afirma que, “cuando me casé y tuve a mi hija no trabajaba, empecé a trabajar cuando me separé. Desde entonces he tenido una carrera laboral muy extensa aunque quizás hubiese preferido trabajar en otro tipo de trabajo que en el que tengo. Hay que trabajar en lo que sale”. Paradójicamente, a este respecto la edad no parece ser un factor diferenciador. Es más, nuestra entrevistada más joven, Y.L.P., auxiliar de enfermería de 25 años, manifiesta lo siguiente, “yo preferiría trabajar [...] mi pareja considera que si él puede mantener a la familia yo debería quedarme en casa y cuidar de él y nuestros hijos, si los hubiera”.

En definitiva, las menores aspiraciones laborales coinciden con los niveles socioculturales más bajos. De este modo, en la medida en que el entorno socio-cultural es de mayor calidad, las mujeres son educadas en una mayor valoración de su trabajo propio, considerando, de modo especial, la independencia que este proporciona, así como la propia carrera como un valor en sí mismo. Así, por ejemplo, M.F.L., enfermera de 39 años, señala: “todos tenemos que luchar por ser independientes económicamente, pues sin independencia económica nunca habrá igualdad efectiva”. Adicionalmente, B.F.L., directiva en empresa industrial de 55 años, manifiesta que “pese a las penalizaciones y críticas sociales que recibimos a menudo, las mujeres tenemos el mismo derecho que los hombres de buscar la autorrealización a través del trabajo”. De este modo, el primer elemento de discriminación laboral de la mujer es la propia familia. En este sentido, nuestros resultados corroboran los de la literatura previa, al señalar que el entorno socio-cultural de las mujeres condiciona la importancia dada a la carrera profesional (Hisrich y O'Brien, 1981). Esto nos lleva a plantear la siguiente proposición:

Proposición 1: *Cuanto mayor es el nivel socio-cultural de las mujeres y de su entorno personal, mayor es el valor que le otorgan a su carrera profesional y, por tanto, mayores y de más calidad son sus posibilidades futuras en el ámbito laboral.*

Tradicionalmente las mujeres han sido las encargadas únicas de las labores domésticas, mientras los hombres asumían un rol productivo, esto es, la división del trabajo solía realizarse mediante criterios relacionados con el género. De hecho, la incorporación de la mujer al mercado de trabajo se ha producido sin que los hombres compartieran las tareas domésticas (Brush, 1992). A este respecto nuestras entrevistadas parecen estar de acuerdo en que, pese a que hacia el exterior actualmente se tienda a proyectar que en el hogar las tareas domésticas son responsabilidad de ambos, en la práctica continúan siendo tareas predominantemente femeninas, pues, si bien en muchos casos los hombres colaboran en las mismas, no suelen realizarse a medias. Como señala N.M.V., auxiliar administrativa de 62 años, “la gente dice lo contrario, es decir, de cara a la galería todos los hombres hacen el 50% de las tareas domésticas o incluso el 75%, pero la realidad luego es otra: las mujeres tienen que llegar de trabajar y hacerlo todo, o casi todo, en casa”.

Este hecho ejerce una influencia clave en la carrera profesional de las mujeres, que, en general, suelen dar prioridad a sus obligaciones familiares frente a las laborales (Loscocco, 1991). De hecho, esa desavenencia en la asignación de las tareas del hogar constituye un mecanismo adicional de discriminación hacia las mujeres, en este caso ejercida por las familias, responsables de la perpetuación de este tipo de comportamientos desiguales desde el nacimiento. Ello provoca que, por un lado, los hombres se deshagan de parte de sus cargas en detrimento de sus parejas sentimentales y, por otro, que las propias mujeres lo acepten. En palabras de M.E.E.G., peluquera de 41 años, “sí, yo creo que sigue habiendo ese pensamiento machista, y que eso tardará muchos años en eliminarse del todo. Mi pareja me ayuda, pero yo asumo la mayor parte de las responsabilidades [...] ahora ya no puedo vivir por y para la peluquería, entre las cosas de la casa, el niño, etc. tengo que estar siempre a carreras”.

¿Por qué sucede esto? En general, los datos obtenidos a través de las entrevistas muestran que la educación diferenciada recibida en función del género ha

incidido. Así lo señala M.A.F., operaria en equipos de transformación de 45 años, “yo tengo un hermano y una hermana. Cuando éramos niños a nosotras nos obligaban a limpiar, y, hasta que no lo hiciésemos, no salíamos, mientras que él nunca hacía nada”, testimonio que coincide con el ofrecido por R.M.A.S.F., empleada de hogar de 58 años, “si eras niña, no podías jugar con niños, ni te podían llamar la atención sus juguetes, te enseñaban las tareas domésticas y te encargaban del cuidado de tus hermanos pequeños, mientras que a los niños les dejaban tener más libertad”. Sin embargo, el nivel socio-cultural del entorno, de nuevo, parece mostrar diferencias notables, siendo, de este modo, el motivo principal. Así, un mayor nivel socio-cultural genera una mayor tendencia a rechazar las diferencias de asignación de las tareas domésticas en sus familias actuales, tendiendo a una educación más igualitaria, debido a una mayor consciencia de sus implicaciones futuras. Así lo manifiesta M.F.L., enfermera de 39 años, “seguimos educando a los niños con la misma perspectiva, [...] las niñas tienen que aprender las labores domésticas y los niños no, aunque no debería ser así pues el modo de educar a los niños afecta a todo”. Algo similar muestra B.F.L., directiva en empresa industrial de 55 años, al señalar que “las diferencias educacionales van desde la forma de vestir, hasta las aspiraciones profesionales, pasando por la falta de autoconfianza de las mujeres, la diferente forma de afrontar la competitividad, etc.”.

Sin embargo, a menudo las familias con un nivel socio-cultural bajo no son conscientes del impacto que la educación de los niños proyecta en su futuro, incluido el laboral. Prueba de ello es la opinión de M.E.E.G., peluquera de 41 años: “no creo que la educación recibida en casa tenga nada que ver con su futuro laboral, [...] tiene tiempo aún para aprender y decidir lo que le gusta o lo que quiere hacer”. En este sentido, y teniendo en cuenta que es en la infancia donde se conforman los principales aspectos de la personalidad de un individuo, la educación recibida en el seno familiar se torna fundamental para su posterior desarrollo personal (Schultz, 1980). Así, cuanto mayor sea el nivel socio-cultural de los progenitores, más meditada será la perspectiva con la que aborden la educación de sus hijos, por lo tanto, más igualitaria tenderá a ser. De modo que proponemos:

Proposición 2: *Cuanto mayor es influencia de la cultura tradicional en el entorno socio-personal de las mujeres, mayor es la discriminación laboral que sufrirán.*

De modo que, cuanto mayor es el nivel socio-cultural del entorno familiar de una mujer, más probable será que padezca una menor influencia de los valores más tradicionales.

Otro aspecto en el que, al margen del mercado de trabajo y de la acción empresarial, se puede percibir discriminación laboral es la educación formal. En este sentido podemos distinguir diferencias por género cuantitativas, es decir, relativas al nivel máximo de formación adquirida, y cualitativas, es decir, hacia donde se orienta la formación. De modo que las diferencias por razón de género entre las personas de mayor edad son principalmente de tipo cuantitativo, y, en menor medida, cualitativas. Sin embargo, entre los más jóvenes estas diferencias se tornan exclusivamente cualitativas.

Tradicionalmente ha existido una mayor propensión a la formación de los varones, por este motivo, a menudo, las mujeres poseían niveles de formación inferiores a los de los hombres (Jacobs, 1989). En palabras de R.M.A.S.F., empleada de hogar de 58 años, “en el tema de los estudios la diferencia era muy importante, pues las mujeres se suponía que se iban a casar, cuanto antes mejor, por lo que, si la familia tenía dinero para que estudiase sólo uno, siempre era el hijo y no la hija”. Sin embargo, hoy en día las diferencias en formación por razón de género, al menos de carácter cuantitativo, ya no suponen una barrera en la carrera profesional de las mujeres más jóvenes. De hecho, en la actualidad, el número de mujeres cursando estudios superiores en España es incluso mayor que el de hombres (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2013). De este modo, E.G.F., ingeniera en telecomunicaciones de 28 años, manifiesta: “en mi caso siempre he sido apoyada por mi familia [...] quizás antes se hacía una mayor distinción en este aspecto, pero en la actualidad creo que está mayormente superado ese punto”.

No obstante, cuando las mujeres comenzaron a formarse, tendieron a enfocar su formación hacia ocupaciones esencialmente feminizadas como la enseñanza, la salud o la educación (Metcalf, 1985; Callejo, 2004; Estebaranz, 2006). Mientras, otros campos, como las ciencias o las ingenierías, se han considerado más adecuados para los hombres durante mucho tiempo (Watson, Quatman y Edler, 2002). Esta tendencia está

arraigada hasta el punto que, a día de hoy, aún existe una diferencia notable en el tipo de estudios y áreas de especialización de unos y otros, probando la existencia de un fuerte componente de rasgos estereotipados, que fortalecen los prejuicios sobre las capacidades, intereses y motivaciones de los individuos (Blau, Ferber y Winkler, 1998).

Esto es debido a que el proceso de socialización está sesgado por género, es decir, se educa siguiendo un sistema de valores distinto, lo que origina la existencia de estereotipos sexistas. Así, se asocian con la masculinidad rasgos como: agresividad, independencia, objetividad, imparcialidad, actividad, competitividad, lógica, dotes de mando, aventureros, ambiciosos, etc. Mientras que los estereotipos femeninos van unidos a: pasividad, amabilidad, empáticas, pacientes, perseverantes, dependientes, tímidas, etc. De este modo, en base a estos estereotipos, siguen encontrándose diferencias en función del género debido a mecanismos de discriminación indirecta que limitan la capacidad de elección de las féminas. Nuevamente, la influencia del entorno socio-cultural muestra un importante impacto, pues la imagen que se crea sobre uno mismo, y sobre el resto, surge del propio proceso de socialización.

