

**ADVERTIMENT.** L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

**ADVERTENCIA.** El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

**WARNING.** Access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.



TESIS DOCTORAL

LA CULTURA  
ORGANIZATIVA Y  
LA PERCEPCIÓN DE IGUALDAD DE  
OPORTUNIDADES  
ENTRE MUJERES Y HOMBRES

**Marta Tura Solvas**

Directora: Dra. Carme Martínez Costa



Febrero - 2012

Departament d'Organització d'Empreses  
Universitat Politècnica de Catalunya

# BLOQUE I: INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

## 1.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la sociedad y las organizaciones sienten interés y motivación por la igualdad de oportunidades de género. La incorporación de las mujeres al mercado laboral es un hecho, pero no se da en las mismas condiciones de igualdad de oportunidades e igualdad de trato que los hombres. La presencia de la mujer en el mundo laboral provoca un cambio sociocultural que hoy en día todavía no está totalmente aceptado. Tradicionalmente se ha considerado al hombre como proveedor de recursos (modelo bread-winner) y la mujer como la persona que tiene la responsabilidad del ámbito doméstico de los descendientes y progenitores. En la actualidad el hombre sigue siendo proveedor de recursos, pero con la incorporación masiva de la mujer al mercado laboral, también ella es proveedora de recursos y al mismo tiempo sigue teniendo responsabilidad del entorno familiar. Por lo tanto aquí comienza un desequilibrio que aporta desventajas claras para el colectivo femenino, clasificando el trabajo en remunerado y no remunerado siendo este último más representativo del sexo femenino. Esta clasificación lleva aparejada una serie de desventajas y consecuencias sociales que empiezan a desarrollarse en el entorno organizativo.

La discriminación de género en las organizaciones, concepto relacionado con la situación en que una persona puede ser tratada de forma discriminatoria por razón de sexo, guarda gran relación con el comportamiento y actitudes de las personas que integran una organización.

En las organizaciones la desigualdad de género se produce cuando se desarrollan acciones y actuaciones basadas en características o criterios individuales como puede ser el sexo de la persona y no en características como la experiencia, las calificaciones o el desarrollo profesional.

Las decisiones que se toman en el entorno laboral como la forma de organización, las políticas de promoción y retribución, el bienestar en el trabajo y las relaciones entre las personas evolucionan, avanzando hacia una sociedad identificada con la equidad de género.

La cultura puede modular y guiar, en distinto grado, el comportamiento de las personas que trabajan en una organización y también de las que se van incorporando estableciendo procesos de identidad y exclusión.

Existen multitud de investigaciones que evidencian la importancia de la cultura organizativa como factor clave para la eficiencia de la organización, como ventaja competitiva y también como proceso de cambio (Lorenzo 1998; Zabid

et al., 2003; Barney, 1986; Denison y Neale, 1996; Denison y Mishra, 1995, Ouchi y Jaeger, 1978).

El comportamiento efectivo de las personas que integran una organización, pueden contribuir a producir un cambio en la cultura organizativa. La organización puede a través de actuaciones y políticas, generar comportamientos que apoyen la existencia de valores dentro de la organización. La igualdad de oportunidades de género constituye un valor que no puede ser rechazado ya que incumbe directamente a la mitad de la sociedad (el colectivo femenino) y indirectamente a toda la sociedad.

Esta tesis centra la investigación en el estudio de la cultura organizativa y la igualdad de oportunidades de género, estudiando su importancia y las relaciones causales que se derivan. Concluyendo si existe algún tipo de cultura organizativa que favorece o dificulta la existencia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres dentro de las organizaciones.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN, APORTACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA TESIS

La carrera profesional y académica de la doctoranda se sustenta en la experiencia como miembro del grupo de investigación GIOPACT (Grup d'igualtat d'oportunitats per a l'arquitectura, la ciència i la tecnologia), grupo de investigación especializado en temas de discriminación y de igualdad de oportunidades de género de la Universitat Politècnica de Catalunya, donde le ha permitido conocer las actuaciones y actitudes de diferentes organizaciones en materia de igualdad de oportunidades de género. La comunicación y contacto con distintas organizaciones ha provocado una serie de reflexiones encaminadas a entender si las organizaciones creen en los valores que integran o simplemente los aplican por demandas legales y de imagen corporativa.

En este sentido surge la necesidad de profundizar y ampliar conocimientos sobre este tema, poniendo énfasis en que la transmisión de valores y comportamientos se valoran a través de la existencia de culturas organizativas que transmitan al personal una verdadera percepción de igualdad de oportunidades de género.

Existe información y datos sobre las políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres que aplican las organizaciones, a través de los planes de igualdad de oportunidades que realizan por imperativo legal (Ley 3/2007), pero en esta investigación se pretende un nivel de análisis más profundo cuestionando si las políticas y actuaciones que realizan las organizaciones se integran en las mismas como valores atribuibles a la organización. La

inexistencia de datos e investigaciones sobre la percepción de igualdad de oportunidades de género ha permitido el planteamiento de esta tesis. Investigando a la vez el comportamiento del personal y la integración de estas políticas de equidad de género en la cultura organizativa.

Estos cuestionamientos han hecho evidente un vacío interesante en el campo de la cultura organizativa averiguando cuáles son las culturas organizativas que fomentan o dificultan la existencia de percepción de igualdad de oportunidades de género. La identificación de estas culturas organizativas ayudaría a desarrollar políticas de gestión empresarial para obtener organizaciones más equitativas en temas de género.

Existe la idea de que las características que se le atribuyen a la cultura organizativa pueden contribuir al éxito de las organizaciones (Ouchi, 1981). Con esta concepción se pretende esclarecer la relación existente entre diferentes tipologías de cultura organizativa y la percepción de igualdad de oportunidades de género, aportando un estudio riguroso e innovador donde se aporten y consoliden conclusiones en investigaciones actuales en esta temática y que den pie a nuevas y futuras líneas de investigación.

En este marco se sitúa esta tesis doctoral que se desarrolla en cuatro bloques claramente diferenciados, el primero donde se presentan los objetivos y la motivación de la tesis, el segundo donde se explica el estado del arte de las dos variables objetivo de la investigación, el tercer bloque donde se explica la metodología utilizada y los resultados obtenidos y el cuarto y último bloque donde se presentan las conclusiones de la investigación.

### 1.3 OBJETIVOS

En el planteamiento de esta tesis se proponen tres niveles de análisis, tal como sugiere Malapeira (1996) que se deben alcanzar en un proceso de investigación:

1. Nivel descriptivo: es el proceso básico para delimitar y establecer los límites en una investigación. Constituye un paso previo para el conocimiento elemental de fenómenos complejos. Sirve para identificar las variables implicadas en un suceso determinado.
2. Nivel racional: identifica las relaciones existentes entre las variables que definen un campo determinado. Se clasifica la relación entre dos o más variables y el grado en que se produce esta relación bidireccional.

3. Nivel explicativo: forma las relaciones causa-efecto entre variables, como consecuencia de la información proporcionada en los dos niveles anteriores.

En el desarrollo de esta tesis se analizan los tres niveles. En una primera parte, la descriptiva, se toma como referencia la definición de las dos variables que caracterizan esta tesis: la cultura organizativa y la percepción de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las organizaciones.

En la segunda parte, la racional se identifican las relaciones entre estas variables y en la tercera parte, el nivel explicativo, se analizan las relaciones causa-efecto entre las variables.

El objetivo general de la tesis consiste en determinar si existe relación entre la cultura organizativa y la percepción de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las organizaciones.

Para conseguir este objetivo general, se plantean algunos objetivos específicos:

- Identificar que ámbitos dentro de la organización pueden determinar la existencia de percepción de igualdad de oportunidades de género entre el personal. Es decir los ámbitos más relevantes que afectan la percepción de igualdad de oportunidades de género o identificar las dimensiones de la igualdad de oportunidades.
- Identificar si existe una tipología de cultura organizativa que favorece o dificulta la percepción de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en una organización.
- Analizar la relación entre las dimensiones de percepción de igualdad de género y el tipo de cultura organizativa.

## BLOQUE II: ESTADO DEL ARTE

### 2 INTRODUCCIÓN AL ESTADO DEL ARTE

En toda investigación el estado del arte tiene una serie de funciones. Una primera de síntesis, ya que el cuerpo de conocimientos, aparte de ser un conjunto de datos, también es un conjunto ordenado de planteamientos, conocimientos teóricos y conceptuales.

El marco teórico o estado del arte tiene una vertiente orientadora (Pons, 2000), que permite dirigir la investigación y aportar información sobre las variables que se manipulan, controlan y registran. Nos permite definir las características que definen el contexto de verificación, sin olvidar la vertiente de concepto, para interpretar los resultados obtenidos y atribuir significado a los datos.

El estado del arte de esta tesis contiene el desarrollo de dos conceptos diferenciados que son el nexo de unión de esta investigación:

- La cultura organizativa
- La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres

El primer concepto que se expone es la cultura organizativa, en este apartado se presenta el desarrollo teórico del concepto y las perspectivas, las funciones, las subculturas, los determinantes, los elementos y las tipologías de cultura, así como sus modelos de evaluación. Al finalizar el estado del arte de la variable cultura continuará el estado del arte de la otra variable objeto de esta investigación que es la igualdad de oportunidades de género en las organizaciones.

## 2.1 EL ESTUDIO DE LA CULTURA

### 2.1.1 Introducción a la cultura organizativa

Las investigaciones sobre la gestión organizativa han desarrollado aproximaciones radicalmente diferentes para estudiar la cultura (Martin 1992). Algunas definen la cultura de distinta forma y estudian fenómenos bastante diferentes. Existen definiciones generalistas, manifestando que cualquier aspecto de la vida en la organización es parte de la cultura, mientras que otras intentan definir la cultura más estrictamente, para distinguirla de conceptos relacionados como las normas, el clima o los valores.

Son numerosos los estudios que destacan la importancia de la cultura organizativa como fuente de crecimiento sostenido y de ventaja competitiva (Barney, 1991), así como factor clave para la eficacia de la organización (Deal y Kennedy, 1982; Denison, 1990; Gordon y DiTomaso, 1992; Ouchi y Jaeger, 1978; Denison y Mishra, 1995; Denison y Neale, 1996; Ahmed, 1998; Darwish, 2000; Dorabjee et al., 1998; Lorenzo, 1998).

También la cultura organizativa juega un papel importante en el proceso de cambio (Lorenzo, 1998; Yousef y Darawish, 2000; Zabid et al., 2004). Destacar que ciertos patrones de cultura organizativa pueden facilitar la aceptación del cambio mediante estructuras flexibles, mientras que otros no. En el proceso de cambio, la política de comunicación de la organización será clave, las personas que lideran la organización tienen que asegurarse de que las modificaciones propuestas son aceptadas, entendidas y comportan el compromiso de todo el personal de la organización, una buena estrategia de comunicación ayudará en el proceso de cambio. Las reformas de la organización no sólo deben ser de arriba hacia abajo sino también de abajo a arriba en la estructura organizativa para asegurar su eficacia a largo plazo (Zabid et al., 2004; Barney, 1986, Pizarro, 1998; Pettigrew, 1979).

La cultura organizativa tiene también incidencia en el nivel de satisfacción del personal, se centra en la socialización existente dentro de la organización y los procesos organizativos como el proceso de selección del personal, identificando el personal más idóneo para ajustarse a la cultura organizativa de una organización (Chatman, 1991; O'Reilly et al., 1991; Ashkansy et al., 2000).

El comportamiento efectivo de las personas integrantes de una organización a varios niveles puede contribuir a producir una cultura organizativa caracterizada por la eficacia organizativa (Shall, 1983; Schein, 1984; Peters y Waterman, 1982; Deal y Kennedy, 1982; Barley, 1983; Ouchi, 1981; Ouchi y Jaeger, 1978).



La cultura organizativa pretende guiar el comportamiento de las personas que componen una organización así como de las personas que son de nueva incorporación integrando los valores y creencias afines a esa organización. Un valor actual que se desarrolla en las organizaciones es la innovación (Ahmed, 198).

La innovación se considera un elemento clave en la consecución de ventajas competitivas en las organizaciones, por extensión para lograr el éxito de las mismas a través de la cultura organizativa (Naranjo et al., 2010).

La innovación se puede definir como la adopción de una idea o conducta con respecto a un sistema, una política, un programa, un dispositivo, un proceso, un producto o un servicio que es nuevo para la organización (Hage, 1999; Naranjo et al., 2010). Entre los factores determinantes para desarrollar un proyecto de innovación están los factores organizativos que pueden determinar características como la estrategia, el liderazgo, los recursos humanos, el diseño de la organización, de todos ellos los que más se destacan son los factores estructurales y culturales.

La cultura es un elemento motivador del comportamiento innovador del personal de la organización, ya que puede dar lugar a la innovación como un valor básico y de compromiso. Los elementos básicos de la cultura tienen un doble efecto en la creatividad y la innovación, desde la perspectiva de la socialización y de la coordinación. A través de la socialización, las personas pueden saber si su comportamiento es creativo e innovador. La organización puede a través de actividades, políticas o procedimientos, generar valores que apoyan la creatividad pero también la coordinación (Chang y Lee, 2007; Naranjo et al., 2010).

Existen investigaciones concluyentes en cuanto al papel de la cultura en la innovación (Ahmed, 1998; McLelan 2005; Naranjo et al., 2010), dando como razón principal la estimulación del comportamiento innovador entre las personas integrantes de una organización, dando lugar a la innovación como un valor básico de la cultura (Dorabjee et al., 1998; Mumford, 2000; Naranjo et al., 2010; Ahmed, 1998; Dobni, 2008; Chang y Ming, 2007).

Otro concepto relacionado con la cultura es el clima laboral, conceptos que muchas veces se confunden (Trice y Beyer, 1993). El clima organizativo se refiere a los ambientes psicológicos en que el comportamiento de los individuos se desarrolla. Los estudios al respecto se centran en las experiencias bastante inmediatas, individualmente percibidas por los miembros de la organización. Las diferencias en las actitudes o percepciones de los individuos sobre sus organizaciones, antes de que creencias, valores o normas compartidas. Las técnicas utilizadas para medir el clima han sido desarrolladas para medir actitudes. Si las

actitudes reflejan la cultura de alguna manera lo hacen sólo en su nivel más superficial.

En un contexto internacional, pueden influir los valores y las creencias que tengan las personas integrantes de una organización y por lo tanto la cultura organizativa merece ser estudiada en variedad de países que son de culturas occidentales y orientales (Naor et al., 2008).

Se debe tener en cuenta que en un mundo abierto y globalizado, el concepto de cultura también abarca un nivel internacional (Sánchez y Sarabia, 1999). Estos autores también afirman que existen tres corrientes de investigación:

1. Estudios que centran su atención en las comparaciones transculturales.
2. Estudios que se centran en la interacción intercultural.
3. Estudios que adoptan una perspectiva multicultural.

1) La investigación transcultural surge en EEUU, a finales de los años 50 y mediados de los 60, destacando como pioneros Harbison y Myers (1959), Farmer y Richman (1965) y Haire et al., (1966). En estas investigaciones se conceptualiza la cultura como una variable independiente basada en el concepto de nación.

EEUU, como potencia mundial, incrementa la expansión de los mercados internacionales. Surgen corporaciones y multinacionales que caracterizan el dominio de este país en el campo económico, surgiendo la necesidad de comprender los otros contextos nacionales y las implicaciones en la gestión de estas organizaciones. Paralelamente existe también un interés académico por la cultura asumiendo el origen nacional como una característica permanente incluyendo los procesos psicológicos tales como el aprendizaje y conceptos como los roles y las normas de estructuras cognitivas (Triandis, 1972; Sánchez y Sarabia, 1999).

Inicialmente las investigaciones fueron orientadas a comprender mejor la gestión y el liderazgo de las organizaciones en el plano nacional pero identificando también su relación con los mercados internacionales.

La mayoría de investigaciones establecen que se utiliza la cultura como variable categórica e independiente interpretándola como pseudónimo de nación (Ajiferuke y Boddewyn, 1970).

En 1980, Hofstede llenó un vacío importante en el campo de la cultura, basándose en diferencias culturales entre países. Se resalta la importancia de este autor en el estudio de la cultura que proporciona al ámbito investigador la idea de que la cultura es manejable, es decir se pueden hacer ciertas

generalizaciones en los niveles de análisis culturales y contribuir en la concepción de cultura dentro de las organizaciones.

2) La segunda corriente, la interacción intercultural, viene motivada por el cambio en el poder económico global. Japón entra fuerte en el mercado internacional suponiendo una seria amenaza para EEUU y ocupando el segundo lugar como potencia mundial en el ámbito económico. El liderazgo japonés caracterizado por una cultura acreditada por una reputación de alta calidad, consistencia y funcionalidad de sus productos. La concepción de que las características que se atribuyen a la cultura japonesa pueden contribuir al éxito de las organizaciones está presente en diferentes investigaciones (Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981). Se considera a la organización como un fenómeno cultural y esta variará según el estado de desarrollo de la sociedad en que se inserte.

3) La tercera corriente que adapta una perspectiva multicultural, se identifica con organizaciones que realizan inversiones y fusiones con organizaciones de otros países (Black y Mendenhall, 1990). Cabe mencionar los movimientos de personal que se producen de un país a otro, que caracterizan grupos de trabajo representados por personas de diferentes nacionalidades. Así aparecen grupos multiculturales en las organizaciones que permiten tomar conciencia de las diferentes culturas que conviven en las organizaciones. El concepto de multiculturalidad puede verse caracterizado por la existencia en las organizaciones de personas de diferentes sexos, distinta edad y etnias desiguales.