En consecuencia, la diferenciación cualitativa en la formación es independiente de la edad, sin embargo, pueden apreciarse diferencias generacionales. Cuanto mayores son las mujeres, más probable es que la discriminación padecida en su entorno familiar haya condicionado su formación, pues, a menudo, era la familia la que tomaba las decisiones. Así lo manifiesta B.F.L., directiva en una empresa industrial de 55 años, “tuve que estudiar magisterio por imperativo familiar, aunque yo tenía otras preferencias”. Sin embargo, entre las más jóvenes lo más probable es que el entorno socio-cultural sea el causante de dichas diferencias, aunque de un modo irreflexivo, es decir, que los estereotipos dominantes en su entorno condicionen la decisión pues el sexismo se caracteriza por ser invisible, inconsciente y sutil (Bonafant, 1998). Así, a menudo, las distintas generaciones tienen comportamientos comunes y distintos a los de otras generaciones, bien sea por las distintas motivaciones o modas, bien sea por algún tipo de vivencia común, etc. cuestiones todas ellas derivadas del entorno social en el que nos movemos, especialmente el más cercano. De este modo Y.L.P., auxiliar de enfermería de 25 años manifiesta: “me decanté por estudiar auxiliar de enfermería

porque siento debilidad por la gente mayor y los discapacitados. [...] porque lo viví de cerca”.

***Proposición 3:** La diferenciación cualitativa en la formación por género es independiente de la edad, si bien tiene dos fuentes. Cuanto mayores son las mujeres, más probable es que el imperativo familiar haya determinado la dirección de sus carreras profesionales. Por el contrario, cuanto más jóvenes son las mujeres, más probables son las diferencias cualitativas derivadas de su entorno social.*

Una de las posibles explicaciones acerca del por qué las mujeres se aglutinan en determinados ámbitos laborales, es la concepción de sus propios salarios como un complemento de la renta familiar de modo que, muchas veces, eligen determinadas ocupaciones por ofrecer mejores condiciones laborales, así como otras prestaciones sociales: por ejemplo, guarderías (González, 1992). No debe obviarse que la maternidad supone un *handicap* para las mujeres, ya no sólo en su vida personal, sino también en la laboral, pues, de acuerdo con la concepción tradicional de la vida familiar, mayoritaria en la sociedad, se supone obligación de la mujer. Así, M.F.L., enfermera de 39 años, afirma que “mi trabajo es un trabajo a turnos, las 24h del día. Esto dificulta la vida en general, [...] así es muy complicado todo y, la maternidad se hace una odisea total”.

La explicación a este problema tiene tres vertientes. Una de ellas controlable por la mujer, mientras que las otras dos son impuestas. Estas últimas se derivan de la cultura tradicional, que, por un lado, replica en el mercado de trabajo la situación social de la mujer, de modo que las féminas son víctimas de los estereotipos machistas, y por otro lado, muchas mujeres perpetúan en el hogar la desigualdad existente entre hombres y mujeres con su propio comportamiento y aceptando el de sus parejas (Bhatnagar y Rajadhyaksha, 2001).

Adicionalmente, los organismos sociales, que deberían encargarse de proveer cierto tipo de servicios, como las guarderías, parecen no cubrir adecuadamente este aspecto. De este modo, la carrera de las mujeres puede ser dañada debido al desigual reparto de las tareas habitual en la sociedad. En palabras de Y.L.P, auxiliar de enfermería de 25 años: “me planteo que, si tuviera un niño ahora mismo no trabajaría, porque no tengo a nadie que se encargue de él mientras tanto [...] mi pareja considera

que, si él puede mantener la familia, yo debería quedarme en casa y cuidar de él y nuestros hijos si los hubiera”. De este modo, las mujeres mismas están coartando sus carreras profesionales al asumir en su totalidad una responsabilidad que debería ser compartida por todos los miembros adultos de la unidad familiar (Sarrió, Barberá, Ramos y Candela, 2002; Chinchilla y León, 2004; Martínez y Osca, 2004). Una vez más, el nivel socio-cultural de las mujeres otorga un punto de vista diferente. Según manifiesta B.F.L., directiva en empresa del sector industrial de 55 años: “logro equilibrar mi vida laboral y personal gracias a la corresponsabilidad de todos los miembros de mi familia, pareja e hijo”.

De este modo, las parejas deben aprender a negociar las demandas de la familia (Bartley, Blanton y Gilliard, 2005), de modo que para que una negociación sea equitativa, la pareja debería estudiar el tipo de puesto de trabajo que cada uno tiene, las horas que dedica al mismo, así como las horas dedicadas a las tareas domésticas antes de decidir, pues, no siempre es necesario renunciar, existen alternativas intermedias como la subcontratación de las tareas domésticas. Sin embargo, a menudo las mujeres deben

percibir salarios superiores a los de su pareja para demostrar el compromiso con su carrera profesional (Hersch y Stratton, 1994). En este sentido, el apoyo institucional supone un importante elemento igualador pues la existencia de guarderías públicas, al acceso de la población, supone proveer un servicio que las familias necesitan, evitando así la necesidad de elección entre la carrera profesional y la familia o la subcontratación. Lo que nos lleva a proponer:

Proposición 4: *Cuanto mayor sea el sea el apoyo institucional a la infancia, en especial, proveyendo servicios como guarderías, menor será la discriminación laboral padecida por las mujeres en una sociedad con los estereotipos actuales, pues se supone una medida para evitar problemas socio-familiares.*

Hasta este punto hemos abordado el análisis de aspectos que influyen sobre la discriminación laboral de la mujer sin que las empresas o el mercado laboral actúen como efecto discriminante. Sin embargo, en el mercado de trabajo las empresas seleccionan trabajadores que cumplan los objetivos fijados por las mismas y, en

consecuencia, si las mujeres son educadas para otorgar a su carrera profesional menor importancia que los hombres, estarán en desigualdad frente a estos (Loscocco, 1991). A continuación nos referimos a las formas de discriminación propias del mercado laboral.

Valores sexistas y estereotipos habitualmente asociados a las mujeres generan una falta de igualdad real de oportunidades llegando a existir preferencias por género en función de la tarea a realizar (López y Soto, 2000; Consejo Económico y Social, 2002; Cebrián y Moreno, 2008). En palabras de Y.L.P., auxiliar de enfermería de 25 años, “por ejemplo, en la construcción u otro tipo de trabajos en los que la fuerza es un requisito indispensable, no quieren tener mujeres pues no las ven capaces de cargar el mismo peso que los hombres, y, aunque haya excepciones, esto suele cumplirse. También está el caso opuesto, para la limpieza, donde no se contratan hombres porque hay una creencia de que no saben limpiar o que no son tan cuidadosos y curiosos haciéndolo como una mujer”. No obstante, la existencia de este tipo de prejuicios no implica que necesariamente sean reales, según manifiesta M.A.F., empleada en equipos de transformación de 45 años, “aunque estemos igualmente capacitados, ellos quieren productividad y mientras con los hombres lo tienen claro con las mujeres tienen la duda. Por ejemplo, para el transporte, yo manejo la transpaleta igual que un hombre, pero digamos que no me ven capacitada para ello”.

Resulta conveniente destacar que esto es especialmente cierto en las ocupaciones y sectores masculinizados, es decir, aquellos en los que la concentración masculina es elevada. Esto es debido a la fuerte influencia del efecto género en estas ocupaciones, que provoca que las mujeres reciban un trato discriminatorio, directa o indirectamente, basado en la cultura de negocios tradicional, predominantemente masculina, y, que dificulta el avance femenino (Lyness y Thompson, 2000). Así lo manifiesta M.A.F., empleada en equipos de transformación de 45 años, “no sé por qué razón algunos de los compañeros nos llevan entre algodones, como por ejemplo, no hagas fuerza déjalo yo bajo la mercancía, etc. Para ellos seguimos siendo el sexo débil”.

Una vía para justificar estas cuestiones es la teoría de la discriminación basada en gustos o preferencias, enmarcada dentro de la corriente neoclásica del capital humano, en la que se recoge que, pese a que el género no implique necesariamente una

productividad diferente, puede mostrar una imagen diferente a los empleadores, de tal modo que se muestren más o menos predispuestos a la contratación (Becker, 1971). De este modo, según esta teoría, si la contratación es, como mínimo igualitaria, el prejuicio de los empleadores sería bajo en esa ocupación concreta, mientras que, si es alto, la presencia del género discriminado será mínima (Tenjo, Ribero y Bernat, 2005). A la luz de lo anterior proponemos:

Proposición 5: *Cuanto menor es la influencia de los estereotipos en los decisores, más imparciales son en la selección y mayor su tendencia a seleccionar a las personas apoyándose en motivos meritocráticos, por tanto, mayor igualdad habrá en la contratación en una ocupación. Además, cuanto más masculinizado se encuentre un entorno de negocios, mayor será la influencia de estereotipos en las decisiones.*

Ante esta situación, en la que los propios seleccionadores muestran sus preferencias por un género u otro, no resulta extraño pensar que esta inclinación se refleje de algún modo en el salario percibido. En este sentido, la teoría de la discriminación salarial en el trabajo (*within-job wage discrimination*) sostiene que las mujeres están siendo discriminadas salarialmente cuando reciben salarios inferiores a los de los hombres dentro de una profesión o un negocio determinado. Es decir, cuando un hombre y una mujer, igualmente productivos y cualificados, realizando el mismo trabajo y con el mismo empleador, reciben un salario diferente. Este tipo de discriminación es ilegal y fácilmente detectable. Sin embargo, la dificultad surge cuando el salario percibido no depende únicamente del puesto ocupado, sino también de las evaluaciones, el mérito o la productividad del trabajador, que dificultan su detección (Petersen y Saporta, 2004). De hecho, R.M.A.S.F., empleada de hogar de 58 años, manifiesta: “en los trabajos en los que he estado con hombres, es decir, fontanería y albañilería, ellos ganaban más que nosotras”.

De este modo, a día de hoy, la mayoría de las diferencias salariales por género están ocasionadas, ya no por el género en sí, sino por la segregación por género (Reskin, 1998). Según la teoría de la discriminación valorativa (*valuative discrimination*) las ocupaciones que están fundamentalmente en manos de las mujeres están peor retribuidas que aquellas que realizan los hombres, pese a que los requerimientos de

formación u otros factores sean los mismos, de modo que los sectores feminizados son los que reciben menores remuneraciones, junto con las categorías o puestos profesionales ocupados tradicionalmente por mujeres (Petersen y Saporta, 2004). Es decir, las mujeres perciben, de media, un salario inferior al de los hombres porque se concentran en ocupaciones con salarios inferiores, no por el hecho de ser mujeres. Según palabras de Y.L.P., auxiliar de enfermería de 25 años, “aunque hombres hay pocos, se cobra lo que marca el convenio, independientemente de que seas hombre o mujer”.