Esta tesis doctoral tiene en consideración las tres corrientes descritas, en un primer lugar la necesidad de conocer y comprender las implicaciones de la cultura organizativa en la gestión de estas organizaciones enmarca la primera corriente. La concepción de que las características que se le atribuyen a una cultura organizativa pueden contribuir al éxito de las organizaciones como un fenómeno cultural da lugar al estudio en particular de la igualdad de oportunidades de género en las organizaciones y su relación con las diferentes culturas organizativas. La tercera corriente también da orientación a esta tesis a través del concepto de multiculturalidad caracterizándose, en este caso, por diferencias de sexo.

### **2.1.2 Perspectivas de Cultura**

Existe diversidad de enfoques y por lo tanto de definiciones del término cultura (Barley et al., 1988; Martin y Meyerson, 1988; Ott, 1989; Smircich y Calas, 1987; Van Maanen, 1988). Esta diversidad de enfoques se debe a que la cultura ha sido estudiada por diferentes ciencias sociales y refleja algunas influencias de diferentes disciplinas tales como la Antropología, la Sociología, la

Psicología social entre otras y brinda diferentes perspectivas de la cultura (Schein, 1990).

Desde el punto de vista antropológico, Smircich (1983) define la cultura como una variable tanto interna como externa, es decir que la influencia en la cultura se manifiesta por lo que ocurre en el interior de la organización pero también por lo que ocurre en el exterior de la misma. Desde el punto de vista sociológico, según Ritzer (1993) se observan dos enfoques de cultura: el funcionalismo y la teoría del conflicto. Se apunta como paradigma de la sociología que el funcionalismo ha provocado el estudio de las organizaciones estableciendo que la cultura organizativa se instala durante un largo tiempo en ellas. En cuanto a la teoría del conflicto, es entendida como el desarrollo producido ante una reacción al funcionalismo, el interés sobre la gestión organizativa y la identificación de los conflictos implícitos en las relaciones internas y externas.

La psicología social puede ser definida como la ciencia que estudia los fenómenos sociales e intenta descubrir las leyes por las que se rige la convivencia, tratando de establecer los patrones de comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, así como los roles que desempeñan y todas las situaciones que influyen en su conducta. Toda organización adopta una forma de organización dictaminada por la dirección con el fin de resolver más eficazmente las problemáticas ocurridas. El enfoque conductual suele entender esta disciplina como el estudio científico de la influencia o interacción social. Esto implica la idea de focalizar el interés en lo que le pasa al individuo, su comportamiento con respecto a la influencia del entorno y la del resto del grupo (Vazier y Goslin, 2004).

La comprensión de los diferentes enfoques nos ayuda en último término a realizar una aproximación más consistente del estudio de la cultura organizativa. Frost et al. (1991) apunta que la diferenciación de perspectivas en el estudio de la cultura no implica que las personas que han estudiado el concepto, necesariamente limiten su trabajo a una única perspectiva, sino, que de forma consciente o inconsciente, se puede estudiar y trabajar a la vez en más de una de estas perspectivas que se exponen a continuación.

### **2.1.2.1 Perspectiva antropológica**

La antropología es el origen y el dominio central del concepto de cultura según Sackman (1991) y estudia las instituciones sociales, las costumbres y los valores de los grupos así como la manera en que se relacionan entre sí. Pretende explicar las diferentes conductas humanas mediante el estudio comparativo de las relaciones y los procesos sociales de las diferentes sociedades, se centra principalmente en aquellas relaciones sociales que están estandarizadas e institucionalizadas, como las organizaciones políticas y las económicas.

La antropología cultural es la rama de la antropología dedicada al estudio de la cultura humana, incluye aspectos no biológicos de la vida humana, como pueden

ser: las diferencias y semejanzas entre los grupos humanos, los procesos de estabilidad, de cambios y de desarrollo que los caracteriza y su relación con la cultura. También analiza cómo cada uno de los grupos de personas elabora una serie de diferentes pautas de comportamiento ante los mismos problemas que debe enfrentarse, en función de las diferentes culturas.

La antropología, en gran medida reconoce que la conducta humana está determinada culturalmente y no genéticamente. Esto da pie a la discusión sobre la difusión cultural, la singularidad de las culturas y la relatividad cultural.

Dentro de la perspectiva antropológica se estudian las relaciones existentes en la cultura organizativa, destacando cinco enfoques diferenciados (Smircich, 1983):

- La administración intercultural
- La cultura corporativa
- La perspectiva cognitiva
- La perspectiva simbólica
- Los procesos inconscientes

La administración intercultural y la cultura corporativa son dos enfoques compatibles y similares, ya que ambos enfoques enfatizan las cualidades socioculturales que se desarrollan en el interior de las organizaciones, destacando que la cultura es un atributo interno más que un factor externo que caracteriza la organización (Smircich y Calás, 1987). Cabe señalar la necesidad de coherencia entre los componentes internos de la organización como pueden ser: la estructura, la estrategia, el liderazgo y la eficacia que pueden proporcionar a la organización una ventaja competitiva (Barney, 1986).

Los otros tres enfoques (la perspectiva cognitiva, simbólica y los procesos inconscientes), caracterizan la cultura de las organizaciones, por lo que la investigación desde estas perspectivas se vuelve más práctica. La cultura pasa de ser una característica que las organizaciones tienden a representar a lo que una organización es (Smircich, 1983).

Desde la perspectiva cognitiva, la cultura se define como un conocimiento compartido, es decir, un sistema de significados que acompaña a los comportamientos y las prácticas de un grupo particular (Smircich y Calás, 1987). El nivel de comprensión sobre la cultura que puede tener un miembro de la organización, necesita explorar el sistema conceptual y simbólico de los grupos y analizar el lenguaje utilizado, para conseguir así hacerse una idea de su funcionamiento. La idea es que los campos semánticos contienen la visión de los miembros de la organización, de forma que lo que la gente hace está relacionado con lo que piensa. Esta perspectiva trata las organizaciones por su forma de comunicarse, es decir, centra el lenguaje como el camino hacia la comprensión de las pautas de pensamiento mantenidas por el personal a través de la comunicación.

La perspectiva simbólica se centra en los símbolos que se pueden encontrar en una organización. Los símbolos reflejan y expresan todos los procedimientos que las personas comparten en una organización. Cabe destacar que los símbolos dentro de la organización, también, expresan y reflejan el poder y la forma de liderazgo que se ejerce en la misma.

Los procesos inconscientes de la organización son los procesos automáticos, como el comportamiento inconsciente que pueden fortalecer o debilitar la visión de la organización. Estos procesos inconscientes pueden captar problemas básicos que se dan como consecuencia del comportamiento de las personas que integran un grupo; también dentro de las organizaciones, pueden existir desavenencias entre sus miembros y aparecer conflictos; la forma de tratarlos formará parte de un proceso inconsciente que puede incluir el control de la agresividad o la expresión de sentimientos (Inkeles y Levinson, 1954).

### **2.1.2.2 Perspectiva sociológica**

Si centramos el concepto de sociología en la sociología organizativa, según Pizarro (1998) podemos encontrar dos significados al concepto, el más restringido designaría el estudio de los fenómenos sociológicos en las organizaciones, el más amplio designa una teoría de las organizaciones como objetos sociológicos.

Dentro de la perspectiva sociológica se estudian dos enfoques claramente diferenciados:

- El funcionalismo estructural
- La teoría del conflicto

El funcionalismo estructural se convierte en la teoría sociológica dominante (Ritzer, 1993), basada en sistemas dirigidos hacia un objetivo. De acuerdo con Parsons (1959), todo sistema social es un conjunto de funciones que su integración se realiza básicamente por medio de los valores que orientan y legitiman funcionalmente las actividades de sus partes. Siguiendo esta lógica, (Leach, 1976), la esencia de la investigación funcionalista-estructural es atender la interdependencia de múltiples partes del sistema tal y como existen en el momento actual. Por lo tanto las organizaciones son subsistemas especializados de una estructura institucional superior, donde la cultura, como por ejemplo la estructura, es una parte importante del sistema.

Parsons (1959) define el sistema cultural en términos de su relación con el resto de sistemas. Así, para el autor la cultura es un sistema pautado y ordenado de símbolos que son objeto de la orientación de las personas que actúan, los componentes internalizados del sistema, dependen de la personalidad y de las pautas institucionales del sistema social.

Un requisito funcional de todo sistema social es según Ritzer (1993), la existencia de un sistema de comunicación adecuado. Sus elementos incluyen el lenguaje y las vías de comunicación, ya que, una sociedad no existiría si las personas no pudieran interactuar y comunicarse. También incluye el interés por los sistemas simbólicos compartidos que hacen posible a la vez la existencia de valores culturales.

En opinión de Smirich y Calás (1987), la cultura desde una perspectiva funcionalista es concebida como una herramienta de dirección asumiendo que la cúpula directiva puede controlar la cultura a través del control de las prácticas de comunicación y por tanto influir en el desarrollo de la organización.

El otro enfoque, la teoría del conflicto, se basa en que cualquier sociedad está sujeta a procesos de cambio en todo momento. Los teóricos del conflicto creen que todo orden en la organización nace de la coerción ejercida por quien ocupa las posiciones más altas en la estructura organizativa.

Dahrendorf (1968) expone que la cultura organizativa tiene dos vertientes: el conflicto y el consenso. Por lo tanto la teoría sociológica debería dividirse en dos: la teoría del consenso y la del conflicto. La tarea de los teóricos del consenso es examinar la integración de los valores en la sociedad y en las organizaciones, y la de los teóricos del conflicto consiste en estudiar los conflictos de intereses y la coerción que mantiene unida la organización frente estas tensiones.

### **2.1.2.3 La perspectiva psicológica**

La cultura desde la perspectiva psicológica, se puede definir como el conjunto de valores, creencias e ideas que el individuo interioriza, y que le ayuda a enfrentarse a su mundo externo. Dentro de la organización el estilo de liderazgo crea la cultura organizativa (Schein, 1985), implicando defectos de comunicación entre la dirección y el personal

Tres grandes enfoques dentro de la perspectiva psicológica han dominado la investigación sobre la cultura (Meyerson y Martin, 1987; Martin, 1992, Nicholson, 1995):

- La perspectiva de integración
- La perspectiva de diferenciación
- La perspectiva de fragmentación.

El objetivo que se persigue en el estudio de la cultura, según Martin (1992), no es otro que contribuir a una mayor comprensión de la vida organizativa. Por eso cuando una organización es analizada en conjunto desde las tres perspectivas (integración, diferenciación y fragmentación), el nivel de comprensión es mayor que en la aproximación desde una única perspectiva.

La perspectiva de integración describe la cultura predominante en términos de consistencia, es decir que existe un amplio consenso en la organización sobre la apropiada interpretación de las actuaciones y acciones que se manifiestan, que se desarrollan de una forma precisa, concisa y clara. Desde este punto de vista, los miembros que integran la cultura están de acuerdo sobre lo que deben hacer y el por qué de lo que tienen que hacer, no hay lugar para el desacuerdo colectivo y la incertidumbre. Las y los líderes como creadores y transformadores de cultura les gustaría crear una cultura que refleje sus propios valores, que bien podrían ser valores que generan lealtad, productividad y a veces también rentabilidad.

La perspectiva de diferenciación, describe las manifestaciones culturales como predominantemente inconsistentes, así las normas formales pueden verse influenciadas de alguna manera por las normas informales. Es decir las interpretaciones de los contenidos prácticos de las normas pueden ser inconscientes. Esta perspectiva da importancia al consenso dentro del grupo (Louis, 1981; Gregory, 1983; Barley, 1983) mostrando claridad en las intenciones de comportamiento, valorando el poder y el estatus de la alta dirección.

La perspectiva de fragmentación presenta una multiplicidad de interpretaciones que raramente, si no nunca, se combinan en un consenso estable. Queda resumida y pone la atención en la ambigüedad, la complejidad de las relaciones entre manifestaciones culturales y una multiplicidad de interpretaciones que no se combinan en un consenso estable.

En opinión de Martin (1992), la perspectiva de fragmentación es difícil de discutir por caracterizarse por la ambigüedad, es la más nueva de las tres perspectivas y existe menos literatura sobre el tema.

Algo es ambiguo por ser poco claro, altamente complejo o paradójico. Cuando algo es oscuro o confuso no existe claridad y es difícil de descifrar. Un suceso es complejo porque una gran cantidad de elementos y relaciones lo hacen difícil de comprender de una única manera. Una elevada complejidad hace que sean posibles múltiples explicaciones de un mismo hecho.

Martin (1992) también habla de la ambigüedad teniendo en cuenta: la ambigüedad de acción, la simbólica y la ideológica. La primera señala que la fragmentación a veces comienza con una visión idealizada de cómo deberían ser las cosas, que deriva en ambigüedad dada la complejidad de la información o la ausencia de información suficiente. La ambigüedad simbólica desde el punto de vista de la fragmentación no permite ver la existencia de relaciones. La ambigüedad ideológica lleva aparejada la fragmentación que se inicia con incoherencias y contradicciones que tienen que seguir una línea apoyada en la realidad.

### **2.1.3 Definición de cultura organizativa**



Existe dificultad para definir la cultura organizativa, ya que el concepto en sí no posee un significado único y la proliferación de investigaciones sobre esta materia ha producido una considerable controversia (Smircich, 1983; Frost et al., 1991; Nicholson, 1995; Muijen, 1999). Se han desarrollado conceptos complementarios a la cultura tales como el clima, los valores, la filosofía y el carácter de la organización (Rodríguez Porras, 1994).

Tal como señala Muijen (1999) no debe sorprender que existan una gran variedad de definiciones de cultura, ya que en este sentido, hay autores como Kröber y Kluckhohn (1952) que identificaron 164 definiciones diferentes.

Aunque no se pueda hacer un análisis exhaustivo de todas las definiciones formuladas en los últimos años, resulta conveniente señalar algunas de las definiciones de cultura que son más representativas.

Para Pettigrew (1979), la cultura "se manifiesta por los símbolos, el lenguaje, los ritos, los mitos, etc. que las personas directivas crean y hacen difusión para influir sobre el comportamiento del personal de la empresa".

Ouchi (1981), define la cultura como "un conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunican los valores y creencias subyacentes en una organización y su personal".

Peters y Waterman (1982), definen la cultura como "un conjunto dominante y coherente de valores compartidos, vehiculizados por medios simbólicos tales como: historias, mitos, leyendas, eslóganes, anécdotas y relatos varios".

Schall (1983), entiende que "una organización debería ser estudiada como una cultura mediante el descubrimiento y síntesis de sus normas de interacción e interpretación social, tal y como se revelan en el comportamiento que desarrollan las personas integrantes. La interacción social y la interpretación son actividades de comunicación, por lo tanto, la cultura podría ser descrita mediante la articulación de normas de comunicación".

Gregory (1983) conceptualiza la cultura como "un sistema de significados que acompañan a los comportamientos y las prácticas reconocidas como una clara forma de vida".

Davis (1984), define la cultura como "el modelo de creencias y valores compartidos que dan significado y les provee mediante normas de comportamiento a los miembros de una organización".

Schein (1984) consideran que "la cultura organizativa puede ser entendida como "el pegamento" que mantiene unida una organización gracias a los modelos y significados compartidos". La cultura se centra en los valores, creencias y expectativas que los miembros comparten.

Schein (1985) apunta que la cultura es "un modelo de suposiciones básicas compartidas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado mientras aprende a desarrollarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado a lo largo del tiempo suficientemente bien para ser consideradas válidas, y, por tanto, son enseñadas a los nuevos miembros de un grupo como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas".

Leal (1991) define la cultura organizativa como "el conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos compartidos por los miembros de una organización. Estas creencias producen reglas de conducta que configuran la conducta de los diferentes individuos y grupos de la organización".

Para Robbins (1998) la cultura "incluye supuestos y normas que gobiernan los valores, las actividades y los objetivos, y al hacerlo, dice al personal cómo deben hacerse las cosas y que es importante".

Una vez transcritas algunas de las principales definiciones, podemos destacar siguiendo a Kaufmann (1993), algunos rasgos comunes de las propuestas de la definición de cultura: la mayoría de definiciones hablan del conjunto de creencias y valores compartidos por los individuos de una organización. Estos valores definen cuál es el comportamiento adecuado y aceptable y su contrapartida. Los valores que conforman la cultura organizativa se dan por supuesto. También es importante la dimensión simbólica a través de la cual estos valores se comunican.

Schein (1991) también examina y explica la definición de cultura señalando unas líneas básicas: la cultura es propiedad de un grupo de personas, si no se puede definir un grupo, no se puede definir su cultura. Si un grupo lo definimos como todas las personas que comparten algún comportamiento o actitud habitual, sólo lo que es compartido se puede definir como cultura. Si las suposiciones básicas no son transferidas a los nuevos miembros del grupo no se pueden considerar como integrantes de la nueva cultura, ya que no sería una característica compartida por el grupo.

Como conclusión final a la definición de cultura organizativa, apuntar que las organizaciones son sistemas sociales que producen diferentes características culturales como rituales, leyendas y ceremonias y estas organizaciones son tratadas como instrumentos sociales que producen bienes y servicios (Louis, 1985; Deal y Kennedy, 1982; Trice y Beyer, 1993).

Hay autores como Davis (1984) que definen la cultura teniendo en cuenta las creencias y los valores compartidos; mientras que la de Schein (1984), incluyen significados, valores, creencias y expectativas compartidas. Sathe (1985), pone relieve en las ideas compartidas.

Schein (1985) manifiesta que la cultura organizativa existe en dos niveles. En el primer nivel hay comportamientos observables, visibles que hay que tener en cuenta ya que estos reflejan valores profundos en la mente de las personas que trabajan en la organización. En el segundo nivel hay comportamientos que provienen de valores subyacentes, creencias y procesos de pensamiento que constituyen la cultura real. Es decir que la forma de vestir, actuar y los símbolos se interiorizan y forman parte del pensamiento de la persona y a la vez de la cultura de la organización.