Así, una de las teorías que tratan de explicar la segregación laboral por género, la teoría del mercado dual del mercado de trabajo, enmarcada dentro de la corriente neoclásica del capital humano, sostiene que existen dos grandes bloques que engloban todas las profesiones posibles. El primero, coincide con las profesiones masculinizadas y a menudo cuenta con sindicatos poderosos, puestos con salarios elevados, buenas condiciones laborales, empleo de tecnología avanzada y estabilidad laboral. Mientras, el segundo, coincidente con las profesiones feminizadas, cuenta con una menor presencia sindical, otorgando mayor discrecionalidad al empleador, conteniendo puestos con peores condiciones laborales, menores salarios y más inestables (Piore, 1969).

Esto está ocasionado, en gran medida, porque la cultura de negocios predominante es masculina y tiende a reproducir en el mercado laboral estereotipos sociales acerca de la mujer a fin de menospreciar su valía. Así, según la teoría de las diferencias compensatorias o igualadoras las profesiones masculinizadas, por lo general más peligrosas o indeseables, estarían recompensadas con mayores salarios, siendo, nuevamente, en este tipo de profesiones más probable detectar diferencias, en este caso salariales, por razón de género aludiendo a una menor productividad femenina, pese a no estar siempre justificada. En este tipo de profesiones, el estereotipo de que las mujeres no tienen la capacidad física necesaria sigue muy presente, pese a que las nuevas tecnologías están reduciendo este tipo de exigencias (Smith, 1776).

Por tanto, la discriminación sexual afecta principalmente a la contratación de mujeres para trabajos que no concuerdan con los estereotipos. De este modo, *ceteris paribus*, los empresarios prefieren contratar a hombres, por lo que las féminas deben

aceptar salarios inferiores que los hombres para acceder a trabajos similares, es decir, las mujeres son objeto de discriminación salarial principalmente en los sectores masculinizados (England y Farkas, 1986; Goldin, 1990). En palabras de M.A.F. empleada en equipos de transformación de 45 años: “yo cobro cien euros menos que mis compañeros de equipo que la empresa justifica por ‘modalidad de contrato’, la cuestión es que hacemos lo mismo, pero mi salario base es inferior. El motivo lo desconozco”.

Adicionalmente, conviene destacar, que no todas las fuentes de diferencias salariales tienen que provenir del componente discriminatorio, sino que la descomposición salarial de Oaxaca-Blinder (1973) disgrega las diferencias salariales en dos partes: por un lado la explicada por las diferencias de productividad entre ambos géneros, y, por otro, la parte no explicada o debida únicamente al sexo. De este modo, no podemos asumir que las diferencias salariales sean discriminatorias, sino que necesitaríamos conocer la productividad que presenta cada mujer concreta para poder afirmar que exista discriminación. A la luz de lo anterior proponemos:

Proposición 6: *Cuanto más feminizados son los sectores, la discriminación salarial afecta a todos sus integrantes. De lo contrario, cuanto más masculinizados están los sectores, mayor discriminación contra trabajadores del mismo nivel se observan en función del género.*

Otro de los problemas que las mujeres encuentran en el mercado laboral, está asociado al trato recibido por parte de superiores y compañeros. Así, una gran cantidad de mujeres perciben diferencias entre ellas y otros compañeros, sin que factores de tipo personal incidan en un menor nivel de productividad. Estas diferencias suelen provenir de los puestos de mando como señala M.A.F., empleada en equipos de transformación de 45 años, “mi primer jefe, no se me olvidará en la vida, es el típico machista. Su frase más típica era ‘mujer de pelo largo, inteligencia corta’, estuve llorando casi un mes cuando iba a trabajar, era insufrible, aunque no pudo conmigo, aguanté hasta el final, y cuando me fui, al final, con la boca pequeña, me reconoció que era una gran contable”. O, incluso, de los propios compañeros, nuevamente en palabras de M.A.F.: “en mi actual trabajo entre los equipos, no sé por qué razón, algunos de los compañeros nos

llevan entre algodones. Te dicen cosas como, por ejemplo, no hagas fuerza déjalo yo bajo la mercancía, etc. Para ellos seguimos siendo el sexo débil cuando [...] la mayoría de mis compañeras están totalmente preparadas para el trabajo, aunque siempre hay excepciones”.

Lo cierto es que, en general, las barreras con las que se encuentran las mujeres a la hora de progresar en sus carreras están basadas principalmente en las consecuencias derivadas de la cultura patriarcal, principal creadora de las relaciones de poder asimétricas entre hombres y mujeres, de modo que, el hombre, tradicional poseedor de los atributos más valorados, ha alcanzado los puestos más relevantes estratégicamente hablando, mientras la mujer ha estado relegada a tareas consideradas auxiliares o menos relevantes. De hecho, aún no se ha superado del todo (Marshall, 1992; Maier, 1999). Además, a menudo las organizaciones no se perciben a sí mismas como perpetuadoras de dichas relaciones desiguales entre géneros, pero lo cierto es que, al perpetuar la cultura organizativa tradicional, vinculada exclusivamente con la figura masculina, están depreciando, a su vez, todo lo relacionado con los roles femeninos (Barberá, Estellés y Dema, 2009).

Esto, de nuevo, es más frecuente en sectores masculinizados, como puede verse en la declaración de M.A.F. que acabamos de mostrar. La cultura de este tipo de ocupaciones es predominantemente masculina, considerando superiores a los hombres en base a características consideradas masculinas como: agresividad, independencia, activos, competitivos, ambiciosos, etc. (Adler, 2002). Encontrando las féminas mayores barreras a su avance, tanto por parte de los empleadores, como de los compañeros (Lyness y Thompson, 2000). De este modo proponemos:

Proposición 7: *Cuanto mayor es la influencia de los estereotipos de género negativos asociados a la mujer en el entorno laboral, mayor es la tendencia existente al trato de las mujeres como tales en vez de como empleadas o compañeras de trabajo. Así, cuanto más masculinizado está el sector industrial, mayor es la discriminación laboral padecida por las mujeres en las redes sociales.*

En vista de semejante situación, parece redundante afirmar que las mujeres encuentran mayores barreras que los hombres para el desarrollo de sus carreras

profesionales, pues, si bien estos comportamientos discriminatorios están latentes en el desarrollo de la actividad profesional, se hacen aún más visibles en los procesos de promoción profesional. De este modo, lo cierto es que, a pesar de los cambios que se han producido en los roles femeninos, gracias a los cuales, las mujeres han accedido a cargos anteriormente reservados a los hombres, la presencia femenina en puestos de relevancia continúa siendo limitada en casi todos los países, a pesar de que no existen limitaciones de tipo legal que justifiquen semejante situación: es el ‘techo de cristal’ (Burín, 1996).

Es decir, la menor presencia femenina en las cúspides organizativas es un hecho, tanto en las profesiones feminizadas, como manifiesta M.F.L., enfermera de 39 años: “a pesar de que mi trabajo es eminentemente femenino, en los puestos de mando hay un porcentaje muy elevado de hombres. Ellos tienen una progresión vertical de sus carreras superior. Por ejemplo, hasta hace poco como coordinadores sólo querían hombres. En el despacho son tres personas, de las cuales dos son hombres. Si de los trabajadores el 90% son mujeres, en el despacho eso también debería ser así y no lo es. El problema es que se trata de puestos de confianza”. Obviamente, esto sucede también en sectores laborales masculinizados, donde E.G.F., ingeniera en telecomunicaciones de 28 años, afirma: “en mi ocupación la menor presencia femenina está generalizada a lo largo de toda la jerarquía y, como es lógico, sucede también en los puestos de responsabilidad”. Por lo tanto, no es de extrañar que las mujeres sean conscientes de ello y traten de encontrar explicaciones, algunas de ellas provenientes del propio mercado de trabajo, aunque no en exclusiva. En este sentido, M.A.F., empleada en equipos de transformación de 45 años, manifiesta que “seguimos pensando que el hombre está más cualificado que la mujer para el mando, aunque esto no sea así realmente. En mandos intermedios sí, hay muchas mujeres. Por ejemplo, en las tiendas el mayor rango es gerente, y casi todos son hombres, pero el segundo puesto importante es jefe de turno, donde casi todo son mujeres. De hecho, a menudo, son ellas quienes llevan la tienda sin que los gerentes se preocupen de nada”.

No debemos olvidar que las políticas de selección y promoción conducentes a ocupar puestos directivos no suelen derivarse del uso de procedimientos de selección estandarizados, sino que en este tipo de puestos suele primarse a los candidatos

procedentes de círculos de confianza (Escuela de Organización Industrial, 2001). De este modo, al ser los decisores eminentemente masculinos tienden a alejar a las mujeres de la cúspide, pese a que la incorporación femenina en puestos de dirección no se limita a cuestiones éticas, sino que existen evidentes razones competitivas y de negocio que aconsejan la presencia femenina en dirección (Adler, 2001; Carter, Simkins y Simpson, 2003; Catalyst, 2004). Así, M.F.L. enfermera de 39 años, manifiesta: “todos los cargos de relevancia, son cargos de confianza, ahí no influyen los meritos y está plenamente reconocido. Todo el mundo sabe que es así y lo asumen como normal. En este sentido, los hombres favorecen la escasa presencia de mujeres en el poder eligiendo a otros hombres por afinidad”.

¿Por qué sucede esto, algo, al menos aparentemente, tan irracional? Podemos ofrecer una explicación apoyándonos en la teoría de la agencia, pues, dado que los objetivos de la empresa no siempre coinciden con los objetivos de los directivos, en muchos casos los decisores aprovechan la discrecionalidad proporcionada por su cargo para maximizar su propia función de utilidad, a pesar de que esa decisión pueda afectar negativamente a la competitividad empresarial (Ross, 1973). Además, teniendo en cuenta que el modelo tradicional de éxito ha estado vinculado al género masculino, se ha obligado a muchas mujeres a encajar en esa cultura masculina mediante la imitación, impidiendo, así, la proliferación de un modelo directivo femenino que sirva de referente, pues cuando las mujeres se muestran de un modo femenino, es cuando son víctimas de reprobaciones. De este modo, en determinados círculos sociales los hombres siguen viendo a las mujeres como tal, no las asocian a su papel profesional, evitando, así valorarlas por su capacidad y guiándose más por motivos personales que por otros estrictamente profesionales a la hora de ascender (Lyness y Thompson, 1997).