En el mismo sentido Daft (1998) ejemplifica esta idea simbolizando una imagen de un iceberg en que la parte superior que sale del agua, está en la superficie, es siempre mucho más pequeña que la parte que queda sumergida. En la parte superior del iceberg sitúa los símbolos observables tales como el ambiente físico, la forma de vestir, el comportamiento observable, las ceremonias, así como los ritos, las anécdotas, los símbolos y el lenguaje y en la parte que queda bajo el agua sitúa los valores subyacentes, los supuestos, las creencias, las actitudes y los sentimientos.

Deal y Kennedy (1982) citan los ritos y los rituales de la vida corporativa, diferenciando los siguientes elementos de la cultura tales como: el entorno de los negocios, los valores, los héroes y la red cultural. En cuanto al entorno de los negocios afirman que el ambiente en que una organización opera determina las actuaciones a realizar para tener éxito, el ambiente de negocio es la mayor influencia individual a la hora de desarrollar una cultura organizativa. Los valores son los conceptos y creencias básicas de una organización, ya que forman el corazón de la cultura corporativa. Los valores definen el éxito en términos concretos para las personas que trabajan en una organización y establecen sus estándares de éxito. Según Deal y Kennedy (1982) las organizaciones tienen un único y complejo sistema de valores que son compartidos por el personal.

Los ritos y rituales son rutinas sistemáticas del día a día dentro de la organización y muestran al personal la clase de comportamiento que se espera de ellos. La red cultural es el medio de comunicación principal dentro de la organización, ya que tiene como objetivo distribuir los valores, los comportamientos y los roles heroicos.

Schein (1992) con la experiencia acumulada sobre el estudio de la cultura, define la cultura organizativa teniendo en cuenta tres niveles: El nivel 1 donde hay aspectos que están en la superficie, fáciles de percibir, pero más difíciles de entender. El nivel 2 donde se encuentran los valores expuestos, que son las estrategias y las filosofías conscientes y el nivel 3 representado por los valores básicos, que se encuentran en el inconsciente, tales como las relaciones y la actividad humana, la realidad y el concepto de la verdad.

### 2.1.4 Funciones de la cultura organizativa

Tal y como apunta Leal (1991) la cultura proporciona un lenguaje común y unas categorías conceptuales compartidas que se identifican como funciones que tiene que tener la cultura. Este lenguaje permite a las personas que trabajan en la organización comunicarse, sino por definición el grupo no existiría. Este autor también apunta que la cultura dispone de reglas y normas de funcionamiento y de relación, así como los criterios para ganar o perder influencia en la organización o el grupo y los criterios para regular las relaciones interpersonales, creando lo que se denomina el estilo o el clima de la organización.

La función de la cultura no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos. Para Robbins (1998) la cultura en el seno de una organización cumple con una serie de funciones identificadas en la tabla 1.

Tabla 1: Funciones de la cultura según Robbins

Funciones
1. Define los límites, es decir, que distingue una empresa de otra.
2. Transmite al personal un sentimiento de unidad, un sentido de identidad con los miembros de la organización.
3. Genera un compromiso hacia la organización que va más allá de los intereses personales e individuales de las personas que trabajan.
4. También aumenta la estabilidad del sistema social (provee de las normas adecuadas para que las personas que trabajan sepan que deben hacer y decir).
5. Sirve como mecanismo de significado y control, aportando sensatez que conduce y moldea las actitudes y el comportamiento de las personas trabajadoras.
6. Proporciona los estándares sobre los que el personal de la organización se basa y así sabe lo que decir y hacer.

Fuente: Elaboración propia según Robbins (1998)

Otros autores apuntan diferentes funciones que puede proporcionar la cultura organizativa (Leal, 1991). La cultura funciona como un mecanismo cognitivo (función cognitiva) para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. La cultura se convierte en una vía para la comprensión de la vida organizativa. La cultura puede justificar el sentido y el valor de la organización (función legitimadora). También refuerza la orientación y la finalidad de esta, confiriendo el comportamiento en el trabajo de las personas integrantes de la

organización. La cultura les proporciona una base sólida para visualizar su propio comportamiento (Leal 1991).

Según Schein (1990; 1999), la cultura integra al personal de la empresa para que sepan cómo relacionarse y la cultura también ayuda a la organización a adaptarse al entorno.

### **2.1.5 Cultura y subculturas**

Margulies y Wallace (1985) exponen que no se debe suponer que todas las organizaciones muestran un sistema homogéneo de creencias, valores y reglas de comportamiento. La mayoría de organizaciones tienen múltiples culturas (Louis, 1981; Black y Mendenhall, 1990). En las organizaciones hay subculturas y existen factores que favorecen la formación de estas subculturas.

En este sentido Van Maanen (1988) señalan que las culturas no son necesariamente fijas e inmutables y que sería extraño, aunque no imposible, que una organización tuviera una cultura unificada. A medida que avanza el tiempo en una organización los diferentes departamentos o áreas de trabajo desarrollan subculturas diferentes.

Trice y Beyer (1993) consideran que ciertas condiciones sociales motivan una mayor probabilidad de desarrollar subculturas. Por eso identifican tres condiciones facilitadoras de su existencia: la interacción diferencial, la experiencia compartida y las características personales similares.

En cuanto a la interacción diferencial, las organizaciones crean condiciones estructurales entre otras condiciones que producen diferentes proporciones de interacción entre sus miembros. El grado en que algunas personas encajan en las interacciones con unos individuos más frecuentemente que con otros, proporciona las bases de las subculturas.

En la experiencia compartida, la cultura no se desarrolla de forma rápida y fácil. Necesita períodos largos para desarrollar las ideologías diferentes que marcan las subculturas, así como experiencias compartidas que estimulan la identidad colectiva. Cuando las personas trabajan en proximidad y se comunican pueden interactuar para encontrar objetivos compartidos y para plantear problemas compartidos. También compartir la incertidumbre, así como las situaciones que requieren una estrecha coordinación de actividades y comportamientos que pueden a la vez estimular reacciones y soluciones compartidas. A lo largo del tiempo se desarrollan patrones de comportamiento y creencias compartidas que se convierten en subculturas.

Las características personales similares, engloban características asociadas con diferencias culturales como la edad, la etnia, la formación, la educación y la clase social. Cuando en una empresa existen personas con características diferenciadas

harán nacer subculturas, ya que las personas no necesitan desplazar mucho sus creencias y valores para encontrar rasgos comunes entre ellos.

Todas estas condiciones hacen posible el desarrollo de la cohesión social, que fortalecen las subculturas a lo largo del tiempo.

### **2.1.6 Determinantes de la cultura**

Kauffmann (1993) afirma que la cultura tiene un doble proceso: un proceso de importación cultural desde el entorno social de la organización y un proceso de construcción desde dentro de la misma. Por lo tanto cuando se estudia la cultura se ha de tener en cuenta el contexto en que la organización desarrolla su actividad así como los factores internos.

Desde el punto de vista interno se ha identificado el tamaño y la propiedad de la organización, como características que pueden afectar la cultura. Con el estudio de la dimensión de la empresa se busca comprobar si la dimensión de la organización influye en la cultura, (Febles y Oreja, 2008) ya que cabe esperar un comportamiento estratégico diferente entre empresas grandes donde hay diversidad de departamentos y entre las empresas pequeñas donde las personas que trabajan están muy en contacto y han de responder a problemas diferentes.

El sector de actividad, también puede influenciar en la cultura de la organización. La cultura de participación dependerá también del sector de actividad, la participación es una herramienta útil para hacer frente a entornos cambiantes y existen organizaciones donde la cultura incide de forma importante. Consta la idea de que ante un entorno turbulento y muy cambiante, la organización debe adaptarse permanentemente a los cambios, en algunos sectores de actividad pueden existir cambios, por las tendencias del mercado, por las crisis económicas o por cambios en los procesos organizativos.

También desde el punto de vista interno, la competitividad puede influir en la cultura de una organización y dependerá de la capacidad de configurar un conjunto de recursos difíciles de copiar por los competidores (Fernández, 1993; Denison, 1990). La organización debe identificar cuáles son los recursos capaces de proporcionar esta diferencia competitiva para mantenerlos a lo largo del tiempo. A la hora de definir el concepto de cultura organizativa este es un elemento diferenciador (Leal, 1991).

Desde el punto de vista externo, las organizaciones son sistemas abiertos que no pueden obviar las tendencias del entorno, ya que muchas veces este entorno genera cambios (Daft, 1998; Ajiferuke y Boddewyn, 1970). El entorno es complejo y también dinámico, la organización debe adaptarse a estos cambios por su propia supervivencia, por este motivo Kreitner y Kinicki (1997), plantean los beneficios que puede aportar y el papel de liderazgo en la creación de una cultura que

permita a la organización adaptarse, denominada cultura adaptativa.

La cultura también es analizada como clave de éxito o de fracaso de la implantación y desarrollo de las estrategias, por eso hablamos de cultura estratégica, que la podemos definir como el conjunto de valores y normas compartidos por las personas que integran la organización y que aportan unas actitudes y posturas estratégicas (Ansoff, 1985).

La estrategia y el entorno constituyen variables que influyen en la cultura empresarial y la organización debe ser eficaz y adaptarse al entorno (Daft, 1998). Las organizaciones reciben influencias culturales desde el exterior, que pueden ser explicadas por la relación existente con otras organizaciones (Trice y Beyer, 1993). A modo de ejemplo si una organización se encuentra en un entorno donde se le pide que tenga en cuenta la equidad de género y decide desarrollar una estrategia empresarial teniendo en cuenta la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, esta puede influir a la vez en la cultura de otras organizaciones y que éstas adopten estrategias empresariales encaminadas en esta dirección.

Se puede afirmar según Casado (1994), que la cultura de una organización no puede aislarse de la cultura de su medio externo. Según Weinert (1985) hay variables que provienen del exterior, a modo de ejemplo el ambiente tiene influencia sobre la organización y hace aumentar el conocimiento de las decisiones que se toman dentro de la organización. Según Lorsch (1986) resulta importante contemplar la organización como un sistema social abierto no sólo por las posibles interacciones con el medio externo, sino también en el sentido de que los comportamientos de las personas que trabajan están interrelacionados.

Siguiendo con este enfoque, el trabajo de Evan (1976) va dirigido a aceptar la organización como un sistema abierto que busca mantener el equilibrio entre las influencias provenientes del mundo externo y las exigencias internas. Tal y como apunta Schein (1985) la cultura está constituida por aquellas soluciones a problemas internos y externos que han sido tratados por un grupo y que sirven por tanto para enseñar a los nuevos miembros la vía correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

Las personas de la organización son responsables del proceso estratégico y por lo tanto portadoras de cultura organizativa. Se puede deducir que la cultura incide en la estrategia a través del comportamiento del personal. La cultura organizativa no sólo se centra en las creencias, valores y comportamientos del personal, sino también en las decisiones de la dirección, al ser una variable que condiciona la forma de actuar de los directivos. Tal como escribe Schein (1985) la cultura influye en la elaboración de la estrategia al estar presente en la mente del equipo directivo.

Según Menguzzato y Renau (1991) existen indicios de la existencia de una relación directa o indirecta de la cultura de la organización en los resultados y de forma más general sobre la realización y el éxito potencial de la estrategia formulada. El problema ocurre al determinar cuál es el cambio cultural que debe introducirse en la organización para modificar los resultados financieros de forma positiva, ya que, evidentemente, hay otros factores que pueden contribuir a que se den a parte de la cultura.

La cultura conforme a la estrategia empresarial perseguida es difícil copiarla o plagiarla por dos motivos: el conjunto de normas, valores y comportamientos es el resultado de un proceso de desarrollo de muchos años que está en manos de la dirección y del personal de la empresa. El segundo motivo, los efectos que caracterizan el comportamiento resultante de un proceso de acentuar una cultura no pueden ser integrantes a corto plazo ni por medios económicos-financieros, ni tampoco con métodos específicos (Pümpin y García, 1988).

La clave para conseguir convertir la cultura en una ventaja competitiva está en acumular recursos muy específicos, de alto valor interno y poco explotables por terceros, esto hará que se reduzca en gran medida la posibilidad de imitar el comportamiento de la organización y por lo tanto su cultura (Fernández, 1993).

### **2.1.7 Elementos de la cultura organizativa**

La cultura como parte integrante e influyente en la organización y en todos sus procesos de gestión implica que se tenga en cuenta su estudio que ha identificado y relacionado gran cantidad de elementos que pueden relacionarse e influir directamente con la cultura organizativa.

Los elementos más comunes utilizados para representar y estudiar la cultura, son múltiples y cabe destacar entre otros: la integridad, la solidaridad y la confianza, la autoridad, el orden y el respeto a las reglas, la competencia interna y el individualismo, la cooperación interna y el espíritu de equipo, la relación de la empresa con su personal; con su entorno; la actitud ante el cambio y el riesgo, la importancia de la innovación, el compromiso, el saber hacer del personal y la experiencia (Reiches y Schneider, 1990)

También se suele introducir como elementos de la cultura organizativa: la información de los objetivos, la formación, el sistema de evaluación y recompensa, la definición de tareas y los procedimientos, la innovación, las relaciones jerárquicas e interpersonales, los sistemas de información y planificación, las relaciones con la clientela, con el entorno y con las empresas competidoras. Todos estos elementos forman parte de diferentes áreas funcionales, es decir que para el estudio de la cultura organizativa se necesita una visión amplia que integra toda la estructura organizativa.



Schein (1999) también indica que la mayoría de estudios sobre la cultura tratan cuestiones tales como: la comunicación, el trabajo en equipo, las relaciones de subordinación, el grado de autonomía y el aumento de la responsabilidad del personal, así como el nivel de motivación y la creatividad. El mismo autor afirma que la cultura está claramente relacionada con el cambio. La mayoría de programas de cambio hacen mención a los mecanismos de control, la comunicación entre la dirección y el personal, la creación de lealtad y compromiso, el aumento de responsabilidades de la plantilla; la estimulación de la colaboración y el trabajo en equipo (Schein, 1985; 1999). Muchos de los elementos mencionados forman parte de la gestión de los recursos humanos. Las políticas de recursos humanos pueden revelar muchos elementos de la cultura pues determinan en gran medida quienes son las personas ideales para la organización, los sistemas de remuneración y de carrera.

Febles y Oreja (2008) han desagregado un modelo de "cultura estratégica" en una serie de elementos que consideran que constituyen una muestra adecuada y representativa de los contenidos que se pretenden evaluar con ellas. Fruto de su trabajo y con la experiencia de otros autores han definido diecisiete elementos: (1) creatividad, (2) formación, (3) flexibilidad ante problemas internos, (4) adaptación al cambio del entorno, (5) fijación de objetivos concretos de la plantilla, (6) comunicación entre directivos y personal, (7) iniciativa individual, (8) cooperación, (9) descentralización de la toma de decisiones, (10) motivación, (11) satisfacción del personal, (12) formación para el puesto de trabajo, (13) identificación con la empresa, (14) participación en la toma de decisiones, (15) autonomía de decisión en la realización de su trabajo, (16) iniciativa en su trabajo, (17) control sobre su trabajo.

Rockeach (1979) da mucha importancia a los valores y enfatiza el rol central de los elementos de la cultura organizativa, en la definición de la identidad, la autoestima, las actitudes y el comportamiento consciente en general. El autor distingue entre los elementos finales y los instrumentales, es decir, entre aquellos asociados a los fines existenciales y aquellos de tipo instrumental, que son utilizados para encontrar los primeros. Por ejemplo trabajar duro, un elemento instrumental, puede ser un medio para llegar a ser feliz o sentirse realizado dando como resultado un valor final.

Entre los elementos instrumentales se pueden distinguir dos grupos: los éticos y los de competencia. Los elementos éticos o de cooperación, tales como la solidaridad, la sinceridad, la honestidad, el respeto por las personas y el medio ambiente, son claves para el desarrollo de la especie humana, en cambio, los elementos de competencia se refieren al desarrollo de un individuo en particular y se subdividirán a su vez en aquellos orientados al control, como la eficiencia o la responsabilidad y aquellos orientados al desarrollo, como la libertad o la creatividad.

En la Tabla 2 se presentan en forma de resumen los distintos autores y la lista de elementos encontrados en la literatura relacionados con la cultura organizativa.

Tabla 2. Elementos de cultura organizativa

<b>Autoría</b>	<b>Elementos</b>
<b>Reiches y Schneider (1990)</b>	La integridad, la solidaridad y la confianza; la autoridad, el orden y el respeto a las reglas, la competencia interna y el individualismo, la cooperación interna y el espíritu de equipo, la relación de la empresa con su personal; con su entorno; la actitud ante el cambio y el riesgo, la importancia de la innovación, el compromiso, el saber hacer del personal y la experiencia.
<b>Schein (1995, 1999)</b>	La comunicación, el trabajo en equipo, las relaciones de subordinación, el grado de autonomía y el aumento de la responsabilidad del personal, así como el nivel de motivación y la creatividad. los mecanismos de control, la comunicación entre la dirección y el personal, la creación de lealtad y compromiso, el aumento de responsabilidades de la plantilla; la estimulación de la colaboración y el trabajo en equipo
<b>Febles y Oreja (2008)</b>	(1) creatividad, (2) formación, (3) flexibilidad ante problemas internos, (4) adaptación al cambio del entorno, (5) fijación de objetivos concretos de la plantilla, (6) comunicación entre directivos y personal, (7) iniciativa individual, (8) cooperación, (9) descentralización de la toma de decisiones, (10) motivación, (11) satisfacción del personal , (12) formación para el puesto de trabajo, (13) identificación con la empresa, (14) participación en la toma de decisiones, (15) autonomía de decisión en la realización de su trabajo, (16) iniciativa en su trabajo, (17) control sobre su trabajo
<b>Milton Rockeach (1994)</b>	La identidad, la autoestima, las actitudes y el comportamiento consciente en general; la solidaridad, la sinceridad, la honestidad, el respeto por las personas y el medio ambiente. La eficiencia, la responsabilidad, la libertad y la creatividad.