Sin embargo, pese a que el sistema tradicional de negocios no parece dar la suficiente cabida a la mujer en puestos de responsabilidad, el colectivo femenino encuentra positiva y motivadora la presencia femenina en puestos directivos. Como señala M.F.L., enfermera de 39 años: “considero positiva la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad pues demuestra que poco a poco vamos evolucionando, aunque sea muy poco a poco, por lo que me resulta motivador”. Además, también ejerce efectos positivos para la empresa, como asegura Y.L.P., auxiliar de enfermería de 25

años: “en un puesto de responsabilidad debe estar una persona cualificada y preparada para ocupar dicho puesto, independientemente del género, de lo contrario se perjudica a la empresa a su conjunto [...] para mi es indiferente que mi superior sea hombre o mujer si hace bien su trabajo”. Lo que nos lleva a proponer:

***Proposición 8:** Cuanto mayor es la prevalencia masculina en los puestos de dirección, más difícil resulta superar el techo de cristal por parte de las mujeres y más probable es que la elección de mujeres para cargos de responsabilidad se apoye en razones personales, no profesionales.*

Capítulo 5. Conclusiones.

Pese a que la situación laboral de las mujeres se ha abordado desde múltiples perspectivas, continúa albergando un fuerte interés. Es por ello que el presente trabajo ha buscado determinar hasta qué punto existe discriminación laboral por razón de género en el mercado de trabajo español y qué parte de las diferencias en la trayectoria laboral masculina y femenina están ocasionadas por discriminaciones padecidas por la mujer, ajenas al entorno laboral, que también le afectan, de modo que no dejan de suponer una barrera adicional en la carrera profesional femenina. En otras palabras, la presente investigación ha buscado explicar cuáles de esas diferencias son consecuencia del efecto género y cuáles son resultado del denominado perfil femenino.

A fin de materializar dicho objetivo el análisis se ha dividido en dos fases. La primera de ellas coincide con los dos primeros capítulos del presente trabajo y contiene el marco teórico. Mientras, la segunda contiene un análisis empírico, de tipo cualitativo, consistente en un análisis de casos.

En primer lugar, dado que la incorporación femenina al mercado laboral ha sido relativamente reciente, se ha realizado una breve reflexión acerca de la evolución del papel de la mujer en el entorno social y familiar, a fin de comprender el impacto que han tenido los cambios sociales de las últimas décadas en la mujer de hoy, así como la importancia que tienen en la carrera profesional femenina determinados valores tradicionales, derivados de la cultura patriarcal, que aún perduran en la sociedad.

Posteriormente, se han abordado los principales puntos de desigualdad entre hombres y mujeres en el mercado de trabajo. Uno de ellos es la segregación laboral, que supone uno de los principales desencadenantes de la diferente distribución por ocupaciones según el género, es decir, de la segregación horizontal. Seguido por el análisis del fenómeno denominado ‘techo de cristal’, uno de los principales causantes de la diferente proporción de hombres y mujeres en puestos de responsabilidad, es decir, de la segregación vertical. Además de la discriminación salarial, pues la distancia que separa las ganancias de hombres y mujeres, pese a que se ha reducido con el paso del tiempo, aún es importante.

A continuación, a fin de situar el presente trabajo en su contexto de investigación y poder justificar la metodología empleada en el mismo, se han expuesto aspectos teóricos relativos a la metodología de investigación haciendo un recorrido a través de las diferentes técnicas, tanto cuantitativas como cualitativas, analizando sus características principales, idoneidad en función de los objetivos perseguidos, diferencias y similitudes, así como pros y contras.

En base a ello, se tomó la decisión de llevar a cabo un análisis de casos por resultar este tipo de técnica especialmente adecuada para abordar problemas prácticos, aunque delicados, donde las experiencias de los participantes son importantes y el contexto de la situación fundamental (Bonoma, 1983). Para su realización se tomó una muestra de ocho mujeres con las que se mantuvieron entrevistas semiestructuradas a fin de obtener los testimonios necesarios para probar, o desmentir, la teoría contenida en el marco teórico y obtener, así, conclusiones conducentes a generar teoría emergente.

De todo ello podemos concluir que cuanto mayor es el nivel socio-cultural de las mujeres, mayor es el valor que le otorgan a su carrera profesional y, por tanto, mayores son sus posibilidades futuras en el mercado de trabajo (Hisrich y O'Brien, 1981). De este modo, los entornos con nivel socio-cultural más bajo, tienden a valorar su empleo en términos exclusivamente monetarios, obviando todas las demás implicaciones, como la independencia que este proporciona o la autorrealización. Lo que nos lleva a afirmar que el primer elemento de discriminación laboral femenina se encuentra en su propia familia de origen.

Adicionalmente, las mujeres tienden a simultanear trabajo y familia, dando prioridad, a menudo, a sus obligaciones familiares frente a las laborales tendiendo a ser las encargadas, sino únicas, mayoritarias, de las labores domésticas (Loscocco, 1991). Esa asignación asimétrica de las tareas del hogar constituye una forma de discriminación hacia las mujeres, ejercida nuevamente por la familia. De este modo, los entornos socio-culturales más pobres tendrán una mayor propensión a aceptar y perpetuar este tipo de comportamientos, mientras los más culturizados, tenderán a una educación más igualitaria al ser más conscientes de sus implicaciones futuras. Así, cuanto mayor es la influencia de la cultura tradicional en una sociedad, mayor es la

discriminación laboral de la mujer ejercida desde su propio entorno, y aquella es mayor en entornos socio-culturales más pobres.

Por otro lado, se perciben diferencias, cuantitativas y cualitativas, en lo que a educación se refiere. De modo que, entre las personas de mayor edad es más probable que existan diferencias educacionales cuantitativas por razones de género, derivadas de la cultura patriarcal, aunque este tipo de diferencias ya no suponen una barrera en la carrera profesional de las más jóvenes. Sin embargo, las diferencias cualitativas son independientes de la edad, aunque pueden distinguirse diferencias generacionales. De este modo, cuanto mayores son las mujeres más probable es que el imperativo familiar haya condicionado su formación. Mientras, entre las más jóvenes lo más probable es que el entorno socio-cultural sea el responsable de dichas diferencias, aunque de un modo irreflexivo, es decir, que los estereotipos dominantes en su entorno sean los condicionantes de su decisión, pues el sexismo se caracteriza por ser invisible, inconsciente y sutil (Bonaf, 1998).

Otro aspecto relevante en la carrera profesional femenina es la maternidad. No debe obviarse que ser madre supone un *handicap* importante, ya no sólo en su vida personal, sino también en la laboral pues, de acuerdo con la concepción tradicional de la vida familiar, mayoritaria en la sociedad, se supone obligación de la mujer. Si bien es cierto que muchas mujeres perpetúan la desigualdad existente entre hombres y mujeres con su propio comportamiento y aceptando el de sus parejas, también lo es que en el mercado de trabajo, a menudo, se replica la situación social de la mujer (Bhatnagar y Rajadhyaksha, 2001). De este modo, las parejas deben aprender a negociar las demandas de la familia, pero también, es fundamental el apoyo institucional, especialmente proveyendo servicios como guarderías, pues supone un importante elemento igualador, al evitar la necesidad de elección entre la carrera profesional y la familia, contribuyendo, así, a una menor discriminación laboral femenina.

Las diferencias formativas de partida influyen en el mercado laboral, de modo que, la mayor presencia de un género u otro en una determinada ocupación es la causante de que esta sea clasificada como masculina o femenina debido a la multitud de valores sexistas con los que cuenta la sociedad, generando una falta de igualdad real de

oportunidades, al existir preferencias por género en función de la tarea a realizar (López y Soto, 2000). De este modo, cuanto menor es la influencia de los estereotipos en los decisores, más imparciales son en la selección y mayor es su tendencia a seleccionar a las personas apoyándose en motivos meritocráticos, y, por tanto, más igualitaria será la contratación en una ocupación. Además, por lo general, cuanto más masculinizado se encuentra un entorno de negocios, mayor es la influencia de estereotipos en las decisiones haciendo que las mujeres reciban un trato discriminatorio.

Así, actualmente, la mayor parte de las diferencias salariales por género existentes en el mercado laboral están ocasionadas, ya no por el género en sí, sino a consecuencia de la segregación por género. Es decir, las mujeres perciben, de media, un salario inferior al de los hombres porque se concentran en profesiones feminizadas y estas cuentan con salarios inferiores, no por el hecho de ser mujeres. En este sentido, es en la presencia femenina en profesiones masculinizadas donde es más probable detectar diferencias salariales por razón de género aludiendo a una menor productividad femenina, pese a no estar siempre justificada, siendo víctimas, en este sentido, del efecto género (England y Farkas, 1986). De modo que cuanto más feminizados son los sectores, la discriminación salarial afecta a todos sus integrantes. De lo contrario, cuanto más masculinizados están los sectores, mayor discriminación contra trabajadores del mismo nivel se observan en función del género.

Por otro lado, a menudo las féminas son víctimas de los estereotipos de género negativos asociados a la mujer en su entorno laboral, de esta forma, cuanto mayor es la influencia de éstos, mayor es la tendencia de superiores y compañeros a tratarlas como mujeres y no como empleadas o compañeras de trabajo (Lyness y Thompson, 2000). Esto sucede sobre todo en los sectores industriales, por estar estos más masculinizados, de modo que, es en estos donde la discriminación padecida por las mujeres en las redes sociales es mayor.

La fuerte influencia de la cultura de negocios clásica conduce a una menor presencia femenina en las cúspides organizativas, tanto en las profesiones feminizadas como en las masculinizadas debido al ‘techo de cristal’ (Burín, 1996). Esto es porque los procesos de selección conducentes a ocupar dichos cargos se rigen por círculos de

confianza. Así, al ser los decisores eminentemente masculinos y poseer una alta discrecionalidad, a menudo seleccionan en función de sus propios intereses y no pensando en la compañía. De este modo, cuanto mayor es la prevalencia masculina en los puestos de dirección más difícil resulta superar el techo de cristal por parte de las mujeres.