Fuente: Elaboración propia

### 2.1.8 Tipologías de cultura

Existen diferentes investigaciones con el objetivo de clasificar los diferentes tipos de cultura organizativa. Se identifican variedad de tipologías de cultura resaltando en este apartado las clasificaciones más importantes como la de Deal y Kennedy (1982), Goffee y Jones (1998) y Cameron y Quinn (1999).

En la tabla 3 se expone de forma resumida diferentes modelos de tipología de cultura organizativa, así como su autoría que serán descritas en el siguiente apartado.

Tabla 3: Modelos de tipologías de la cultura

Autoría	Tipologías
<b>Terrence Deal y Allan Kennedy (1982)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo Macho/Tipo duro</li> <li>- Tipo trabajo duro/juego duro</li> <li>- De proceso</li> <li>- De compromiso</li> </ul>
<b>Goffee, Jones y Dunham et al. (1998)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunitaria</li> <li>- Fragmentada</li> <li>- En red</li> <li>- Mercenaria</li> </ul>
<b>Cameron y Quinn (1999)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jerárquica</li> <li>- Clan</li> <li>- Adhocracia</li> <li>- Mercado</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### 2.1.8.1 Tipología de cultura de Deal y Kennedy

Deal y Kennedy (1982), después de estudiar varias organizaciones y su entorno económico, centraron su investigación en el ámbito organizativo con el objetivo de identificar diferentes clases de cultura organizativa con rasgos y características comunes. Las conclusiones de su investigación permitieron encontrar cuatro tipologías de cultura totalmente diferenciadas:

1. Cultura Tipo Macho / Tipo duro
2. Cultura Tipo trabajo duro / Tipo jugar duro
3. Cultura de proceso
4. Cultura de compromiso.

Estas cuatro tipologías de cultura organizativa son el resultado de observar dos componentes que son la base de la investigación que han permitido identificar las diferentes culturas organizativas.

- la velocidad de la retroalimentación y
- el grado de riesgo.

La velocidad de la retroalimentación o del conocimiento de los resultados, valora con qué rapidez se evalúa la realización de un trabajo y las recompensas ofrecidas, así el personal tiene conocimiento y respuesta de cómo está efectuando y desarrollando su trabajo, si bien o mal y su correspondencia con el sistema de recompensas. Destacar que la velocidad de retroalimentación o “feed-back” puede ser inmediata o lenta.

El grado de riesgo valora el grado de riesgo e incertidumbre implícito en el proceso de toma de decisiones. La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones dentro de la organización. El grado de incertidumbre que existe en la organización viene reflejado por los diferentes escenarios que se pueden dar en la organización. La dirección, muchas veces, debe tomar decisiones con conocimientos incompletos, mediante visiones mentales que no pueden ser verificadas cuantitativamente, si bien se pueden asignar probabilidades subjetivas a los sucesos que se prevén, en este sentido la organización tiene que tener presente el grado de riesgo o de incertidumbre en la toma de decisiones.

La cultura “**Tipo Macho/Tipo duro**” se caracteriza por una rápida retroalimentación, es decir una respuesta inmediata de la acción llevada a cabo. Así como un riesgo elevado en la toma de decisiones. En organizaciones donde se da este tipo de cultura la tensión proviene del alto riesgo que existe en la toma de decisiones, el enfoque está en la rapidez y en la inmediatez. Las personas integrantes de estas organizaciones suelen tener un perfil agresivo e individualista. El individualismo prevalece sobre el trabajo en equipo, pero se destaca una actitud dura y luchadora. A pesar de que inicialmente da la impresión de ser una auténtica cultura de éxito, tiene la desventaja de que al importarle solo lo inmediato, no concede valor a los planes y estados futuros, con los consiguientes problemas estratégicos que ello puede conllevar. Como ejemplo típico de organizaciones donde se desarrolla esta tipología de cultura encontramos empresas de publicidad y deportes.

La cultura “**Tipo Trabajo duro/Tipo juego duro**” se caracteriza por una retroalimentación y recompensa rápida y poco riesgo en la toma de decisiones. Esta cultura se encuentra en un entorno estable con pocos riesgos y con una respuesta inmediata en la toma de decisiones, lo cual propicia el trabajo en equipo. La tensión proviene de la cantidad de trabajo a realizar en lugar de la incertidumbre, el enfoque se basa en la acción de alta velocidad. Se trabaja en grupo, donde existen éxitos atribuibles al propio grupo más que a un individuo estrella, tratándose siempre de organizaciones con personal tenaz. El principal inconveniente de este tipo de culturas es que su forma de actuar puede ir en detrimento de la calidad, dándosele la máxima importancia a la cantidad y no a la

calidad, lo cual puede acarrear un fracaso en el futuro. Ejemplos típicos de organizaciones que se caracterizan por esta tipología de cultura encontramos los restaurantes y las compañías de software.

La cultura “**de proceso**” se caracteriza por una retroalimentación y recompensa lentas y con poco riesgo en la toma de decisiones. La tensión es generalmente baja, pero en caso de existir puede provenir de las políticas internas y de las deficiencias del sistema. El enfoque está sobre los detalles, en buscar la excelencia del proceso. Las personas que integran la organización son perseverantes en su trabajo, tienen bajo estrés y sienten que la organización les da comodidad y seguridad ya que la gestión de estas organizaciones también se centra en la seguridad tanto del pasado como del futuro. En estas organizaciones se desarrollan burocracias y otras formas de organización para mantener el statu quo. Como ejemplos de organizaciones con esta tipología de cultura se encuentran: las entidades bancarias, las compañías de seguros y los servicios públicos, al igual que servicios muy burocratizados.

La cultura “**de compromiso**” se caracteriza por una retroalimentación y recompensa lentas, el riesgo es elevado en la toma de decisiones. La tensión proviene del riesgo elevado y de la demora en saber si las acciones que se llevan a cabo valen la pena, es decir si las acciones implantadas han dado sus frutos. El enfoque está en el largo plazo, la visión de las cosas que pueden suceder se prevén a largo plazo, tanto su planificación como el planteamiento de ejecución. Ejemplos típicos de estas organizaciones los encontramos en: las empresas farmacéuticas, fabricantes de aviones y compañías de prospección de reservas de petróleo.

#### **2.1.8.2 Tipología de cultura de Goffee y Jones**

Estos autores (Goffee y Jones, 1998) han desarrollado cuatro tipologías de cultura en base a dos componentes:

- la sociabilidad y
- la solidaridad

La sociabilidad se puede definir como el grado de amistad existente en las relaciones entre las personas que integran una organización. La sociabilidad se valora por sí misma e independiente de su impacto en el desempeño de la organización. A través de las amistades, las ideas, las actitudes y los intereses, los valores de la organización son compartidos. La reciprocidad es una característica relacionada directamente con la amistad, de modo que las acciones realizadas dentro de la organización van encaminadas a procurar por los demás en el sí de la organización a favor siempre de recibir o recuperar la inversión inmediata.

La solidaridad es la capacidad de las personas para conseguir objetivos comunes de forma eficiente y eficaz para la organización. La solidaridad para la organización es favorable por su incidencia en la misión, en los objetivos, en la respuesta positiva a los cambios y en la negativa de aceptar los malos resultados. Los roles de trabajo se definen y se entienden, en una cultura de solidaridad en que todo el personal está trabajando para todos en general. Todas las personas que trabajan en un entorno organizativo con un alto nivel de solidaridad, tienen la confianza de que las personas que se encuentran en la dirección o gerencia los tratarán de forma justa, valorando sus méritos y existirá en la organización un gran sentido de compromiso y lealtad.

Los autores (Goffee y Jones, 1998) identificaron 4 tipologías de cultura teniendo en cuenta el análisis de los componentes de sociabilidad y solidaridad en las organizaciones, variables que pueden incidir en el comportamiento y que podemos encontrar en un grupo de personas que integran una organización (tabla 4):

1. La cultura comunitaria
2. La cultura fragmentada
3. La cultura en red
4. La cultura mercenaria

Tabla 4. Tipología de cultura según Goffee y Jones(1998)

Alta Sociabilidad	Cultura Red	Cultura Comunitaria
Baja Sociabilidad	Cultura Fragmentada	Cultura Mercenaria
	Baja Solidaridad	Alta Solidaridad

Fuente: Elaboración propia

La **cultura comunitaria** se caracteriza por tener una alta sociabilidad y también una alta solidaridad, se encuentra representada en organizaciones pequeñas que tienen un rápido crecimiento, quizá explicada por la presencia de líderes carismáticos que pueden modelar el comportamiento del personal. Las personas que integran la organización están motivadas por objetivos comunes y al mismo tiempo tienen unos fuertes lazos sociales, se puede asegurar que sus comportamientos tienen un alto grado de confianza, respeto y amabilidad, pero una alta solidaridad exige que se coloquen los objetivos organizativos primero, aunque signifique priorizar el personal ante el rendimiento. La existencia de este equilibrio será parte del trabajo de la dirección que tendrá que conseguir una coordinación exhaustiva y meticulosa.

La **cultura fragmentada** puede parecer disfuncional, ya que la sociabilidad es baja y también es baja la solidaridad. Parece que es una organización sin timón e ingobernable, sin objetivos comunes y sin relaciones personales. Aunque se perciben como desagradables, existen situaciones en donde son beneficiosas. Este tipo de cultura funciona cuando existe poca interdependencia entre las actividades y cuando la innovación y el aprendizaje es el resultado de una actividad individual, también ofrece a sus empleados y empleadas una autonomía personal, que en algunas ocasiones supone un atractivo para ciertas profesiones o actividades. Cabe resaltar que la baja solidaridad en sí misma y a priori no es un aspecto positivo, pero en este tipo de cultura simplemente no la considera importante, ni relevante.

La organización que tiene una **cultura en red** dispone de una alta sociabilidad, pero al mismo tiempo tiene una baja solidaridad. Existen grandes relaciones personales, con la existencia de relación de "colegas" dentro de la organización que comparten y pasan tiempo en actividades y reuniones sociales fuera del lugar de trabajo, pero al mismo tiempo estas organizaciones tienen una baja solidaridad. Este tipo de cultura puede ser eficaz en entornos competitivos con gran demanda de flexibilidad y creatividad. Donde las personas que integran la organización sienten que su organización es un entorno abierto que acepta ideas innovadoras para ser compartidas.

La **cultura mercenaria**, caracterizada en organizaciones con una baja sociabilidad y una alta solidaridad. El personal se centra en la estrategia de la organización con objetivos comunes, tienen las prioridades claras y actúan de forma rápida para dar respuesta a las acciones externas. Estas organizaciones están bajo presión competitiva, con cambios rápidos, pues sus características le permiten moverse rápidamente, mejorando la productividad y el rendimiento del personal. Las personas que no se integran se las motivan o anima para que dejen la organización si son incapaces de mejorar y adaptarse a esta cultura.

### 2.1.8.3 Tipología de cultura de Cameron y Freeman basada en el CVF

Cameron y Freeman (1991) parten de la idea que existen unos arquetipos psicológicos que inciden en las interpretaciones de la realidad que plasman las personas integrantes de una organización, que coinciden con un número limitado de categorías de cultura. Estas categorías identifican los diferentes valores, suposiciones e interpretaciones y permiten etiquetar las distintas culturas organizativas existentes.

Este modelo de tipologías de cultura tiene su origen en las tipologías desarrolladas por Jung (1923). El estudio de arquetipos psicológicos de Jung (Jungian Framework) ha sido ampliamente utilizado para identificar diferentes tipos de personalidad. Su utilización ha servido de base para estudiar las diferencias organizativas, argumentando que las culturas organizativas son descritas por las personas y se pueden aplicar las mismas dimensiones a las organizaciones (Quinn, 1988; Quinn y Rohrbaugh, 1983). Estas categorías o dimensiones también han servido de base para desarrollar el Modelo de valores en competencia “*Competing Values Framework*” (CVF) de eficacia organizativa de Quinn y Rohrbaugh (1981).

Las tipologías de cultura identificadas por los autores se basan en las cuatro dimensiones del modelo de valores de competencia (CVF):

- La flexibilidad y la discreción
- La estabilidad y el control
- La orientación interna e integración
- La orientación externa y diferenciación.

La flexibilidad y la discreción, son características que se dan en organizaciones en las cuales sus miembros son capaces de variar su comportamiento en algún grado, acorde a las circunstancias que se pueden originar y es la organización quien promueve este tipo de comportamiento.

Las características de estabilidad y control, representan que el personal de la organización están inmersos en un ambiente laboral controlado y rígido, que no siempre da lugar a desvíos frente lo establecido o aceptado, ya que los trabajadores y trabajadoras prefieren esta forma de trabajo que lleva implícita un alto control pero a la vez un alto grado de estabilidad en el lugar de trabajo.

Los otros componentes quedan detallados como los criterios que enfatizan la orientación interna y la integración de los criterios y la orientación externa y la diferenciación.



La orientación interna e integración se refiere al tipo de organización que tiende

Ámbito Interno	<p>Cultura de Clan</p> <p>Cohesión Moral Recursos Humanos Soporte Mutuo</p>	<p>Cultura Jerárquica</p> <p>Líneas de autoridad Respeto Adherencia a las normas Estabilidad y predicibilidad</p>
----------------	---	---

a mirar hacia el interior y no sufre ninguna afectación por los cambios que se puedan producir en el entorno, es decir el exterior.

La orientación externa y diferenciación se corresponde a aquellas organizaciones que en el día a día, en el conjunto de acciones y actividades, centran su atención en factores externos que inciden de forma importante en la modificación y adaptación de la cultura.

Estos cuatro componentes, forman cuatro cuadrantes, cada uno de ellos representa un conjunto de indicadores de efectividad organizativa que permiten identificar cuatro tipologías diferenciadas de cultura organizativa:

- Cultura Jerárquica
- Cultura de Clan
- Cultura de Mercado
- Cultura Adhocracia

Cameron y Quinn (1999) exponen acerca del modelo presentado en la tabla 5, que lo significativo es precisamente el hecho de que lo que se valora en cada cuadrante, es fundamentalmente distinto y hasta podría llegar a ser opuesto. El modelo explica los valores en los cuadrantes, tanto en los opuestos como los contiguos, es decir la flexibilidad versus la estabilidad y la orientación interna versus la orientación externa.

Tabla 5. Esquema The competing Values Framework (CVF)

Ámbito Externo	Cultura Adhocracia	Cultura Mercado
	Flexibilidad y creatividad Adquisición y recursos Respuesta a los cambios Crecimiento y espíritu empresarial	Claridad en las tareas Planificación Eficiencia Medición
	Flexibilidad	Control

El modelo de competencias (CVF) identifica cuatro tipos diferentes de cultura, cabe destacar la adaptación de los diferentes nombres que se pueden encontrar en la literatura, resaltando que son cuatro las tipologías de cultura identificadas con distintos nombres (ver tabla 6).

Tabla 6. de adaptación de nombres de tipos de cultura  
Fuente: Elaboración propia según Modelo de Cameron y Quinn (1999)

(Cameron y Freeman, 1991/Cameron y Quinn, 1999)	(Naor et al., 2008)	(Helfrich et al., 2007/Zu et al., 2010)
Jerárquica	Jerárquica	Jerárquica
Clan	Grupo	Equipo
Mercado	Racional	Racional
Adhocracia	Desarrollo	Emprendedora

Fuente: Elaboración propia

A continuación se explican las diferentes tipologías de cultura organizativa identificadas por Cameron y Quinn (1999), resaltando que son una de las clasificaciones más aceptadas y citadas en la literatura (Naor et al., 2008).

### La cultura Jerárquica

Esta tipología de cultura mayoritariamente existía cuando empezaron a realizarse investigaciones sobre las organizaciones, por ejemplo las llevadas a cabo por Max Weber (1947) sobre organizaciones con características burocráticas.

Este tipo de cultura se da en organizaciones estructuradas y formalizadas en su forma de desempeñar el trabajo, tiene un enfoque tradicional de la estructura y el control se deriva de una estricta cadena de mando donde las líneas de autoridad son importantes. Los procedimientos son los que controlan y dicen al personal que y como tienen que hacer su trabajo con una alta adherencia a las normas. Los y las líderes son buenos coordinadores y organizadores, con el objetivo de tener una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante junto con el respeto hacia la autoridad. La preocupación mayor es la estabilidad y el funcionamiento eficaz con altos niveles de control. El éxito se fundamenta en la planificación adecuada con un control de los costes. La gestión de los recursos humanos se basa en dar un puesto de trabajo seguro y previsible y con una retribución definida. Esta cultura da importancia a la estabilidad y la predicibilidad.

### **La cultura de Grupo**

La cultura de grupo también denominada cultura de clan o de equipo, se denomina de esta forma por el carácter integrador y familiar que caracteriza a esta tipología de cultura. En organizaciones caracterizadas por esta cultura los y las trabajadoras se encuentran en un entorno amistoso para desarrollar su trabajo, donde las personas comparten mucho entre sí. En lugar de normas y procedimientos estrictos, las personas que integran la organización son conducidas a través de la visión, los objetivos comunes, los productos y los resultados. Los integrantes de la organización se sienten unidos por la lealtad y también por la tradición organizativa, existe una gran cohesión entre el personal. En general existe un compromiso alto por parte del personal caracterizado por un soporte mutuo. La organización valora el beneficio a largo plazo que puede aportar el desarrollo de los recursos humanos y concede gran importancia a la cohesión y la moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y de consideración a las personas. También la organización premia el trabajo en grupo, la participación y el consenso teniendo una gran preocupación por la flexibilidad. La cultura de clan suele darse en organizaciones con estructuras planas donde el personal y los equipos de trabajo actúan de forma autónoma. Tiene un enfoque hacia el interior, un sentido de pertenencia, el personal tiene un alto sentido de la lealtad hacia el resto de personal. Hay normas aunque no se encuentren documentadas, ya que se ha inculcado y comunicado socialmente. Las y los líderes se consideran mentores y quizás figuras paternas, tienen un papel facilitador, de soporte como de padre o madre de familia y la gestión de los recursos humanos se convierte en una prioridad.