El valor de esta investigación desde la perspectiva de la dirección de empresas, tanto desde el punto de vista académico como el práctico, reside en la posibilidad de comprobar la incidencia de todas estas cuestiones en el mercado de trabajo español, a través de las vivencias de mujeres que pertenecen al mismo. Para que, a través del conocimiento de los motivos y los desencadenantes de la discriminación laboral por género, seamos capaces de erradicar, o bien disminuir, dichas conductas a fin de alcanzar el equilibrio.

Además, esta investigación podría considerarse valiosa en cuanto al establecimiento de políticas públicas. Pues desde los organismos públicos se han tomado medidas conducentes, por ejemplo, a una presencia igualitaria en puestos de dirección. Sin embargo, están obviando el problema de base, relativo a los estereotipos de género y las creencias culturalmente establecidas, de modo que las políticas no consiguen totalmente la efectividad buscada, sino que, como en este caso concreto, se cubren puestos con mujeres que se adaptan al estereotipo masculino y no permiten la proliferación de un modelo femenino que conduzca a la igualdad efectiva.

Sin embargo, la vía adecuada serían las políticas educativas, de modo que los aspectos en los que se debería incidir institucionalmente es la concienciación acerca de la importancia que tiene la educación, especialmente la impartida en el seno familiar, pues supone una base sólida para la consecución de una sociedad igualitaria. Adicionalmente, el endurecimiento de la formación reglada contribuiría a un incremento cultural de la población, que conllevaría efectos positivos sobre la igualdad, en particular la de género. Por otro lado, un mayor apoyo a la infancia, especialmente mediante guarderías, supondría cubrir una de las principales necesidades de las familias con hijos pequeños, de modo que las mujeres podrían permanecer en el mercado laboral

en igualdad de condiciones que los hombres al reducir las barreras femeninas desde la base de la pirámide organizativa, hasta la cúspide.

Con la presente investigación se ha buscado identificar las causas conducentes a la discriminación laboral femenina, así como a otras desigualdades, que, pese a no ser discriminatorias, suponen una importante barrera para las mujeres, tratando de encontrar argumentos explicativos de su razón de ser. Sin embargo, no debemos obviar las limitaciones con las que cuenta esta investigación. Por un lado, el particular punto de vista del investigador ha llevado a efectuar un marco teórico concreto, dando importancia a unos puntos específicos, que no tienen por qué coincidir con el punto de vista de otras investigaciones y que, por lo tanto, supone un factor determinante.

Partiendo de esta limitación, el estudio de casos cuenta con otras como, por ejemplo, el presupuesto o el tiempo disponible para realizarla, pero sobre todo, la muestra existente, con la que se ha tratado de establecer una primera aproximación a los problemas, por lo que no puede suponerse una generalización a la población en su conjunto.

No obstante, pese a las limitaciones, la presente investigación podría sentar las bases para la realización de una investigación en mayor profundidad, en la que se pueda recurrir a técnicas cuantitativas para poder ofrecer datos numéricos relativos a dichas conclusiones de modo que pudiéramos contar con una visión más completa de la realidad planteada.

Anexo 1. Cuestionario.

Buenos días, en primer lugar agradecerle su colaboración, pues resulta muy valiosa para el desarrollo de mi proyecto fin de máster titulado Discriminación laboral femenina. El objetivo de esta entrevista es poder conocer sus experiencias personales en el entorno laboral, para ello es necesario conocer algo más de usted, a lo que procederemos a continuación.

Antes de ello, y a fin de que pueda responder con total confianza, le aseguro que toda la información proporcionada será tratada con total confidencialidad, de modo que sus datos personales serán tratados a partir de iniciales o cualquier otro código identificativo que preserve su intimidad. Una vez dicho esto, y si no tiene ninguna duda, procederemos a dar comienzo a la entrevista.

1. ¿Podría decirme su nombre y apellidos?
2. ¿Podría decirme su edad?
3. ¿Qué estudió usted y hasta que nivel (básico, grado medio...)?
4. ¿Recuerda el motivo por el que se decantó por esos estudios en concreto?
5. ¿Me podría resumir en qué ha trabajado y dónde, con las fechas aproximadas, así como a que se dedica actualmente?
6. En su puesto de trabajo ¿Ha percibido alguna vez diferencias inexplicables entre usted y algún hombre? ¿Y entre usted y otras mujeres? Si la respuesta es sí:
 - ¿En qué sentido y por qué?
7. Teniendo en cuenta lo anterior, ¿se ha sentido discriminada en alguna ocasión en su puesto de trabajo? Si la respuesta es sí:
 - ¿Cuándo, por qué y por quién?
8. ¿Convive en pareja o con hijos? Si la respuesta es sí:
 - ¿Ha percibido en alguna ocasión que esto le afectaba laboralmente de algún modo?
 - ¿Cree que tiene algún efecto en su propio desempeño dentro del puesto (bajas, retrasos...)?
 - ¿Cómo logra equilibrar vida laboral y personal? ¿En qué apoya sus decisiones?

- ¿Podría comentar algún problema laboral padecido y cómo se implicó su pareja (que le aconsejó, que opinaba...)?
 - En caso de no tener hijos: ¿Cree que tener descendencia supondría algún inconveniente a la hora de conciliar su vida laboral y personal?
9. ¿Cree que la falta de servicios como guarderías o estancias infantiles supone una barrera en la carrera laboral de las mujeres?
10. Tradicionalmente, se ha considerado que las labores domésticas dentro de una pareja eran responsabilidad de la mujer ¿Opina que esta consideración continúa estando vigente? ¿Cree que esto condiciona la trayectoria laboral de las mujeres?
11. Pese a que en los procesos de selección no está permitido hacer alusión al sexo ¿Cree usted que es un factor que se tiene en cuenta? Si la respuesta es sí:
- ¿Por qué?
12. ¿Recuerda usted si en algún proceso de selección en el que haya participado hacían preguntas relativas a las cargas familiares o similares? Si la respuesta es sí:
- ¿Puede poner algún ejemplo?
13. ¿Cree usted que en su ocupación algunos puestos se otorgan teniendo en cuenta los círculos de influencia? (Por ejemplo, conocer algún empleado o al jefe) Si la respuesta es sí:
- ¿Cree usted que esta situación afecta también a la promoción de personal o, por el contrario, se asciende a las personas con mejor desempeño?
 - ¿Cree que todo esto le perjudica de algún modo?
14. ¿Su realidad laboral se corresponde con sus perspectivas? Es decir, ¿ha alcanzado sus metas laborales? ¿Su objetivo era ocupar el puesto que ocupa? Si la respuesta es no:
- ¿Cree que alcanzará sus metas laborales algún día? Si la respuesta es no:
 - ¿Por qué cree que no las ha alcanzado/ no las alcanzará?
15. ¿Alguna vez ha oído el término ‘techo de cristal’ en la carrera profesional femenina? Si la respuesta es sí:
- ¿A qué cree que hace alusión?

16. En base a sus experiencias ¿Cree que las mujeres tienen mayores dificultades para ascender? Si la respuesta es sí:
- ¿Por qué? ¿A qué cree que es debido?
17. ¿Cree que, en parte, las mujeres no ascienden porque dan más valor a otros aspectos de su vida voluntariamente (familia, ocio...)?
18. ¿Cree que, por lo general, la familia y entorno cercano apoya a las mujeres para que sean arriesgadas en sus carreras profesionales? (Es decir, para que ocupen puestos de responsabilidad, monten negocios por cuenta propia, tomen decisiones, etc.)
19. ¿En su empresa actual, o en alguna de las anteriores, alguna mujer ocupa/ocupaba puestos de responsabilidad? Si la respuesta es sí:
- ¿Es esto habitual en su ocupación?
 - ¿Considera que las mujeres que ocupan puestos de responsabilidad tienen la misma autoridad que la que tendría un hombre en su lugar?
 - ¿Valora/ valoraba positivamente que sea/ fuese una mujer la que ocupase ese cargo de responsabilidad?
20. ¿Qué características cree que debe tener un superior? ¿Cree que tanto una mujer como un hombre pueden tener esas características?
21. ¿Considera que, dentro de su ocupación, hombres y mujeres que realizan las mismas tareas perciben el mismo salario? Si la respuesta es no:
- ¿Tiene constancia de algún hecho similar?
22. ¿Cree que cuando usted era niña se educaba de diferente modo a niños y niñas? ¿Cree que esto continúa siendo así en la actualidad? Si la respuesta es sí:
- ¿En qué sentido percibe usted diferencias entre ambos sexos?
 - ¿Cree usted que tales diferencias afectan a la situación laboral de las personas?
23. ¿Si su familia pudiera sustentarse únicamente con el sueldo de su pareja usted preferiría dejar de trabajar? ¿Su pareja, en caso de tenerla, estaría de acuerdo?

Llegados a este punto, daremos la entrevista por finalizada. Le agradecemos nuevamente su colaboración. ¿Le gustaría añadir algo más relacionado con el tema que abordamos?

Anexo 2. Resumen de los hallazgos más relevantes del Análisis de Casos.

	Y.L.P. 25 años	E.G.F. 29 años	M.F.L. 39 años	M.E.E.G. 41 años	M.A.F. 45 años	B.F.L. 55 años	R.M.A.S.F. 58 años	N.M.V. 62 años
*Estudios *Motivos para la elección	*FP I Aux. enfermería *Decisión propia	*Ingeniería Telecomunicaciones *Decisión propia	* Diplomatura enfermería *Decisión propia	*FP I Peluquería *Decisión propia	*FP I Administración *Impuesta por las circunstancias	*Diplomatura Magisterio *Impuesta por las circunstancias	*E.G.B y cursos de formación *Impuesta por las circunstancias	*Bachiller elemental y mecanografía *Decisión propia
Experiencia	*Comercio *Aux. enfermería	*Ingeniería	*Aux. Educador *Enfermería	*Peluquería	*Comercio *Administración *Recepción *Coordinación aperturas	*Educación *Hostelería *Educadora social *Emprendedora social *Empresaria industrial	*Empleada de hogar *Comercio *Hostelería *Operaria de fontanería y albañilería *Aux. ayuda a domicilio	*Empleada de hogar *Aux. administrativa

	Y.L.P. 25 años	E.G.F. 29 años	M.F.L. 39 años	M.E.E.G. 41 años	M.A.F. 45 años	B.F.L. 55 años	R.M.A.S.F. 58 años	N.M.V. 62 años
*Percepción diferencias	*No	*No	*Sí	*No	*Sí	*Sí	*Sí	*No
*Se ha sentido discriminada	*No	*No	*Sí	*No	*Sí	*Sí	*Sí	*No
Influencia descendencia	*No	*Sí, es posible	*Sí, de modo importante	*Sí, de modo importante	*Sí, de modo importante	*No	*Sí	*No
Tareas domésticas	* Las mujeres siguen siendo las principales responsables	* Las mujeres siguen siendo las principales responsables	* Las mujeres siguen siendo las principales responsables	* Las mujeres siguen siendo las principales responsables	* Las mujeres siguen siendo las principales responsables	* Las mujeres siguen siendo las principales responsables	* Las mujeres siguen siendo las principales responsables	* Las mujeres siguen siendo las principales responsables
Incidencia del género en la selección	*Sí	*Sí	*Sí, aunque no en el sector público	*No	*Sí	*Sí	*Sí	*Sí, aunque no en el sector público
Existencia de círculos de influencia	*Sí, tanto en selección como promoción	*Sí, tanto en selección como promoción	*Sí, tanto en selección como promoción	*Puede ser	*Sí, tanto en selección como promoción	*A veces en selección, no tanto en promoción	*Sí, tanto en selección como promoción	*Sí, tanto en selección como promoción

	Y.L.P. 25 años	E.G.F. 29 años	M.F.L. 39 años	M.E.E.G. 41 años	M.A.F. 45 años	B.F.L. 55 años	R.M.A.S.F. 58 años	N.M.V. 62 años
Existe el techo de cristal	*Sí	*Sí, aunque la menor presencia es generalizada en su ocupación	*Sí	*Sí, aunque en esta profesión la tendencia es establecerse por cuenta propia	*Sí	*Sí	*Sí	*Sí
No promoción profesional por decisión propia o impuesta	*Impuesta	*Propia, es posible que den más valor a otras cuestiones	*Impuesta	*Propia, es posible que den más valor a otras cuestiones	*Impuesta	*En parte propia y en parte impuesta	*En parte propia y en parte impuesta	*En parte propia y en parte impuesta
El entorno impulsa a las mujeres	*Sí, el sexo no influye	*Sí, el sexo no influye	*No, la sociedad se enfoca al logro del hombre en detrimento de la mujer	*No, la sociedad se enfoca al logro del hombre en detrimento de la mujer	*No, la sociedad se enfoca al logro del hombre en detrimento de la mujer	*No, la sociedad se enfoca al logro del hombre en detrimento de la mujer	*No, la sociedad se enfoca al logro del hombre en detrimento de la mujer	*No, la sociedad se enfoca al logro del hombre en detrimento de la mujer
*Presencia femenina en puestos de responsabilidad *Valórela	*Inferior a la masculina *Me es indiferente	*Inferior a la masculina *Me es indiferente	*Inferior a la masculina *La valoro positivamente	*Ambos géneros por igual *Me es indiferente	*Inferior a la masculina *La valoro negativamente	*Inferior a la masculina *La valoro positivamente	*Inferior a la masculina *Me es indiferente	*Inferior a la masculina *Me es indiferente

	Y.L.P. 25 años	E.G.F. 29 años	M.F.L. 39 años	M.E.E.G. 41 años	M.A.F. 45 años	B.F.L. 55 años	R.M.A.S.F. 58 años	N.M.V. 62 años
Igual salario	*Sí	*Sí	*Sí	*El salario lo fija cada uno, pero sí	*No	*Sí	*No	*Sí
Educación infantil	*Antes diferente *Actualmente igual	*Antes diferente *Actualmente diferente	*Antes diferente *Actualmente diferente	*Antes diferente *Actualmente diferente	*Antes diferente *Actualmente diferente	*Antes diferente *Actualmente diferente	*Antes diferente *Actualmente igual	*Antes diferente *Actualmente diferente
Dejaría de trabajar si pudiese	*Sí, si tuviera hijos pequeños lo dejaría	*No	*No	*No	*Cuando tuve a mis hijos lo dejé, ahora no sería posible	*No	*Cuando tuve a mi hija no trabajaba, ahora no sería posible	*Cuando tuve a mis hijos no trabajaba, ahora no sería posible

Bibliografía.

ADECCO (2009): *III Encuesta Adecco a mujeres directivas*, Madrid: Adecco. Artículo en línea disponible en: http://www.adecco.es/_data/Estudios/pdf/485.pdf.

ADLER, N. J. (1999): “Global entrepreneurs: women, myths, and history”, *Global focus*, Vol. 11, nº 4, pp. 125-134.

ADLER, N. J. (2002): “Global Managers: No longer men alone”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, nº 5, pp. 743-760.

ADLER, R. D. (2001): *Women in the executive suite correlate to high profits*, Working Paper, European Project on Equal Pay, Pepperdine University, Malibu.

ALEMANY, C. (2003): “Las mujeres en las profesiones no tradicionales: un lento proceso”, *Sociología del Trabajo*, nº 48, pp. 45-56.

ANDRÉS, J. y GARCÍA, J. (1991): “Una interpretación de las diferencias salariales entre sectores”, *Investigaciones Económicas*, Vol. 15, nº 1, pp. 143-167.

ANKER, R. (1997): “La segregación ocupacional entre hombres y mujeres. Repaso de las teorías”, *Revista Internacional del Trabajo*, Vol. 116, nº 3, pp. 343-370.

AYMAN, R. (1993): “Leadership perception: The role of gender and culture”. En M. M. Chemers y R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, pp. 137-166, New York: Academic Press.

BARBERÁ, T., ESTELLÉS, S. y DEMA, C.M. (2009): *Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: “El techo de cristal”*, XIII Congreso de Ingeniería de Organización, Barcelona – Terrassa, 2-4 Septiembre 2009.

BARBERÁ, E. y MAYOR, L. (1989): “Autoconcepto de género y sistema de valores”, *Revista de Psicología Social*, Vol. 4, nº 2, pp. 151- 165.

BARBERÁ, E., RAMOS, A., SARRIÓ, M. y CANDELA, C. (2002): “Más allá del techo de cristal. Diversidad de género”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, nº 40, pp. 55-68.

BARRAZA, N. M. (2010): *Discriminación salarial y segregación laboral por género en las áreas metropolitanas de Barranquilla, Cartagena y Montería*, serie de documentos IEEC, nº 31, pp. 1-44.

BARTLEY, S.J., BLANTON, P.W. y GILLIARD, J. L. (2005): “Husbands and wives in dual-earner marriages: Decisionmaking, gender role attitudes, division of household labor and equity”, *Marriage & Family Review*, n° 37, pp. 69-94.

BECKER, G. S. (1964): *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, New York: National Bureau of Economic Research.

BECKER, G. S. (1971): *The economics of discrimination* (2ª ed.), Chicago: University of Chicago Press.

BECKER, G. S. (1975): “Human capital, effort and the sexual division of labor”, *Journal of Labor Economics*, n° 3, pp. 533-558.

BENBASAT, I., GOLDSTEIN, D.K. y MEAD, M. (1987): “The case research strategy in studies of information systems”, *MIS Quarterly*, Vol. 11, n° 3, pp. 369-386.

BERHEIDE, C. W. (1992): “Woman still ‘stuck’ in low-level jobs”. *Woman in Public Service*, n° 3, pp. 1-4.

BHATNAGAR, D. y RAJADHYAKSHA, U. (2001): “Attitudes toward work and family roles and their implications for career growth of women: A report from India”, *Sex Roles*, Vol. 45, n° 7/8, pp. 549-565.

BLANCKBURN, R. M., JARMAN, J. y BROOKS, B. (2000): “The puzzle of gender segregation and inequality: A cross-national analysis”, *European Sociological Review*, Vol. 16, n° 2, pp. 119-135.

BLAU, F. D. y FERBER, M. (1987): “Occupations and earnings of women workers”. En K. S. Koziara, M. H. Moskow y L. D. Tanner (Eds.), *Working women: Past, present, future*, pp: 37-68, Washington D. C.: Bureau of National Affairs.

BLAU, F. D., FERBER, M. y WINKLER, A. (1998): *The Economics of women, men, and work* (3ª ed.), Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

BLAU, F. D. y KAHN, L. M. (1994): “Rising wage inequality and the U.S. gender gap”, *American Economic Review*, n° 82, pp. 533-538.

BLAU, F. D. y KAHN, L. M. (2003): “Understanding International Differences in the Gender Pay Gap”, *Journal of Labor Economics*, Vol. 21, n° 1, pp. 106-144.

BLINDER, A. S. (1973): “Wage discrimination: Reduced form and structural estimates”, *Journal of Human Resources*, Vol. 8, n°4, pp. 436-455.

BONAL, X. (1998): *Las actitudes del profesorado ante la coeducación*. Barcelona: Graó.

BONOMA, T. V. (1983): *A case study in case research: Marketing implementation*, Working Paper 9-585-142, Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston, Massachusetts.

BORCH, O. J. y ARTHUR M. B. (1995): “Strategic networks among small firms: Implications for strategy research methodology”, *Journal of Management Studies*, Vol. 32, n° 4, pp. 419- 441.

BRAVERMAN, H. (1974): *Labor and monopoly capital. The degradation of work in the twentieth century*, Monthly Review Press: Nueva York.

BRENNER, O. C., TOMKIEWICZ, J. y SCHEIN, V. E. (1989): “The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited”, *Academy of Management Journal*, n° 32, pp. 662-669.

BRIONES, G. (1981): *La formulación de problemas de investigación social*, Bogotá: Uniandes.

BRUSH, C. (1992): “Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions”, *Entrepreneurship theory and practice*, verano, pp. 5-30.

BURIN, M. (1996): “Género y psicoanálisis: subjetividades femeninas vulnerables”. En M. Burin y E. Dio Bleichmar (Comp.), *Género, Psicoanálisis, Subjetividad*, pp. 61-99, Buenos Aires: Paidós.

BURKE, R. J. y MCKEEN, C. A. (1992): “Women in management”. En C.L. Cooper e I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, n° 7, pp. 245-284, Chichester: Wiley.

CALLEJO, J. (2004): “Disponibilidad temporal corporativa y género: Aproximaciones empíricas”, *Anduli: Revista Andaluza de Ciencias Sociales*, n° 4, pp. 31-59.

CAMPO, S. d y NAVARRO, M. (1985): *Análisis sociológico de la familia española*, Barcelona Ariel.