### **La cultura Racional**

Esta cultura también conocida como cultura de Mercado, se caracteriza por centrar su atención en la orientación externa hacia el mercado, es decir como su nombre indica funciona como un mercado, no es que solo se centre en la comercialización, pero en todas sus transacciones internas y externas se tienen en cuenta las condiciones de mercado con gran claridad sobre las tareas a desarrollar. Las transacciones son un intercambio de valor con grandes dotes de planificación. En una organización eficiente de mercado, los flujos de valor entre las personas y grupos de interés se analizan como un coste. Las culturas de mercado están orientadas hacia el exterior, especialmente impulsadas por los resultados y también se caracterizan por ser muy competitivas.

La organización con una cultura de mercado no está dirigida por normas sino por las características de las transacciones con otros mercados para obtener ventajas competitivas. Está orientada claramente a los resultados y sus líderes tienen un perfil exigente y competitivo a la vez, siendo la reputación y el éxito de la organización sus preocupaciones más cotidianas. El éxito se define en este tipo de organizaciones en términos de participación del mercado. Se caracterizan por la claridad de las tareas y los objetivos, dando importancia a la medición de la eficiencia y los resultados.

### **La cultura de Desarrollo**

La cultura de desarrollo también se denomina cultura de adhocracia o emprendedora. Las organizaciones que están representadas por esta tipología de cultura son altamente sensibles a los cambios acelerados y las turbulencias que caracterizan la gestión organizacional. Esta cultura se caracteriza por la independencia y la flexibilidad, variables necesarias en un entorno muy cambiante. Tienen éxito las organizaciones que emprenden con mayor velocidad y capacidad de adaptación y que rápidamente forman equipos para afrontar los desafíos. Tienen una visión transformadora y pueden utilizar a forma de ejemplo la experimentación de prototipos. La o el líder en una adhocracia tiene un perfil innovador, caracterizado por empresarios visionarios que toman riesgos calculados para obtener beneficios significativos y respuestas rápidas a los cambios.

El personal ve a la organización como un lugar dinámico, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Los y las trabajadoras tienden a tener un perfil creativo y están preparados para aceptar riesgos. Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos y servicios. La innovación es un pilar de constante crecimiento tanto productivo como económico, ya que el éxito empresarial radica en ser líderes de mercado en su área de actividad. También este tipo de cultura se caracteriza por estimular la iniciativa individual y libertad a la hora de desarrollar un trabajo.

### **Modelo de congruencia de tipología de cultura de Cameron y Freeman**

En el diseño del Modelo de Valores de Competencias (CVF) se han definido unos atributos clave que representan la congruencia o ajuste de cada tipología de cultura (jerárquica, clan, mercado y adhocracia), es decir unos atributos similares a cada una de las diferentes tipologías de cultura que permiten su análisis y también su identificación:

- las características o los atributos dominantes
- estilos de liderazgo
- las bases de unión de la organización
- el énfasis estratégico de la organización.

La congruencia de cada tipología de cultura, se puede definir como la coherencia entre los sistemas y componentes de la organización (Cameron y Freeman, 1991). Los cuatro conjuntos de atributos elegidos, no pretenden tener un alcance general sino que pretenden representar los atributos básicos que tiene que tener una cultura organizativa. La cultura de clan se caracteriza por una alta cohesión y participación, con un gran sentido de pertenencia (familia) y por trabajar en equipo o grupos de trabajo. La cultura adhocrática se caracteriza por una alta creatividad y espíritu emprendedor, también por un gran dinamismo y capacidad de adaptación. La cultura jerárquica se caracteriza por el orden, las normas y los reglamentos, por su alta uniformidad y eficiencia en el desarrollo de las tareas. La cultura de mercado se caracteriza por una alta competitividad, una alta adaptación a los cambios del entorno y una gran orientación al logro u objetivos.

En concreto, cada tipo de cultura se caracteriza por un estilo particular de liderazgo que refuerza y comparte sus valores. Mitroff et al., (1974) a modo de ejemplo encontraron que ciertos tipos de gerentes o directivos reforzaban y compartían los valores de ciertos tipos de organización. Quinn (1988) investigó el ajuste entre el estilo de liderazgo y el tipo de cultura organizativa, de forma resumida el autor expone que un líder muy organizador que valore la coordinación y las funciones administrativas se relaciona con una cultura organizativa jerárquica. El tipo opuesto de líder, un dirigente emprendedor, innovador y con propensión a tomar riesgos es más coherente con la cultura adhocrática, ya que esta cultura hace hincapié en el cambio y en el crecimiento. El líder que da importancia a la producción, la firmeza y el desempeño al logro se adapta a una cultura organizativa de mercado, así el líder participativo y facilitador se adapta a las características de la cultura clan.

Otras características culturales se refieren a la naturaleza de unión en la cultura y el énfasis estratégico que caracteriza la búsqueda de la eficacia (Denison, 1984, Cameron y Freeman, 1991). La unión o el acoplamiento de mecanismos se refieren al conjunto de valores subyacentes y los acuerdos que caracterizan

a la organización y actúan como nexo de unión o de integración para todas las personas integrantes a la organización.

El énfasis estratégico lo configuran los enfoques y orientaciones generales para lograr la eficacia en la organización. No se refieren a una estrategia concreta o específica o una secuencia de decisiones tomadas por la alta dirección.

En la Tabla 7 se representan los atributos (atributos dominantes, estilo de liderazgo, unión de la organización y énfasis estratégico) que ayudan a definir las diferentes tipologías de cultura así como el conjunto de características propias de cada tipología de cultura teniendo en cuenta los atributos de cada cultura.

En las culturas jerárquicas la unión se produce debido a las normas, políticas, procedimientos, expectativas y asignaciones claras. Esta afirmación contrasta con la cultura adhocracia que hace hincapié en el compromiso compartido, la flexibilidad y el riesgo. La vinculación en la cultura de mercado se basa en la orientación a los objetivos, la producción y la competencia, mientras que en la cultura clan la unión se produce debido a la lealtad, la tradición y la cohesión interpersonal (Cameron, 1988, Quinn, 1988; Cameron y Quinn, 1999).

El énfasis estratégico en las culturas jerárquicas se centra principalmente en lograr la estabilidad, la previsibilidad y el funcionamiento correcto. En las culturas adhocráticas el énfasis estratégico se centra en la innovación, el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. En la cultura de mercado la estrategia consiste en desarrollar una ventaja competitiva y también una superioridad en el mercado. La estrategia principal en la cultura clan se basa en el desarrollo de los recursos humanos y en mantener el compromiso y la moral alta de las personas integrantes en la organización (Cameron y Whetton, 1983; Quinn y Cameron, 1983; Cameron y Quinn, 1999).

Tabla 7. Modelo de congruencia de una organización

CLAN	ADHOCRACIA
<b>Atributos dominantes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohesión</li> <li>• Participación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Sentido de familia</li> </ul>	<b>Atributos dominantes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad</li> <li>• Espíritu empresarial</li> <li>• Capacidad de adaptación</li> <li>• Dinamismo</li> </ul>
<b>Estilo de liderazgo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestro</li> <li>• Facilitador</li> <li>• Figura de padre</li> </ul>	<b>Estilo de liderazgo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresario</li> <li>• Innovador</li> <li>• Tomador de riesgos</li> </ul>
<b>Unión:</b>	<b>Unión:</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lealtad</li> <li>• Tradición</li> <li>• Cohesión interpersonal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espíritu empresarial</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Riesgo</li> </ul>
<b>Estrategia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de RRHH</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Moral</li> </ul>	<b>Estrategia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> <li>• Crecimiento</li> <li>• Nuevos recursos</li> </ul>
<b>JERARQUIA</b>	<b>MERCADO</b>
<b>Atributos dominantes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden</li> <li>• Normas y reglamentos</li> <li>• Uniformidad</li> <li>• Eficiencia</li> </ul>	<b>Atributos dominantes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividad</li> <li>• Metas de logro</li> <li>• Cambio entorno</li> </ul>
<b>Estilo de liderazgo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador</li> <li>• Organizador</li> <li>• Administrador</li> </ul>	<b>Estilo de liderazgo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisivo</li> <li>• Orientado producción</li> <li>• Orientado al logro</li> </ul>
<b>Unión:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas</li> <li>• Políticas y procedimientos</li> <li>• Expectativas claras</li> </ul>	<b>Unión:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación de objetivos</li> <li>• Orientación a la producción</li> <li>• Orientación producción</li> </ul>
<b>Estrategia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad</li> <li>• Previsibilidad</li> <li>• Buen funcionamiento</li> </ul>	<b>Estrategia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventaja Competitiva</li> <li>• Superioridad en el mercado</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia basada en Cameron y Freeman (1991)

### 2.1.9 Evaluación de la cultura organizativa

Se coincide con Kaufmann (1993) en que la cultura organizativa es un concepto básico en la gestión de las organizaciones, siendo una de las áreas más significativas en el campo del comportamiento organizativo. Pero se constata que aunque muchos autores y autoras tienden a resaltar la cultura como un aspecto clave de cualquier organización, al influir abiertamente en los procesos de cambio y en las estrategias a través del comportamiento del personal, en la práctica no existe un método para evaluar este concepto que cuente con un consenso unánime (Reiches y Sheneider, 1990).

Destacar las investigaciones de Scott et al., (2003) donde se expone un cuadro resumen con los autores y las diferentes características de los instrumentos más representativos que se utilizan para medir la cultura organizativa en el sector hospitalario y de la salud, destacando la variedad de instrumentos detectados.

Existen investigaciones en la literatura, que han desarrollado enfoques para la medición comparativa de la cultura organizacional. A modo de ejemplo existen investigaciones basadas en las normas de conducta (Cooke y Rousseau, 1988), en métodos de ajuste entre la persona y la organización (O'Reilly et al., 1991) y en estudios de culturas internacionales y nacionales (Hofstede, 2002). Cada uno de estos enfoques es desarrollado a partir de un determinado programa de investigación y presentan un método para el estudio de las culturas en las organizaciones mediante la medición de los valores y las normas de comportamiento.

La medición comparativa de las culturas en las organizaciones se ha debatido en diferentes investigaciones, cuestionando durante mucho tiempo si las culturas se pueden comparar (Denison, 1996; Hath, 1993; Hofstede, 1997; Martín, 1992; Van Maanen, 1988). Existen investigaciones que reconocen las limitaciones de la investigación comparativa para la comprensión de los niveles más profundos de la cultura.

En este apartado se exponen los modelos de valoración de cultura organizativa más representativos de la literatura, resaltando la aportación de Hofstede (1977). También se explican los modelos de Denison (1997), Gineviciys y Vaitkunaite (2006), Cameron y Quinn (1999), Glaser et al. (1987), O'Reilly et al., 1991 y Cooke y Rousseau (1998).

#### **2.1.9.1 Dimensiones culturales de Hofstede**

Geert Hofstede, es uno de los autores más destacados en el estudio de la cultura organizativa. El trabajo de investigación de Hofstede se centró en el análisis de las empresas filiales de IBM en todos los países en que estaba implantada esta organización, encontrando que las diferencias culturales nacionales influían más en la variedad de opiniones respecto a los valores que lo que podía representar las posiciones jerárquicas, la profesión, la edad o el género.

El modelo de Hofstede es posiblemente uno de los más conocidos e influyentes en el campo empresarial (Bing et al., 2003). El modelo identifica inicialmente cuatro dimensiones básicas en la cultura:

1. Distancia jerárquica
2. Individualismo-Colectivismo
3. Masculinidad-Feminidad
4. Control de la incertidumbre

Posteriormente Hofstede agregó una quinta dimensión, inspirada en el dinamismo confuciano:

5. La Orientación a corto y largo plazo



Según el autor la cultura se aprende, no es hereditaria, procede del entorno social donde una persona se encuentra y no de la herencia genética. La cultura debe distinguirse de la naturaleza humana y también de la personalidad de cada persona, aunque la situación exacta de los límites entre naturaleza humana y cultura, y entre cultura y personalidad, es objeto de discusión entre científicos sociales y escapa del alcance de esta investigación y no se analiza.

Según Hofstede (1999) la naturaleza humana representa el nivel universal del software mental de cada persona, se puede heredar genéticamente, haciendo una analogía con el ordenador, es el sistema operativo que determina el funcionamiento físico y psicológico básico. La capacidad de sentir miedo, rabia, amor, alegría, necesidad de asociarse, de comunicarse con otros seres. Lo que una persona hace con estos sentimientos, como expresa el miedo, la alegría, entre otras está modificado por la cultura.

La personalidad de una persona, es un conjunto exclusivo de programas mentales que no son iguales a ninguna otra persona. Se basa en rasgos que se pueden heredar con el conjunto de genes exclusivos de cada persona y también puede aprender. Aprender representa una modificación que se puede dar con la influencia de la programación colectiva, así como experiencias personales únicas, todo englobaría el concepto de cultura.

Los tres niveles de singularidad en la programación humana se resumen en la tabla 8, donde se encuentran los tres niveles ordenados, donde el nivel 1 es el nivel más elevado y el nivel 3 el más simple.

Tabla 8. Los tres niveles de singularidad en la programación mental humana

<b>Nivel</b>	<b>Nivel de singularidad</b>	<b>Programación mental</b>
<b>1</b>	Personalidad	Específica del individuo – Heredada y aprendida
<b>2</b>	Cultura	Específica del grupo o categoría - Aprendida
<b>3</b>	Naturaleza Humana	Universal - Heredada

Fuente: Elaboración propia a partir del esquema de Hofstede (1999)

Hofstede identifica varias capas de programación mental que corresponden a diferentes niveles de cultura, teniendo en cuenta que cada persona pertenece a distintos grupos o categorías de personas a la vez. Los diferentes niveles de cultura podrían ser:

Tabla 9. Niveles de cultura

Niveles de cultura
Un nivel nacional, que corresponde con el propio país
Un nivel de afiliación regional y/o etnia y/o religión y/o lingüística
Un nivel de género, según sea mujer o hombre
Un nivel de generación, abuelos/as-padres-hijos/as
Un nivel de clase social, asociado con las oportunidades de educación, profesión o lugar de trabajo
Un nivel de socialización de la plantilla en el ámbito laboral y nivel organizativo

Fuente: Elaboración propia basado en los niveles de Hofstede (1999)

Según el autor, los programas mentales para estos diferentes niveles no necesariamente se encuentran siempre en armonía, ya que en la sociedad actual muchas veces pueden entrar en conflicto, por ejemplo los valores generacionales pueden entrar en conflicto con los valores de género.

Hofstede tuvo la oportunidad de estudiar un gran volumen de información procedente de las encuestas sobre los valores de las personas que trabajaban en la empresa IBM. A primera vista las personas que trabajaban en la multinacional no tenían que proporcionar datos que ayudaran a identificar diferencias en el sistema nacional de valores, pero en la práctica se observó que existen patrones similares en todos los aspectos. Un análisis estadístico de las respuestas a las preguntas sobre valores que tenían las personas que trabajaban en IBM manifestó la presencia de problemas comunes en las siguientes áreas:

1. Desigualdad social, incluye la relación con la autoridad
2. Relación entre la persona y el grupo
3. Conceptos de masculinidad y feminidad
4. Formas de tratar la incertidumbre relacionada con el control de la agresión y la expresión de las emociones.

Los resultados empíricos cubrían de manera sorprendente las áreas previstas en investigaciones anteriores realizadas por Inkeles y Levison (1954) muchos años antes.

Las cuatro principales áreas de problemas definidos por estos autores y encontrados de manera empírica en los datos de la empresa IBM, representan las dimensiones de cultura.

La dimensión es el aspecto de una cultura que puede medirse en relación con otras culturas. Una dimensión agrupa una serie de fenómenos de una sociedad que de manera empírica se han encontrado en combinación, aunque a primera vista no se encuentre la necesidad de que vayan juntas.

Los cuatro problemas comunes encontrados en el estudio permitieron identificar y definir las cuatro dimensiones de cultura según Hofstede. A continuación se presenta un breve resumen de cada dimensión.

### **La distancia jerárquica**

Esta dimensión analiza la manera en que se plantean las desigualdades. En todas las sociedades existe algún tipo de desigualdad, hay personas que tienen más dinero que otras, unas tienen más poder, otras que tienen más reconocimientos o posición social. Hay veces que los políticos tienen poder pero no tienen riqueza, hay personas de negocios que pueden tener mucha riqueza, pero en cambio les falta posición social. En algunas sociedades, los políticos aprovechan el poder para enriquecerse, las personas que se dedican a los negocios acceden a cargos importantes. Esta tendencia sólo hace incrementar las desigualdades ya existentes en estas sociedades. En algunas sociedades se ve como algo positivo el hecho de que se pueda asignar una categoría a una persona en un área y no se corresponda esta categoría en otra área. Esto hace que aumente la clase media situada entre las personas que sobresalen en todos los aspectos y las que en contra les faltan oportunidades en otro ámbito.

En algunos países las leyes han sido concebidas para apoyar este ideal de igualdad y tratan a todas las personas por igual, con independencia de la posición, la riqueza o el poder, pero hay pocas sociedades en las que la realidad se corresponda con este ideal.

Este razonamiento, identificado en las sociedades puede trasladarse y aplicarse perfectamente a las organizaciones.