CAMPO, S. d y RODRÍGUEZ-BRIOSO, M. d M. (2002): “La gran transformación de la familia española durante la segunda mitad del siglo XX”, *REIS: Revista Española de Investigaciones sociológicas*, n° 100, pp. 103-165.

CARR, W. y KEMMIS, S. (1986): *Becoming critical: Education, knowledge and action research*, London: Falmer Press.

CARRASCO, C. (1996): “Presente y futuro del trabajo. Apuntes para una discusión no androcéntrica”. En A. Rodríguez, B. Goñi y G. Maguregui (Eds.), *El futuro del trabajo. Reorganizar y repartir desde la perspectiva de las mujeres*, pp. 19-46, Bilbao: Bakeaz y CDEM.

CARRASCO, A. y LAFFARGA, J. (2007): “La diversidad en el código de buen gobierno español”. En J.C. Ayala y grupo de investigación FEDRA (Eds.): *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, pp. 3349-3365, Logroño: Universidad de la Rioja.

CARROLL, J. y SWATMAN, P. (2000): “Structured-case: A methodological framework for building theory in information systems research”. En H. R. Hansen, M. Bichler, H. Mahrer (Eds.), *Proceedings of the 8th European conference on information systems*, pp. 116-123, Vienna University, Austria.

CARTER, D. A., SIMKINS, B. J. y SIMPSON, W. G. (2003): *Corporate governance, board diversity and firm value*, Stillwater, Oklahoma: College of Business Administration, Oklahoma State University.

CATALYST (2004): *The bottom line: connecting corporate performance and gender*, Informe, New York. Artículo en línea disponible en:

<http://www.thewisdomconnection.com/sites/default/files/pdf/CatalystArticleSummary.pdf>.

CEBRIÁN, I. y MORENO, R. (2008): “La situación de las mujeres en el mercado de trabajo español: desajustes y retos”, *Economía Industrial*, nº 367, pp. 121-137.

CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL (CES) (2002): *Estudio de emancipación de los jóvenes. La situación de la vivienda en España*, programa de Formación Inmobiliaria de la Universidad Autónoma de Madrid, Colección de informes.

CHERNESKY, R. H. (2003): “Examining the glass ceiling: Gender influences on promotion decisions”, *Administration in Social Work*, Vol. 27, nº 2, pp. 13-18.

CHINCHILLA, N. y LEÓN, C. (2004): *La ambición femenina. Cómo reconciliar trabajo y familia*, Aguilar, Santiago de Chile.

COFFEY, A. y ATKINSON, P. (1996): *Making sense of qualitative data: Complementary research strategies*, Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

COMISIÓN EUROPEA (2013): Base de datos relativa al número de hombres y mujeres en puestos clave en la toma de decisiones, Bruselas. Disponible en:

http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm.

CORTESE, A. (2004): *Dos modelos de liderazgo*, Argentina. Artículo en línea disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/2modliderazgo.htm>.

CRESWELL, J. W. (2002): *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.

DE LA RICA, S. (2003): *Decomposing the effect of gender wage gap: The effects of firm, occupation and job stratification*, Working Paper 64, University of California Berkeley Center for Labor Economics.

DE LA RICA, S. y UGIDOS, A (1995): “¿Son las diferencias en capital humano determinantes de las diferencias salariales observadas entre hombres y mujeres?”, *Investigaciones Económicas*, Vol. 19, nº 3, pp. 395-414.

DE LUIS, P., GARRIDO, A., URQUIZU, P. y VICENTE, S. (2009): “El empresariado como fuente de la segregación por sexo”, *Investigaciones europeas de dirección de la empresa*, Vol. 15, nº 1, pp. 149-167.

DEAN, A. M., MILLS-STRACHAN, Y, ROBERTS, A., CARRAHER, S. y CASH, R. (2009): “Women and minorities in corporate America: Empirical examination”, *Allied Academies, International Conference, Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict. Proceedings*, Vol. 14, nº 1, pp. 2-6. Publicación en línea disponible en: <http://www.alliedacademies.org/public/proceedings/Proceedings24/AOCCC%20Proceedings.pdf>.

DIBENEDETTO, B. y TITTLE C. K. (1990): “Gender and adult role: Role commitment of women and men in job-family trade-off context”, *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 37, nº 1, pp. 41-48.

DICK, B. (1992): *So you want to do in action research thesis? How to conduct and report action research*, St. Lucia: University of Queensland.

EAGLY, A. H. (1987): *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*, New Jersey: Erlbaum, Hillsdale.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R. y LOWE, A. (1991): *Management research: An introduction*, London: SAGE Publications.

EISENHARDT, K. M. (1989): “Building theories from case study research”, *Academy of Management Review*, vol. 14, nº 4, pp. 532-550.

ENGLAND, P. y FARKAS, G. (1986): *Households, employment, and gender: A social, economic and demographic view*, New York: Aldine De Gruyter.

ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL (2001): *Valoración de las capacidades de las mujeres directivas postgraduadas en la empresa. Análisis del empleo*, Madrid. Artículo en línea disponible en: <http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-20196/valoracion-de-las-capacidades-de-las-mujeres-directivas-prostgraduadas-en-la>.

ESTEBARRANZ-GARCÍA, A. (2006): “Integrar competencias: Un activo intangible”, *Revista de Empleo en Internet - Junta de Andalucía*, nº 12. Disponible en: http://www.iuntadeandalucia.es/empleo/revistaempleo/revista/RevistaEmpleo/Portal/RevistaEmpleo/Revista_0012/A Debate/Contenido/integrar_competencias.html.

FONDAS, N. (1997): “The origins of feminization”, *Academy of Management Review*, nº 22, pp. 257-282.

FILER R. K. (1985): “Male-Female wage differences: The importance of compensating differentials”, *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 38, nº 3, pp. 426-437.

GLASER, B. G. (1999): “The future of grounded theory”. *Qualitative Health Research*, nº6, pp. 836-845.

GLASER, B. G. y STRAUSS, A. (1967): *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*, London: Wiedenfeld and Nicholson.

GOLDIN, C. (1990): *Understanding the gender gap. An economic history of american women*, Oxford: Oxford University Press.

GONZÁLEZ, P. (1992): “El diferencial de ingresos entre hombres y mujeres: teoría, evidencia e implicaciones de política”, *Colección estudios CIEPLAN (Corporación de Estudios para Latinoamérica)*, nº 34, pp. 101-152.

GUBA, E. G. y LINCOLN, Y. S. (1994): “Competing paradigms in qualitative research”, en N.K. Denzin e Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, pp. 105-117, Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

GUY, M. E. y NEWMAN, M. A. (2004): “Women’s jobs, men’s jobs: Sex segregation and emotional labor” *Public Administration Review*, Vol. 64, nº 3, pp. 289-298.

HARTER, J. J. y BASS, B. (1988): “Supervisors’ evaluations and subordinates’ perceptions of transformational and transactional leadership”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, nº 4, pp. 695-702.

HECKMAN, J. (1979): “Sample selection bias as a specification error”, *Econometrica: Journal of the econometric society*, Vol. 47, nº1, pp. 153-161.

HERNÁNDEZ, P. J. (1995): “Análisis empírico de la discriminación salarial de la mujer de España”, *Investigaciones Económicas*, nº 19, pp. 195-215.

HERSCH, J. y STRATTON, L. S. (1994): “Housework, wages, and the division of housework time for employed spouses”, *American Economic Review*, nº 84, pp. 120-125.

HISRICH, R. y O'BRIEN, M. (1981): “The woman entrepreneur from a business school and a sociological perspective”, en K. Vesper, (Ed.), *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, Massachusetts: Babson College.

HYMOWITZ, C. y SCHELLHARDT, T. D. (1986): “The glass-ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs”, *The Wall Street Journal*, nº 24, pp. 1D-5D.

INFORPRESS (2013): “El peso de las mujeres en los consejos del IBEX-35”, Madrid. Disponible en: <http://www.inforpress.es/wp-content/uploads/2013/03/PRESENTACION-C3%93N-PRESENCIA-MUJERES-CONSEJOS-IBEX-INFORPRESS-MARZO-2013.pdf>.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2013): Encuesta de Población Activa (EPA), Instituto Nacional de Estadística, Madrid.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2013): Encuesta de estructura salarial, Instituto Nacional de Estadística, Madrid.

JACOBS, J. A. (1989): *Revolving doors. Sex segregation and Women’s careers*, Stanford: Stanford University Press.

KANTER, R. (1977): *Men and women of the corporation*, Nueva York: Basic Books.

KILBOURNE, B., FARKAS, G., BERON, K., WEIR, D. y ENGLAND, P. (1994): “Returns to skill, compensating differentials, and gender bias: effects of occupational characteristics on the wages of white women and men”, *American Journal of Sociology*, Vol. 100, nº 3, pp. 689-719.

KILLINGSWORTH, M. R. (1987): “Heterogeneous preferences, compensating wage differentials and comparable Worth”, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 102, nº 4, pp. 727-741.

KISH, L. (1972): *Muestreo de encuestas*, México: Trillas.

LAGO, I. (2002): “La discriminación salarial por razones de género: Un análisis empírico del sector privado en España”, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 98, pp. 171-196.

LAMSON, W. F. (1963): *Elementos de la investigación*, Barcelona: Omega Casanova.

LARRAÑAGA, M. (2000): *Análisis teóricos de la desigualdad*. VII Jornada de Economía Crítica, Área Temática 3: Economía Feminista, Albacete, 3 a 5 de febrero, pp. 1-33.

LARRAÑAGA, M. y ECHEBARRIA, C. (2004): “Actividad laboral femenina en España e igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, nº 55, pp. 65-81.

LEE, A. S. (1989): “A scientific methodology for MIS case studies”, *MIS Quarterly*, Vol. 13, nº 1, pp. 33-50.

LEWIS, M. W. (1998): “Iterative triangulation: a theory development process using existing case studies”, *Journal Operations Management*, nº 16, pp. 455-469.

LINDSAY, C. P. y PASQUALL, J. M. (1993): “The wounded feminine: from organizational abuse to personal healing”. *Business Horizons*, March-April, pp. 35-41.

LÓPEZ, M. Y SOTO, G. M. (2000): “Dinámica de la participación femenina en el mercado de trabajo español: actividad, empleo, estado civil y nivel de estudios (1977-1997)”, *Hacienda Pública Española*, Vol. 152, nº 1, pp. 77-94.

LOSCOCCO, K. A. (1991): “Gender and small business success: An inquiry into women's relative disadvantage”, *Social Forces*, Vol. 70, nº 1, pp. 65-85.

LYNESS, K. S. y THOMPSON, D. E. (1997): “Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, nº 3, pp. 359-375.

LYNESS, K. S. y THOMPSON, D. E. (2000): “Climbing the corporate ladder: do female and male executives follow the Same Route?”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, nº 1, pp. 86-101.

MADDOCK, S. y PARKIN, D. (1993): “Gendered cultures, women's choices and strategies at work”, *Women in Management Review*, Vol. 8, nº 2, pp. 3-9.

MAIER, M. (1999): “On the gendered substructure of organization: Dimension and dilemmas of corporate masculinity”. En G.N. Powell (Eds.): *Handbook of gender and work*, pp. 69-94, Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

MARINI M. (1989): “Sex differences in earnings in the United States”, *Annual Review of Sociology*, nº 15, pp. 343-380.

MARSHALL, C. y ROSSMAN, G. B. (1995): *Designing qualitative research* (2^a ed.), Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

MARSHALL, J. (1992): “Organizational cultures: attempting to change often means more of the same”, *The Journal: Women in Organizations and Management*, nº 3, pp. 4-7.

MARSHALL, J. (1993): “Organizational cultures and women managers: exploring the dynamics of resilience”, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 42, nº 4, pp. 313-322.

MARTÍNEZ-PÉREZ, M. D. y OSCA, A. (2004): “El éxito profesional desde una perspectiva de género: Propuesta de un modelo”, *Revista de Psicología General y Aplicada*, Vol. 57, nº 2, pp. 193-208.

MATÉ, J. J., NAVA, L. A. y RODRÍGUEZ, J. C. (2002): “La segregación ocupacional por razón de sexo en la economía española, 1994-1999”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, nº 36, pp. 79-94.

MCMILLAN, J. H., Y SCHUMACHER, S. (2001): *Research in education: A conceptual introduction* (5^a ed.), New York: Longma,.

MEREDITH, J. R. (1998): “Building operations management theory through case and field research”, *Journal of Operation Management*, nº 16, pp. 441-454.

- MEREDITH, J. R., RATAURI, A., AMOAKO-GYAMPAH, K. y KAPLAN, B. (1989):** “Alternative research paradigms in operations”, *Journal of Operations Management*, Vol. 8, n° 4, pp. 297-326.
- METCALFE, B. (1985):** “The Effects of socialisation on women’s management careers”, *Management Bibliographies & Reviews*, Vol. 11, n° 3, pp. 42-50.
- MILES, M. B. y HUBERMAN, A. M. (1994):** *Qualitative data analysis* (2ª ed.), Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- MILL, J. S. (1848):** *Principios de economía política con algunas de sus aplicaciones a la filosofía social*, México: Fondo de cultura económica, 1985 (2ª ed. en español).
- MINCER, J. (1974):** *Schooling experience and earnings*, New York: National Bureau of Economic Research.
- MINCER, J. y POLACHEK, S. (1974):** “Family investments in human capital: earnings of women”, *Journal of Political Economy*, Vol. 82, n° 2, pp. S76-S108, en J. HUMPHRIES (Ed.), *Gender and economics*, pp. 317-349, Edward Elgar, Aldershot, 1995.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTE (2013):** *Datos y cifras del sistema universitario español*. Curso 2012-2013, Ministerio de Educación, Madrid.
- MORRIS, M., y WESTERN, B. (1999):** “Inequality in earnings at the close of the twentieth century”, *Annual Review of Sociology*, n° 25, pp. 623-657.
- NICOLÁS, C., LÓPEZ, M. y RIQUELME, P. J. (2010):** “La segregación ocupacional entre hombres y mujeres: teorías explicativas y análisis de su evolución reciente en España”, Proyecto Social, Publicación anual de la facultad de Ciencias Sociales y Humanas de Teruel (Universidad de Zaragoza), n° 13, pp. 38-62.
- OAXACA, R. (1973):** “Male-female wage differentials in urban labour markets”, *International Economic Review*, n° 14, pp. 693-709.
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU) (2013):** *Informe sobre el desarrollo humano. El ascenso del sur: Progreso humano en un mundo diverso*, New York: ONU. Disponible en:
- http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2013_es_complete.pdf.

PETERSEN, T. y SAPORTA, I. (2004): “The opportunity structure for discrimination”, *American Journal of Sociology*, Vol. 109, nº 4, pp. 852–901.

PETERSEN, T., y MORGAN, L. A. (1995): “Separate and Unequal: Occupation-establishment sex segregation and the gender wage gap”, *American Journal of Sociology*, nº 101, pp. 329-365.

PIORE, M. J. (1969): "On the job training in dual labor markets". En A. Weber, F. Cassell y G. Woodrow (Eds.), *Public-private Manpower Policies*, 101–132, Madison: Industrial Relations Research Association.

PLECK, J. H. (1977): “The work-family role system”, *Social Problems*, nº 24, pp. 417-427.

RAMOS, M. A. (2005): *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*, Valencia: Universidad de Valencia.

RESKIN, B. (1998): *The realities of affirmative action in employment*, Washington D.C.: American Sociological Association.

RESKIN, B. F. y PADAVIC, I. (1994): *Women and men at work*, Thousand Oaks, California: Pine Forge Press.

RESKIN, B. y BIELBY, D. (2005): “A sociological perspective on gender and career outcomes”, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 19, nº 1, pp. 71-86.

REYNOLDS, J. I. (1990): *El método del caso y la formación en gestión: Guía práctica*, Valencia: Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana (IMPIVA).

RIBAS, M. A. y SAJARDO, A. (2004): “La desigual participación de hombres y mujeres en la Economía Social: Teorías explicativas”, *CIRIEC España: Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 50, pp. 77-103.

ROETHLISBERGER, F. J. (1977): *The elusive phenomena*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School, Division of Research.

ROSS, S.A. (1973): “The economic theory of agency: The principal's problem”, *American Economic Review*, nº 63, pp. 134-139.

SALKIND, N. J. (1998): *Métodos de investigación*, México: Prentice Hall Hispanoamericana.

SARRIÓ, M., BARBERÁ, E., RAMOS, A. y CANDELA, C. (2002): “El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres”, *Revista de Psicología Social*, Vol. 17, nº 2, pp. 167-182.

SCHEIN, V. E. (1973): “The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 57, nº 2, pp. 95-100.

SCHEIN, V. E. (2001): “A global look at psychological barriers to women’s progress in management”, *Journal of Social Issues*, Vol. 57, nº 4, pp. 675-688.

SCHEIN, V., MUELLER, R. y JACOBSON, C. (1989): “The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students”, *Sex Roles*, nº 20, pp. 103-110.

SCHEIN, V., MUELLER, R., LITUCHY, T. y LIU, J. (1996): “Think manager-think male: a global phenomenon”, *Journal of Organizational Behaviour*”, nº 17, pp. 33-41.

SCHULTZ, T. W. (1980): “Investment in entrepreneurial ability”, *Scandinavian Journal of Economics*, nº 82, pp. 437-448.

SCHWARTZ, S. H. (1992): “Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical test in 20 countries”. En M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, nº 25, pp. 1-65, New York: Academic Press.

SILVERMAN, D. (1993): “Qualitative research: meanings of practices?”, *Information Systems Journal*, nº 8, pp. 3-20.

SIMPSON, R. (2000): “Gender mix and organizational fit: how gender imbalance at different levels of the organization impacts on women managers”, *Women in Management Review*, Vol. 15, nº 1, pp. 5-18.

SMITH, A. (1776): *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, London: W. Strahan and T. Cadell.

SNOW, C. C. y THOMAS, J. B. (1994): “Field research methods in strategic management. Contributions to theory building and testing”, *Journal of Management Studies*, Vol. 31, nº 4, pp. 457-480.

STAKE, R.E. (1998): *Investigación con estudio de casos*, Madrid: Ediciones Morata.

STOECKER, R. (1991): “Evaluating and rethinking the case study”, *Sociological Review*, Vol. 39, nº 1, pp. 88-112.

TENJO, J., RIBERO, R. y BERNAT, L. F. (2005). “Evolución de las diferencias salariales por sexo en seis países de América Latina un intento de interpretación”, Documento Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico (CEDE), n° 18, Facultad de Economía, Universidad de los Andes, Bogotá.

THARENOU, P., LATIMER, S. y CONROY, D. (1994): “How to make it to the Top? An examination of influences on women’s and men’s managerial advancement”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, n° 4, pp. 899-931.

THATCHER, S. M. B., JEHN, K. A. y ZANUTTO, E. (2003): “Cracks in diversity research: The effects of diversity faultlines on conflict and performance”, *Group Decision and Negotiation*, Vol. 12, n° 3, pp. 217-241.

THOMPSON, D. E. y GOOLER, L. E. (1996): “Capitalizing on the benefits of diversity through work teams”. En E. E. Kossek y S. A. Lobel (Eds.), *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace*, pp. 392-437, Cambridge: Blackwell Publishing.

VAN DE VEN, A. H. y POOLE, M. S. (1990): “Methods to develop a grounded theory of innovation processes in the Minnesota innovation research program”, *Organization Science*, n° 1, pp. 313-335.

VAN DER VEGT, G. y JANSSEN, O. (2003): “Joint impact of interdependence and group diversity on innovation”, *Journal of Management*, Vol. 29, n° 5, pp. 729-751.

VAN KEER, E., BOGAERT, J. y TRBOVIC, N. (2009): “Could the right man for the job be a woman? How women differ from men as leader”, Hudson. Artículo en línea disponible en: <http://hudson.fr/Portals/FR/pdf/EU-Could-the-right-man-for-the-job-be-a-woman.pdf>.

WATSON, C. M., QUATMAN, T. y EDLER, E. (2002): “Career aspirations of adolescent girls: Effects of achievement level, grade, and single-sex school environment”, *Sex Roles*, Vol. 46, n° 9/10, pp. 323-335.

WEBER, R. (2004): “The rhetoric of positivism versus interpretivism: A personal view”, *MIS Quarterly*, Vol. 28, n°1, pp. 3-7.

YIN, R. (1984): *Case study research: Design and methods*, Beverly Hills, California: SAGE Publications.