La distancia jerárquica la plantea Hofstede reflejando las respuestas obtenidas en diferentes países a la pregunta básica de cómo tratar el hecho de que las personas sean desiguales. El nombre procede de una investigación realizada por Mauk Mulder (1977), especialista en psicología social experimental, sobre la distancia emocional que separa a las personas subordinadas de sus superiores en una organización (Mulder, 1977).

La parte de la escala de medición de Hofstede (1999) para determinar y medir el índice de distancia jerárquica, con una puntuación del 1 al 5, es la siguiente.

Tabla 10. Índice de distancia jerárquica

Pregunta	Descripción
<b>P1</b>	Las personas trabajadoras tienen miedo a expresar desacuerdos con las personas de más jerarquía? (Escala 1-5)
<b>P2</b>	Percepción de las personas trabajadoras respecto el estilo de la toma de decisiones.  Estilo autocrático- Estilo paternalista (Escala 1-5)
<b>P3</b>	Preferencia de las personas trabajadoras respecto el estilo de la toma de decisiones  Estilo autocrático- Estilo paternalista (Escala 1-5)

Fuente: Elaboración Propia según Hofstede (1999)

Si examinamos las tres preguntas utilizadas para conformar el Índice de distancia jerárquica (IDJ). Se puede observar que la P1 refleja el miedo de las personas que trabajan y la P2 indica la manera en que perciben las personas encuestadas su entorno de trabajo. La P3, indica la preferencia, es decir cómo les gustaría que fuera su entorno de trabajo.

El hecho de que las tres preguntas formen parte de la misma dimensión demuestra que hay una estrecha relación entre la realidad que se percibe y la que se desea.

Los índices de distancia jerárquica nos informan sobre las relaciones de dependencia en una sociedad o en una organización. Si la distancia jerárquica es pequeña, existe una dependencia limitada de las personas subordinadas respecto al "jefe" o "jefa", es decir hay una independencia entre jefe y subordinado. La distancia emocional entre ambos es relativamente pequeña, las personas subordinadas hablan y contradicen a las personas de más jerarquía con bastante facilidad. La distancia jerárquica puede definirse, por tanto, como el grado en que los miembros con menos poder de las instituciones y organizaciones esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual.

Para el cálculo de los índices de distancia jerárquica, Hofstede utilizó en el análisis de la empresa IBM, datos que provenían de diferentes ocupaciones, es decir de las diferentes categorías profesionales, por tanto, de diferentes niveles educativos y clases sociales.

En contextos de gran distancia jerárquica, superiores y subordinados se consideran entre sí desiguales por naturaleza; se cree que el sistema jerárquico está basado en la desigualdad existencial. Las organizaciones centralizan el poder en unas pocas personas y se espera que las personas subordinadas realicen las tareas que les mandan hacer. El sistema retributivo presenta disparidad entre la

base y la cúpula de la empresa. Las personas con cargos superiores tienen derecho a privilegios y los contactos entre superiores y subordinados los inician los primeros. Las relaciones entre subordinados y superiores en una organización con gran distancia jerárquica están muchas veces cargadas de emociones, los superiores pueden ser adorados o despreciados con la misma intensidad.

En situaciones de poca distancia jerárquica subordinados y superiores se consideran iguales por naturaleza, el sistema jerárquico es simplemente una desigualdad de papeles que se establecen por conveniencia y éstos también se pueden cambiar, una persona que hoy es subordinada, mañana puede ser superior.

Las organizaciones están bastante descentralizadas, con organigramas planos, la diferencia en la escala retributiva entre los puestos de dirección y de base es relativamente pequeña, el personal está cualificado y el trabajo manual muy especializado. Los privilegios que pueden tener los niveles superiores se consideran poco deseables y todo el mundo utiliza el mismo aparcamiento, los servicios y la misma cafetería. Los superiores son accesibles a los subordinados y la persona que se encuentra en un puesto superior es democrata y respetada.

Los dos extremos descritos pueden formar parte de las características de las organizaciones pero la mayoría de ellas se encontrarán en un punto medio y tendrán elementos de los dos niveles: un nivel centralizado y otro descentralizado.

### **Individualismo y colectivismo**

Las diferencias culturales pueden venir marcadas por el papel del individuo y del grupo. Hay sociedades del planeta que viven dando más interés al grupo que al individuo, son las sociedades que Hofstede llama colectivistas, utilizando una palabra que puede tener una connotación política pero que aquí se ha de interpretar en otro contexto.

El grupo de pertenencia o grupo interno es la fuente fundamental de identidad y la única protección segura contra las inclemencias de la vida y por lo tanto se le debe lealtad. Entre el individuo y el grupo interno se desarrolla una relación de dependencia que es a la vez práctica y psicológica.

Hay sociedades en que el interés del individuo prima sobre el interés del grupo, son las sociedades individualistas. El individualismo es característico de sociedades en las que los lazos entre las personas son laxos: cada uno debe ocuparse de sí mismo y de la familia más próxima.

En sociedades individualistas el propósito de la educación de un niño es capacitarlo para que se valga por él mismo, en este tipo de sociedad se considera que una persona sana no debe depender de un grupo, ni en el aspecto práctico ni en el psicológico.

Hofstede en sus teorías ejemplifica la sociedad para facilitar la comprensión del comportamiento de las personas en las organizaciones.

La dimensión que se identifica como individualismo-colectivismo está fuertemente relacionada con la importancia relativa asociada a los siguientes objetivos laborales incluidos en la tabla 11:

Tabla 11. Evaluación de una cultura Individualista

<b>Polo Individualista</b>
1. El tiempo libre, relacionado con la conciliación entre la vida laboral y personal
2. La libertad a la hora de desarrollar el trabajo, es decir el grado de autonomía
3. El reto, es decir si el puesto de trabajo es estimulante. Si existe una plena realización personal

Fuente: Elaboración propia según Hofstede (1999)

Estos tres objetivos Hofstede los identifica como el Polo Individualista y sirven como base de análisis para identificar la dimensión individualista-colectivista. También identifica un polo opuesto, el Polo Colectivista cuyos objetivos se muestran en la tabla 12 que analiza:

Tabla 12. Evaluación cultura Colectivista

<b>Polo Colectivista</b>
1. La Formación o la oportunidad de formarse dentro de la organización
2. Las condiciones de trabajo, condiciones físicas como la ventilación o la iluminación en el puesto de trabajo
3. La utilización de capacidades

Fuente: Elaboración propia según Hofstede (1999)

No es difícil identificar la importancia que se otorga al tiempo personal, a la libertad y al reto personal con el individualismo, los tres factores recalcan la independencia de la persona que trabaja respecto la organización.

Los objetivos laborales identificados en el otro lado, el polo colectivista, son: la formación, las condiciones de trabajo y la utilización de las habilidades, se refieren a cosas que la organización hace para los trabajadores y trabajadoras, poniendo de relieve una dependencia con la organización que encaja con el colectivismo.

En la práctica se dan una amplia variedad de relaciones empresariado/dirección-plantilla dentro de las sociedades individualistas y colectivistas. Hay el empresariado o la alta dirección de sociedades colectivistas que no respetan la

norma social de tratar a los trabajadores y trabajadoras como miembros de un grupo interno y ellos y ellas por su parte tampoco se sienten con la obligación de guardar lealtad. En este caso la representación sindical tiene un papel como grupo interno emocional.

Dirigir organizaciones en una sociedad individualista consiste en dirigir al individuo. En una organización o en una sociedad colectivista consiste en dirigir grupos. La medida en que las personas se sienten de verdad integradas emocionalmente en un equipo de trabajo varía de una situación a otra.

En organizaciones colectivistas la relación personal prevalece, es el eje sobre el asunto a tratar y debe establecerse en primer lugar. En las sociedades individualistas el asunto a tratar prevalece sobre cualquier relación personal. Para una mente colectivista son más importantes las personas físicas, que son dignos de confianza y a través de ellas, también, amigos, parientes, con independencia del tema a tratar.

### **Masculinidad-Feminidad**

Las sociedades y por tanto las organizaciones están constituidas por hombres y mujeres que son biológicamente diferentes y el papel reproductor es protagonizado por la mujer. Los antropólogos han estudiado variedad de papeles asignados a cada sexo.

Los adjetivos masculino y femenino utilizados por Hofstede hacen referencia al papel social, determinado por la cultura. Los comportamientos considerados "masculinos" o "femeninos" son diferentes en las sociedades tradicionales y las modernas. Esto se hace más evidente en profesiones que desarrollan hombres y mujeres y el papel social de cada sexo.

Los hombres deben ser competitivos, firmes y duros y las mujeres deben ocuparse más del cuidado de la casa, los hijos y las personas en general; adoptar papeles más tiernos.

La masculinidad-feminidad como dimensión cultural se asocia a la banda Masculina y Femenina de diferentes valores para conseguir los objetivos laborales de una organización:

Tabla 13. Valoración de la cultura Masculina-Femenina

<b>Polo Masculino</b>
1. Remuneración (importancia al dinero)

2. Reconocimiento
3. Promoción
4. Reto (realización personal en el trabajo)
<b>Polo Femenino</b>
5. "Jefe" (tener buena relación con el jefe)
6. Cooperación (buen clima laboral)
7. Zona residencia (vivir en un entorno agradable para la familia)
8. Seguridad laboral (estabilidad laboral)

Fuente: Elaboración propia según Hofstede, 1999

Si las organizaciones valoran más los objetivos laborales descritos en el Polo Masculino (1, 2, 3,4) representarán empresas duras, donde las personas que trabajan tienen claro que viven para trabajar. En cambio las organizaciones que valoran los objetivos laborales descritos en el Polo Femenino (5, 6, 7 y 8) son organizaciones que valoran el trabajo y trabajan para vivir no el revés, son organizaciones definidas como más tiernas y con más sensibilidad (ver tabla 13).

### Control de la incertidumbre

Las normas y las leyes intentan prevenir la incertidumbre ligada al comportamiento de los demás. La religión es una manera de entrar en contacto con las fuerzas trascendentes y por tanto ayuda a controlar el futuro personal, puede ayudar a aceptar incertidumbres de las que las personas no pueden defenderse.

El sentimiento de incertidumbre no es exclusivamente personal e individual, sino que se comparte con otros miembros de la sociedad, al igual que otros valores estudiados, la incertidumbre se adquiere y se aprende. El sentimiento de incertidumbre y la forma de afrontarlo forman parte de la herencia cultural de una sociedad.

Hofstede definió el índice de control de la incertidumbre (ICI) que analiza el grado de formalización de una sociedad u organización e identificó tres preguntas o indicadores para hacer el análisis de este índice, valorándolo a través de una escala del 1 al 5 (ver tabla 14):

Tablas 14. Preguntas para valorar el control de la incertidumbre

Preguntas	Definición
-----------	------------



P1	Estrés laboral (valora la salud laboral)
P2	No infringir normas (necesidad de normas).  Si no hay normas, existe poco control de la incertidumbre y se participa en actividades no reglamentadas
P3	¿Cuánto tiempo piensa trabajar en la empresa?  Si existe poco control de la incertidumbre se acepta el riesgo y se cambia de trabajo.

Fuente: Elaboración propia según Hofstede (1999)

La dimensión del control de la incertidumbre analiza el grado de formalización y la existencia de normas establecidas que existen en una organización y que caracterizan la cultura de la misma.

### 2.1.9.2 El modelo de Denison

**Daniel Denison (1997)** desarrolló un modelo de cultura organizativa a partir de una corriente de investigación que se ha centrado en la cultura y la eficacia de las organizaciones (Denison, 1984; 1990;; Denison y Mishra, 1995; Denison y Neale, 1996; Denison et al., 2006). El modelo presenta una escala con doce ítems, basados en cuatro rasgos culturales que el autor identifica en las organizaciones:

- La participación
- La coherencia
- La adaptabilidad
- La misión

El enfoque de estos cuatro rasgos también ha sido apoyado posteriormente por otros investigadores interesados en la organización y su cultura, así como la eficacia (Kotter y Heskett, 1992; Gordon y Di Tomaso, 1992).

Los cuatro rasgos se analizan para proporcionar una visión general del modelo permitiendo identificar si una organización disfruta de una participación alta o baja. Si existe un sistema coherente en la misma o si una organización tiene una gran o poca capacidad de adaptación así como si tiene unos objetivos o misión clara generando compromiso para la organización:

#### La participación

En cuanto a la participación, la literatura científica ha demostrado que las organizaciones quieren tener un compromiso de las personas que la integran, construir una organización entorno a unos equipos y desarrollar la capacidad humana en todos los niveles (Block, 1991; Katzenbach y Smith, 1993; Lawler, 1986; Spritzer, 1995). Las organizaciones con una participación alta

dependerán de un sistema de control informal, voluntario, implícito y no meramente formal. Los miembros de la organización están comprometidos con su trabajo y sienten un fuerte sentido de la propiedad, pueden tomar decisiones que afectan a su trabajo y sienten que su trabajo está directamente relacionado con los objetivos de la organización.

### **La coherencia**

La literatura también ha demostrado que las organizaciones son eficaces cuando son coherentes y bien integradas (Saffold, 1988). El comportamiento se basa en un conjunto de valores fundamentales. Los líderes y seguidores son hábiles para llegar a un acuerdo con la incorporación de diversos puntos de vista. Las actividades y acciones de la organización están bien coordinadas e integradas (Gordon y DiTomaso, 1992; Schein, 1990; 1991). Es coherente para las organizaciones desarrollar un modelo para pensar y crear sistemas de control para la organización. Estas organizaciones tienen un alto compromiso y lealtad del personal, un método distinto de hacer negocios, una tendencia a promover desde dentro, se tiene claro que se debe hacer y que no se debe hacer. Este tipo de consistencia es una poderosa fuente de estabilidad e integración.

### **La Adaptabilidad**

A pesar de que algunas ventajas naturales de la organización están bien integradas, pueden ser a la vez de lo menos adaptables y de lo más difícil de cambiar. La integración a nivel interno y la adaptación externa puede estar en desacuerdo (Lawrence y Lorsch, 1967). Las organizaciones adaptables traducen las demandas del entorno en acciones. Toman riesgos y también aprenden de los errores y tiene capacidad para adaptarse a los cambios (Katz y Kahm, 1978; Senge, 1990). Se trata de la mejora continua de la capacidad de la organización para proporcionar valor a sus clientes mediante la creación de un sistema de normas y creencias que apoyan la capacidad de organización para recibir, interpretar y traducir las señales de su entorno en sistemas internos que aumentan las posibilidades de que las organizaciones sobrevivan y que crezcan. Son organizaciones fuertes en la capacidad de adaptación, suelen experimentar un incremento de las ventas y cuotas de mercado.

### **La Misión**

Las organizaciones exitosas tienen un sentido claro de propósito y dirección que define los objetivos organizativos, los objetivos estratégicos y también expresan una visión de lo que será en el futuro la organización (Hamel y Prahalad, 1994; Mintzberg, 1989; Selznick, 1957). Una misión proporciona propósito y significado por la definición de función social y metas externas para

la organización. Proporciona una dirección clara y objetivos que sirven para definir un acuerdo de curso de acción para la organización y sus miembros. El sentido de la misión permite que una organización, para dar forma a la conducta actual, tenga una concepción del estado futuro deseado. Si el personal es capaz de interiorizar e identificarse con la misión de una organización contribuye a un compromiso tanto a corto como a largo plazo para la organización.

El Modelo de valoración de Denison se centra en una serie de 12 ítems que valoran las dimensiones de cultura organizativa en 4 índices individuales para cada rasgo cultural. En las siguientes tablas (ver de la tabla 15 a la 18) se exponen los diferentes índices propuestos por Denison para valorar la cultura organizativa.

Tabla 15. Índices que valoran la Participación

Índices
Empoderamiento. El personal tiene la autoridad, iniciativa y capacidad para gestionar su propio trabajo. Esto crea un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.
Equipo de orientación. El valor se coloca en el trabajo en cooperación hacia objetivos comunes para que todo el personal se sienta mutuamente responsable. La organización se basa en el esfuerzo del equipo para realizar su trabajo
Desarrollo de capacidades. La organización invierte continuamente en el desarrollo de habilidades de los empleados con el fin de seguir siendo competitivos y cumplir con las necesidades del negocio.

Fuente: Elaboración propia según Denison, 2006

Tabla 16. Índices que valoran la Coherencia

Índices
Valores. El personal de la organización comparte un conjunto de valores que crean un sentido de identidad y un conjunto claro de expectativas.
Acuerdo. El personal de la organización es capaz de llegar a un acuerdo sobre cuestiones fundamentales. Esto incluye tanto el nivel básico de acuerdo y la posibilidad de conciliar diferencias cuando se produzcan.
Coordinación e integración. Las diferentes funciones y unidades de la organización son capaces de trabajar juntos y lograr objetivos comunes. Los límites de la organización no interfieren con el trabajo que se desarrolla.

Fuente Elaboración propia según Denison, 2006

Tabla 17. Índices que valoran la Adaptabilidad

Índices
Generando el cambio. La organización es capaz de crear formas de adaptación a la necesidad de cambio. Es capaz de leer el entorno, reaccionar de forma rápida a las tendencias actuales y anticiparse a los cambios futuros.
Enfoque al cliente. La organización entiende y reacciona ante sus clientes, se anticipa a sus necesidades futuras. Refleja el grado en que las organizaciones están impulsadas por la preocupación por satisfacer a sus clientes.
El aprendizaje organizacional. La organización recibe, traduce e interpreta las señales del entorno en oportunidades para el fomento de la innovación, adquirir conocimientos y el desarrollo de capacidades

Fuente Elaboración propia según Denison, 2006

Tabla 18. Índices que valoran la Misión

Índices
Dirección estratégica y de intención. Las intenciones estratégicas claras transmiten a la organización que todos pueden contribuir a dejar “su huella” en la empresa.
Metas y objetivos. Un conjunto de metas y objetivos pueden ser vinculados con la misión, visión y estrategia y proporcionar a todos una dirección clara en su trabajo.
Visión. La organización tiene una visión compartida de un estado futuro deseado. Incorpora valores y captura los corazones y las mentes de las personas de la organización, al tiempo que orienta y da dirección.

Fuente Elaboración propia según Denison, 2006

Bonavía et al., (2009) hicieron una adaptación al castellano del modelo “*Denison Organizational Cultura Survey*”. El resultado fue una encuesta de 60 ítems agrupados en 12 subescalas identificadas a su vez con las cuatro dimensiones de cultura de aceptada influencia en las investigaciones de efectividad organizativa. Se demostró su fiabilidad y validez como instrumento aplicado a una gran cantidad de organizaciones.

Bonavía et al., (2009) afirman que este modelo de medición de cultura organizativa ha sido aplicado en más de 700 organizaciones de diferentes países y las publicaciones donde aparece el modelo teórico explicado son múltiples, entre otras: Denison (1990; 1996), Denison y Mishra (1995), Denison y Neale (1996).

### **2.1.9.3 Modelo de valoración de Ginevicius y Vaitkunate**

Ginevicius, y Vaitkunate (2006) exponen que la literatura, por lo general habla del concepto de medición de cultura organizativa, y sin embargo los miembros de las organizaciones hablan de evaluación, para analizar las dimensiones. Esta apreciación es subjetiva. Los autores exponen que el concepto de evaluación es más conveniente que el de medición. La medición se expresa generalmente en medidas objetivas, tales como los ratios financieros en

finanzas y así sucesivamente. Por lo tanto la medición se asocia con la objetividad y la evaluación con la subjetividad.

Estos autores hacen un estudio de las multi-dimensiones de la cultura organizativa e investigan su influencia en el éxito organizativo, apuntan que solo las dimensiones que influyen en el rendimiento deben ser consideradas. Utilizan como herramienta una mezcla de herramientas creadas por diferentes autores que forman conjuntamente la base de su investigación. En la siguiente tabla se resumen las teorías y dimensiones identificadas como instrumentos de análisis (Ginevicius y Vaitkunaite, 2006).

Tabla 19. Resumen de las teorías y dimensiones (Ginevicius y Vaitkunaite, 2006)

Autor	Nombre instrumento	Dimensiones de cultura
<b>Denison</b> (1996)	Organizational culture survey	Participación, Coherencia, Capacidad de adaptación y Misión.
<b>Van der Post</b> (1997)	Organizational culture	Resolución de conflictos, gestión de la cultura, orientación al cliente, disposición hacia el cambio, participación de los empleados, claridad de metas, orientación recursos humanos, identificación con la organización, integración, orientación al rendimiento, orientación a la recompensa, estructura de las tareas.
<b>Veiga</b> (2000)	Perceived cultural compatibility index	Fomentar creatividad y innovación, salud y bienestar personal, receptiva, identificación con personas, trabajo en equipo, rendimiento, promoción base en rendimiento, alta responsabilidad gestores, responsable medio ambiente, discriminación, decisiones subordinados, problemas personales, enfoque de trabajo, tomar riesgos, comunicación departamentos, toma de decisiones nivel bajo.
<b>Park</b> (2001)	Critica success and failure factors organizational culture change	Comunicación, liderazgo, participación personal, formación y gestión RRHH, Mejoras trabajo equipo, información periódica, continua a cambios, poder de la estructura, creatividad.
<b>Sarros</b>	Organizational culture profile	Competitividad, RS, el apoyo, la innovación, énfasis en las recompensas,

(2005)	orientación al rendimiento, estabilidad.
--------	--

Fuente: Ginevicius y Vaitkunaite (2006)

Según Ginevicius y Vaitkunaite, la cultura organizativa es un patrón de supuestos básicos para compartir, que se forman, cuando los trabajadores y trabajadoras resuelven los problemas de adaptación externa y de integración interna. Está vinculada con el comportamiento del personal que tiene una facilidad en cuanto a su observación.

Ginevicius y Vaitkunaite (2006) identificaron 12 dimensiones y un total de 48 ítems finales para medir la cultura organizativa. Las doce dimensiones identificadas son las siguientes (tabla 20):

Tabla 20. Dimensiones de medición de Ginevicius y Vaitkunaite

<b>Dimensiones que valoran la cultura</b>
1. Participación
2. Cooperación
3. Sistemas de información
4. Aprendizaje
5. La atención a los clientes
6. Adaptabilidad
7. Orientación a la estrategia
8. La recompensa y el incentivo
9. Sistemas de control
10. Comunicación
11. Acuerdo
12. Coordinación

Fuente: Elaboración propia según Ginevicius y Vaitkunaite

El Modelo de valoración de Ginevicius y Vaitkunaite (2006) es un mix de diferentes autores, pero tiene su origen y escoge como base fundamental el modelo de valoración de Denison ("*Organizational cultura survey*"), antes expuesto.

#### **2.1.9.4 Organizational Culture Assessment (OCAI) de Cameron y Quinn**

Cameron y Quinn (1999) crean y diseñan un instrumento llamado Organizational Culture Assessment (OCAI), basándose en el modelo de competencia de valores (CVF) que ha sido explicado en el apartado 2.1.8.3.

El instrumento de medición OCAI de Cameron y Quinn (1999) se muestra a continuación (tabla 21), consta de 24 ítems repartidos en 6 categorías que analizan: las características dominantes, el estilo de liderazgo, el énfasis estratégico, la unión de mecanismos, la gestión de personal y los criterios de

éxito. Este instrumento de medida está diseñado para ser utilizado e identificar las cuatro tipologías de cultura que se vuelven a detallar a continuación:

- Tipo A indica una cultura de Grupo
- Tipo B indica una cultura de Desarrollo
- Tipo C indica una cultura Jerárquica
- Tipo D indica una cultura Racional

Tabla 21. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Categorías	Tipología de cultura
<b>1. Característica dominante</b>	A: Personal, como una familia B: Tiene en cuenta el riesgo empresarial C: Orientada al logro competitivo D: Controlada y estructurada
<b>2. Estilo de liderazgo</b>	A: Mentoring, facilitadora B: Innovadora, arriesgada C: Orientada a resultados agresivos D: Orientada a la coordinación, organización y eficiencia
<b>3. Gestión de Personal</b>	A: Trabajo en equipo, consenso y participación B: Riesgo individual ante decisiones C: Competitividad y logro D: Seguridad, conformidad y previsibilidad
<b>4. Unión organizativa</b>	A: Confianza mutua y lealtad B: Compromiso con la innovación, el desarrollo C: Énfasis en el rendimiento y el logro de metas D: Reglas formales y políticas
<b>5. Énfasis estratégico</b>	A: Desarrollo humano, alto nivel de confianza B: Adquisición de los recursos C: Acciones competitivas D: Permanencia y estabilidad
<b>6. Criterios de éxito</b>	A: Desarrollo de recursos, trabajo en equipo, preocupación por la gente. B: Productos exclusivos y nuevos servicios C: Ganar en el mercado, superando la competencia D: Confiante, eficiente y de bajo coste

Fuente: Elaboración propia tomando como base OCAI (Cameron y Quinn, 1999)

El Modelo de competencia de valores (CVF) y el instrumento de medición Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) utilizado para evaluar la cultura organizativa y creado por Cameron y Quinn (1999) ha sido utilizado y adaptado en esta tesis para desarrollar toda la investigación de cultura organizativa en base a las investigaciones más actuales de Naranjo y et al., (2010) y Naor et al. (2008) con escalas Lickert 1-5. Cabe mencionar que todas las adaptaciones del instrumento de medición Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) han sido validadas con éxito, dando como resultado que su utilización con escalas de Lickert 1-5 y 1-7 han sido aceptadas con buenos resultados e igualmente su utilización con una escala ipsativa.

Los autores (Cameron y Quinn, 1999) han creado y utilizado dos versiones del instrumento para identificar las diferentes tipologías de cultura, un cuestionario con una escala ipsativa y otro con una escala Lickert. La escala ipsativa o forzada realiza una distribución de 100 puntos para que sean asignados por las personas encuestada a las cuatro preguntas propuestas en relación con las cuatro tipologías de cultura propuestas (jerárquica, equipo, racional y de desarrollo). Por ejemplo una persona encuestada puede distribuir para contestar una cuestión planteada 25 puntos a la cultura de equipo, 15 a la cultura empresarial, 45 a la cultura jerárquica y 15 a la cultura racional, sumando un total de 100 puntos. La escala de Lickert asigna a las respuestas de 1 a 5 puntos por pregunta a contestar (1=poco de acuerdo, 5= muy de acuerdo). Las dos versiones del instrumento fueron validadas identificando las cuatro tipologías de cultura propuestas tal como se propuso en el modelo inicial, llegando a la conclusión de que los dos instrumentos son fiables.

La única limitación significativa es la poca fiabilidad al utilizarla en personas que ocupan lugares destacados en la línea jerárquica dentro de la estructura organizativa, es decir gerentes y ejecutivos. (Helfrich et al., 2007).

#### **2.1.9.5 Modelo Organizational Cultura Survey (OCS).**

Cabe destacar la investigación sobre la cultura organizativa de Glaser et al., (1987) que se realizó mediante entrevistas dando como resultado el cuestionario conocido como OCS (Organizational Cultura Survey).

La investigación se realizó mediante el estudio estadístico de un cuestionario estandarizado sobre la cultura organizativa (Glaser et al., 1987) que permite su estudio a través de 62 ítems en el OCS original y con el estudio de 6 factores resumidos en la tabla siguiente (tabla 22).

Tabla 22. Factores valorados en la Organizational Cultura Survey (OCS)

#### **Descripción de los Factores**



<b>La participación</b>	Analiza la participación en la toma de decisiones, el personal cree que sus pensamientos e ideas cuentan y son alentados por la dirección para ofrecer opiniones y sugerencias. El cuestionario (OCS) permite alentar al personal a mostrar sus verdaderas inquietudes y preocupaciones dentro de la organización.
<b>El trabajo en equipo y el conflicto</b>	La coordinación de los esfuerzos, la cooperación interpersonal, las buenas relaciones, el resentimiento, los celos, la desconfianza, la lucha por el poder dentro de las secciones o departamentos. Este factor permite a las personas que contestan el cuestionario (OCS) opinar con franqueza sobre los problemas que tienen entre sí.
<b>La comunicación, el flujo de información</b>	Analiza el contacto con los enlaces, los canales de comunicación, los flujos de información a las personas o grupos pertinentes en la organización. La metodología OCS permite tener conocimiento de los sentimientos reportados de forma aislada o tener conocimiento de las personas que están fuera del sistema de información.
<b>El clima y la atmosfera</b>	Analiza las condiciones de trabajo, la motivación, el ambiente general que se respira, el carácter de la organización. Permite conocer la moral existente en la organización.
<b>La supervisión</b>	Este factor valora mediante la supervisión los comentarios positivos y negativos en el rendimiento laboral. Analiza si las expectativas de trabajo son claras para las personas integrantes de la organización.
<b>Las reuniones</b>	Valora si se producen reuniones en la organización, si son bien notificadas, si se tiene información de las mismas y si son productivas y se saca rendimiento de las mismas.

Fuente: Elaboración propia según Glaser et al. (1987)

Como conclusión de esta investigación (Glaser et al., 1987) se desprende que la dirección de la organización debe planificar estratégicamente si tiene valores concretos que quiere establecer e integrar en su organización.

#### 2.1.9.6 Organizational Cultura Profile (OCP)

El cuestionario Organizational Culture Profile (OCP) ha sido utilizado en variedad de investigaciones sobre organizaciones, la mayoría de nacionalidad estadounidense, el cuestionario fue desarrollado por Chatman y Caldwell (1991), identificando ocho dimensiones culturales:

1. Innovación y asunción de riesgos
2. Orientación al detalle
3. Orientación a los resultados
4. Agresividad y la competencia
5. Ayuda/sopORTE
6. Crecimiento y premios

7. Orientación al equipo
8. Decisión

Este instrumento se utiliza encontrando 40 características de una larga lista que se podrían utilizar para describir la cultura organizativa. Se aconseja leer toda la lista de características buscando los extremos, es decir las características que no se asemejan y no se identifican como propias y las que fácilmente hacen reconocible el comportamiento de la organización.

#### **2.1.9.7 El Proyecto Globe**

El Proyecto Globe (House et al, 2002) permitió la creación de una escala para medir la cultura organizativa a partir de los datos recogidos a nivel individual aunque forma parte de un proyecto multifase y multimodelo en el que participaron investigadores de setenta países para examinar las relaciones existentes entre la cultura organizativa, la cultura nacional y el liderazgo para desarrollar una teoría basada en datos empíricos que permiten describir, entender y predecir el impacto de variables culturales específicas. La evaluación parte de dos variables para relacionar los comportamientos de las personas en la sociedad y en la organización (House et al., 2002).

- Las prácticas organizativas
- Los valores de las organizaciones

La analogía que algunas características culturales de las sociedades también se encuentran en las organizaciones tiene su mérito pero los autores apuntan que se debe analizar con cautela, a modo de ejemplo la calidad se da por sentada que se puede encontrar y analizar en una organización, pero es más difícil asimilarlo en la sociedad, ya que tiene una vinculación más inconsciente, un nivel de análisis más subjetivo.

El Proyecto Globe tienen como base de análisis las dimensiones identificadas por Hofstede (1997): Distancia jerárquica, Individualismo-colectivismo, Femenino-Masculino, Control de la incertidumbre y Control a corto y largo plazo.

#### **2.1.9.8 Organizational culture Inventori (OCI)**

Existe diversidad de instrumentos de medida para la investigación cualitativa. Algunas investigaciones resaltan diferentes atributos para medir y poder analizar la cultura organizativa. Cooke y Rousseau (1988) consideran como variables de observación para su estudio:

- la dirección y
- la intensidad

La dirección se refiere al contenido de la cultura, que será la forma en que los miembros de una organización representan su ambiente de trabajo, mostrando los valores, las normas de comportamiento y el estilo de pensamiento. La intensidad se refiere al grado de consenso y la fuerza de conexiones entre los miembros de la organización para medir las expectativas, las recompensas y las conductas.

Cabe destacar, que los autores se han concentrado en las normas de comportamiento de los miembros de la organización. Rousseau (1996) expone tres categorías de valores culturales relacionados con las normas de comportamiento: los valores y comportamientos relacionados con la tarea, los valores y comportamientos interpersonales y los valores y comportamientos individuales.

La variable intensidad se puede medir directamente por el grado de acuerdo de los miembros de la organización sobre el contenido de los valores. Un consenso entre las creencias y las conductas compartidas es un indicador de que existen fuertes conexiones entre las expectativas, las recompensas y las conductas. Una detracción a esta postura sería que no son criterios adecuados para determinar la naturaleza social o no social de un sistema organizativo, porque se fundamentan en un contenido de naturaleza individual desde la perspectiva de identidad personal, pero no de una identidad social.

Cabe destacar en el OCI, que es un instrumento que permite identificar un perfil de cultura ideal en la organización respecto al cual se puede comparar el perfil cultural actual a través de 40 ítems.

Después de mostrar las diferentes teorías e instrumentos de análisis que se han encontrado en la literatura sobre la cultura organizativa, se expone que el Modelo de Valores en Competencia (CVF) de Cameron y Freeman (1981) y el instrumento de medición "Organizational Culture Assessment Instrument" (OCAI) de Cameron y Quinn (1999), son los instrumentos elegidos y utilizados para desarrollar esta tesis. Estas herramientas de análisis han sido utilizados en multitud de investigaciones sobre cultura y demostrada su eficacia como instrumento de medición y clasificación de la cultura organizativa (Suppiah y Manjit, 2010).



## 2.2 EL ESTUDIO DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE MUJERES Y HOMBRES

### 2.2.1 Introducción

En los últimos años en nuestra sociedad ha surgido la inquietud por la igualdad de oportunidades de género, fruto de las leyes y la demanda de equidad de género de la propia sociedad. La sociedad está formada por personas, que pueden ser hombres y mujeres, esta clasificación abarca el término sexo, que se refiere a las diferencias biológicas entre mujeres y hombres, es decir diferencias atribuibles en un contexto físico. El término género, es diferente, se refiere a las funciones y derechos definidos por la sociedad. Con el tiempo, las diferencias de género cambian a medida que la sociedad se desarrolla y evoluciona. La sociedad aspira a ser justa con todas las personas y poder ofrecer igualdad de oportunidades para ambos géneros.

La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres se entiende como la ausencia de obstáculos o barreras que dificultan a las mujeres la participación en el ámbito económico, político, cultural y social en igualdad de condiciones que el colectivo masculino (Martínez et al., 2006a). Este concepto está relacionado con el de discriminación, que es la situación en que una persona pueda ser tratada de manera menos favorable que otra en una situación comparable por razón de sexo (Directiva Europea 2002/73/CE). La discriminación implica aplicar diferencias, exclusiones, prácticas desiguales, no razonables por razón de sexo.

En la gestión de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres tienen un papel destacable, los gobiernos y las instituciones aplicando políticas encaminadas a la igualdad de género (Plantenga et al., 2009). Las decisiones tomadas por los diferentes estamentos influirán en dos variables: el tiempo y los ingresos. Según los autores los organismos han de aplicar actuaciones que alerten de las diferencias de género que se encuentran en la sociedad en el reparto del tiempo dedicado al ámbito laboral y al ámbito personal, teniendo en cuenta que el ámbito personal comporta el tiempo de dedicación al ámbito doméstico. Estas diferencias dan lugar a dos clasificaciones de trabajo: el trabajo remunerado y el trabajo no remunerado, dando lugar a una representación de género poco equitativa, ya que las mujeres dedican más tiempo al trabajo no remunerado en comparación con sus compañeros masculinos.

Siguiendo con este enfoque, se entiende que los ingresos que perciben las personas que tienen más dedicación al trabajo remunerado serán mayores que

las personas que se dedican al trabajo no remunerado y esto conlleva una serie de consecuencias sociales. Los organismos tienen que aplicar actuaciones encaminadas a un reparto equitativo del trabajo remunerado, del trabajo no remunerado, del dinero, del poder de decisión y del tiempo para tener una sociedad equitativa (Plantenga et al., 2009).

Según Romer (2002) las oportunidades están igualadas cuando los recursos se distribuyen de tal manera que igualan los resultados entre las personas que dedican el mismo grado de esfuerzo. La igualdad de oportunidad significa que nadie debe tener una peor situación que otros debido a circunstancias ajenas a su control. Este autor afirma que una persona no debe ser perjudicada por sus características, por razón de sexo o de raza.

### **2.2.2 Enfoque de igualdad, diferencia y equidad**

Dentro de la cultura feminista existe un fuerte debate acerca de la unilateralidad de la "igualdad". Hay un "enfoque de igualdad" y un "enfoque de diferencia". El enfoque de igualdad defiende que se debe tratar a las mujeres igual que a los hombres, mientras que los defensores del enfoque de la diferencia proponen que se debe tratar a las mujeres de forma diferente, en la medida en que son diferentes a los hombres, pero teniendo en cuenta la igualdad de oportunidades en las organizaciones y en la sociedad (Chatman, 1991; Chatman y O'Reilly, 2004).

En un intento de ir más allá de la igualdad y de la diferencia, Nancy Fraser (1997), afirma que ninguno de estos enfoques es satisfactorio y propone que el concepto de "equidad" debe conceptualizarse como una idea compleja y que no puede asociarse a un único valor, ya sea de igualdad, de diferencia o cualquier otro. Este enfoque determina que la diferencia o la igualdad de oportunidades de género tienen que encontrar un consenso, por tratarse de un concepto más evolucionado, no es cuestión de igualdad o de diferencia es cuestión de justicia afirma la autora.

Fraser (1997) conceptualiza la idea, exponiendo que la equidad de género engloba siete principios normativos: la lucha contra la pobreza, la no explotación, la igualdad de ingresos, la igualdad de tiempo de ocio, el respeto, la lucha contra la marginación y la lucha contra el androcentrismo. Según la autora el diferente reparto de responsabilidades entre el trabajo remunerado y el no remunerado, tiene su riesgo ya que puede perjudicar a las mujeres por el hecho, de que las mujeres tienen jornadas de trabajo más largas, al atender las responsabilidades familiares. Esto se traduce en que las mujeres tienen una doble jornada de trabajo y en que los hombres no se implican en el ámbito familiar y solo se concentran en su trabajo. Lo que refuerza los estereotipos existentes, la organización actual del trabajo y las responsabilidades familiares.

El modelo actual basado en la incorporación de la mujer al mercado de trabajo o el modelo de compensar a las mujeres por el tiempo invertido en la atención de otras personas, no se ajustan a los siete principios normativos descritos anteriormente. Es por ello que Fraser propone un tercer camino para llegar a la igualdad de género, que lo llama "*Universal Caregiver model*". El modelo Cuidador Universal está basado en el papel de la mujer en la sociedad actual, con unos patrones de vida que sirvan de norma para todos los integrantes de la sociedad, los hombres y las mujeres. El resultado será que los hombres tendrán que cambiar su estilo de vida y dedicar menos tiempo al trabajo y también tener más responsabilidades familiares y domésticas.

El modelo Cuidador Universal, deja claro que la igualdad de género implica un cambio en las vidas de las mujeres y los hombres a través de la promoción de una mayor igualdad en la distribución del trabajo remunerado y no remunerado.

### **2.2.3 La igualdad de oportunidades y la sociedad**

La incorporación de la mujer en el ámbito laboral ha provocado cambios socioculturales que hoy en día todavía no están plenamente aceptados. Culturalmente se ha considerado al hombre como proveedor de recursos, el modelo "*bread-winner*" (Fraser, 1997), y a la mujer como la persona que se le atribuye la responsabilidad en el ámbito doméstico, de los descendientes y de los progenitores. Los hombres y las mujeres no tienen el mismo estatus social en la sociedad y esta diferencia se traslada también al ámbito laboral. La desigualdad de oportunidades de género que tienen las mujeres en las organizaciones tiene relación con el prestigio, el poder social, las expectativas y las experiencias afectivas en el trabajo (Pugh y Wahrman, 1983; Chatman y O'Reilly, 2004).

En la actualidad las mujeres siguen llenando las universidades y la tasa de graduación respecto a los hombres sigue subiendo, llegando en algunas carreras universitarias a superar la tasa de graduación masculina. Este hecho no tiene el mismo reflejo en el entorno laboral. Existe un mayor desempleo femenino en comparación con el masculino y los mejores puestos de trabajo no están ocupados por mujeres aunque su formación y competencias estén equiparadas o incluso superen a las del colectivo masculino (Goldin et al., 2006).

En el contexto de la desigualdad de género, se considera a los hombres, como miembros del grupo privilegiado y a las mujeres, como miembros del grupo desfavorecido. Las mujeres piensan y sienten un tipo específico de discriminación de género y las percepciones y las emociones están relacionadas con la voluntad de tomar difíciles medidas.

Históricamente se ha dado un papel privilegiado a los hombres, primando el trabajo remunerado. Cuando algunos estudios de género hablan de "*gendered*

*organizations*” (Acker, 1990; Britton, 2000; Ely and Meyerson, 2000) tienen en cuenta la organización del trabajo como si el trabajo remunerado fuese el único, sobre todo resaltado en puestos de gestión, administración y gerencia o profesionales que dedican largas jornadas al trabajo. Estas “normas de trabajo ideal” (Williams, J.C., 2000) quedan caracterizadas por el colectivo masculino dando lugar a reforzar la desigualdad de género en el lugar de trabajo y en la sociedad. El trabajo no remunerado está representado mayoritariamente por el colectivo femenino recibiendo escasos o nulos ingresos económicos alejándose de lo que se considera un “trabajador ideal” (Hays, 1999; Townsend, 2002).

A pesar de las diferencias y desigualdades sociales y laborales entre el colectivo femenino y el masculino, no siempre las personas están sensibilizadas y tienen la misma percepción de estos hechos. Por este motivo es importante la concepción de cada individuo sobre la identidad femenina.

A lo largo del tiempo, ha variado la concepción de la mujer y el feminismo. Hay teorías (Dowing y Roush, 1985; Fisher et al., 2000) que afirman que el colectivo femenino, al igual que otros colectivos como pueden ser minorías étnicas o raciales, sufren crisis de identidad y de compromiso con el colectivo adjudicado por la sociedad. Dowling y Roush (1985) describen cinco etapas que se desarrollan con el tiempo e identifican las diferentes percepciones, sentimientos y roles adoptados por el colectivo femenino a través de la concepción de identidad femenina:

- 1) Existe una primera etapa, de aceptación pasiva, que se caracteriza por una aceptación de los roles tradicionales de género por parte de las mujeres. La creencia de que los roles tradicionales son ventajosos y de que los hombres son superiores a las mujeres, basada en el modelo “*bread-winner*” que considera el hombre como proveedor de recursos y a la mujer como la persona que se le atribuye la responsabilidad en el ámbito doméstico, de los descendientes y de los progenitores.
- 2) La segunda etapa sería la de rebelión, que va precedida por una o varias crisis que dan lugar a un cuestionamiento de los roles de género tradicionales y la aparición de sentimientos de ira hacia el sexo opuesto. En esta etapa las mujeres pueden tener el sentimiento de culpa por las formas en que pueden haber contribuido a su propia opresión en el pasado.
- 3) La tercera etapa se caracteriza por el sentimiento de conexión con otras mujeres, la interacción cautelosa con los hombres y el desarrollo de una perspectiva más relativista.



- 4) En la cuarta etapa se identifica una identidad feminista positiva, como una pequeña tregua con el mundo. Las mujeres son capaces de trascender los roles de género tradicionales y evaluar a los hombres de forma individual, no dejarse influenciar por la creencia de que todos los hombres son iguales, como creencia negativa.
- 5) La etapa quinta y la final, de la identidad femenina, se caracteriza por un profundo compromiso social, el cambio y la creencia de que los hombres y las mujeres no son iguales, pero pueden tener las mismas oportunidades.

Un elemento importante en el proceso de desarrollo de la identidad femenina es la conciencia del patriarcado y el sexismo (Downing y Roush, 1985) en el que las mujeres que se encuentran en la primera etapa, es decir la aceptación pasiva, perciben unos niveles más bajos de discriminación sexista y que las que se encuentran en la última etapa, la de compromiso social perciben unos niveles altos de discriminación sexista.

Fischer et al. (2000) evalúa la identidad feminista a través de unas escalas de medición para delimitar lo que significa ser mujer en nuestra sociedad, indicando que las mujeres han experimentado actitudes sexistas en su participación en el mundo laboral en diferentes organizaciones, han explorado sus creencias y valores y han experimentado que a menudo se pueden sentir excluidas. Cabe destacar el compromiso con una visión del mundo igualitario en materia de género.

La historia sugiere que los desafíos de la desigualdad y la injusticia social son típicamente liderados por grupos que ocupan puestos de bajo estatus en la jerarquía social. Así, por ejemplo, sobre todo grupos de minorías raciales en los Estados Unidos o en Sud-África, han tomado medidas para reclamar sus derechos civiles. El colectivo femenino, como grupo con bajo status en la jerarquía social, ha luchado para ampliar sus derechos de su grupo restringidos en diferentes ámbitos (Tilly, 2004) según Iyer y Ryan (2009).

Se podría argumentar, también, que el cambio social no podría pasar sin el soporte y la participación de las personas favorecidas por los sistemas que implican cualquier forma de desigualdad, basándose en el enfoque que tiende a centrarse en los esfuerzos de los grupos para mejorar su posición y su propia condición (Iyer y Ryan, 2009).

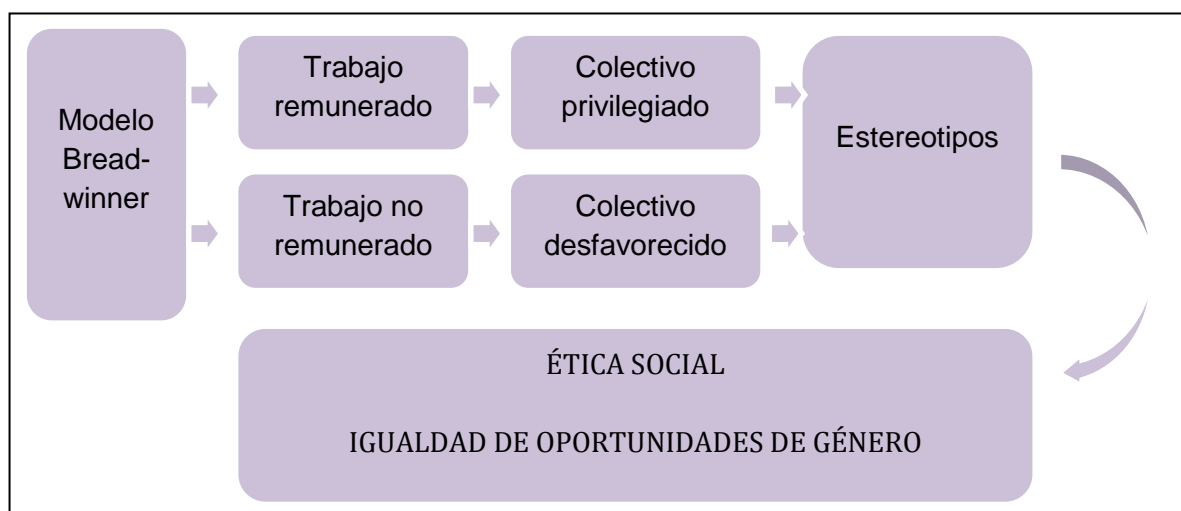
Dentro del marco teórico de las minorías, como principios encontramos la teoría de la privación relativa (Davis, 1966), la teoría de la identidad social (Tajfel y Turner, 1985) y la teoría de identidad prominente (Randel, 2002). Estas teorías proponen que los miembros de los grupos desfavorecidos, tienen más posibilidades de participar en acciones colectivas para desafiar el status

quo. Esto se debe porque ocupan una posición de desventaja, inmerecida, en relación con los intereses del grupo. La identidad social de los miembros no se valora, porque ocupan posiciones de bajo estatus en la sociedad (Randel, 2002).

Por lo tanto la relevancia de las identidades tiene efectos de amplio alcance sobre el comportamiento de las personas en la sociedad y en las organizaciones. A modo de ejemplo la teoría de identidad prominente, manifiesta que los hombres son considerados miembros de una mayoría social, ya que normalmente ocupan posiciones de mayor poder que las mujeres en las organizaciones (Randel, 2002).

Hay autores (Smith y Kessler, 2004; Roseman et al, 1994; Ellemers et al., 2002) que sugieren una teoría sobre los grupos desfavorecidos, esta teoría explica los sentimientos y las percepciones relacionadas con las personas que forman parte del colectivo desfavorecido y también del colectivo privilegiado. La ira, la simpatía y la solidaridad pueden motivar a las personas a participar en acciones para ayudar a grupos desfavorecidos (Iyer y Ryan, 2009). Hay personas que sienten solidaridad hacia los individuos que pueden ser víctimas de discriminación y expresan sus creencias de discriminación injusta. La ira puede ser una respuesta emocional hacia una manifestación de discriminación o injusticia sobre otros individuos. Igual que sentir simpatía por grupos desfavorecidos que puedan sufrir algún tipo de discriminación. La ira es un sentimiento más afín con las personas que pertenecen a un grupo discriminado y el sentimiento de simpatía hacia un grupo discriminado es más común que lo sientan personas que no pertenecen a ese grupo (Leach, et al., 2006).

Figura 1. Esquema de la igualdad de oportunidades y la sociedad



Fuente: Elaboración propia

Para resumir la posición e identificación de la mujer dentro de la sociedad (ver Fig. 1) exponer que la existencia de obstáculos, no ha permitido al colectivo femenino disfrutar de las mismas oportunidades que los hombres y este hecho las posiciona en una situación de partida desfavorable. Los roles asignados a los hombres y a las mujeres, la excesiva responsabilidad sobre las cargas domésticas y familiares y la interrupción de la vida laboral por razones reproductivas en determinadas etapas de la vida de las mujeres, la distribución del trabajo remunerado y no remunerado entre mujeres y hombres son obstáculos a la igualdad de oportunidades en el mundo laboral y en la sociedad en general que convierten al colectivo femenino en el colectivo desfavorecido y al masculino en el colectivo privilegiado dentro de la sociedad. Esta clara división de roles para los hombres y las mujeres fomenta la existencia de estereotipos de género (Martínez et al., 2006).

Los estereotipos se definen como “una estructura cognitiva que contiene el conocimiento perceptor, creencias y expectativas acerca de algunos humanos” (Hamilton y Trolie, 1986). Los estereotipos se utilizan para procesar la información y categorizar a los individuos en grupos (Tajfel y Turner, 1985) y dan lugar a la percepción de la homogeneidad y la heterogeneidad dentro de los grupos y entre grupos que se encuentran en la sociedad (Hamilton y Trolie, 1986).

Los estereotipos limitan las opciones de comportamiento y con ello promueven las relaciones de poder simétricas entre los individuos porque la gente con poder no presta atención a las diferencias individuales que pueden disipar las impresiones estereotipadas. Algunas perspectivas teóricas sugieren una compleja y recíproca relación entre los estereotipos y el poder en las organizaciones. Fiske (1993) propuso una interacción sinérgica entre el poder y los estereotipos.

Los estereotipos de los grupos minoritarios, como puede ser el colectivo femenino, son la antítesis de poder y el resultado en el mantenimiento de relaciones de poder del grupo y el uso de la característica dominante de grupo para definir el poder. Las mujeres dentro de un grupo estereotipado, como miembros individuales de las minorías no perciben la posibilidad de tener poder, y por tanto es menos probable obtener el poder necesario para cambiar la visión dominante de poder en las organizaciones y su influencia en la sociedad (Ragins, 1997; Baron et al., 1991; Hirsh, 2009; Huffman et al., 2010).

Siguiendo el esquema de igualdad de oportunidades (ver Fig.1) si una sociedad está seriamente comprometida con la igualdad de oportunidades, incorporará este valor como un bien, un activo o un resultado positivo, sabiendo que existen limitaciones, como pueden ser la socialización de género o las convicciones culturales. Los agentes sociales y las personas que tengan la capacidad y la responsabilidad de liderar y gestionar una sociedad equitativa

tendrán en sus manos el valor del cambio, una sociedad implicada en la equidad de género, será una sociedad con valores morales y justa. En este caso las organizaciones tienen un claro papel protagonista, en el desarrollo de actuaciones de igualdad de oportunidades y en el papel de fomentar un cambio hacia la ética social (Philips, 2006; O'Dea, 2007; Rawls, 1971).

La igualdad de oportunidades se ha convertido en la posición por defecto en las democracias liberales, algo a quien nadie podría oponerse. Aparte de su aparente evidencia (Phillips, 2006) un razonamiento, sería que las personas con responsabilidad que toman decisiones y impulsan acciones de compromiso social no pueden obviar el tema de la igualdad de oportunidades y en este caso la igualdad de oportunidades de género. Las organizaciones no están libres de esta responsabilidad.

La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres es una tarea de futuro. Pero sin programas específicos que reconozcan las desventajas sistemáticas hacia las mujeres a lo largo de la historia, el cambio de cultura, que incorpore la ética social, es poco probable que ocurra (Konrad y Linnehan, 1995; French, 2001).

#### **2.2.4 La igualdad de oportunidades y el entorno legal**

El derecho de la igualdad ante la ley de todas las personas contra cualquier tipo de discriminación constituye un principio jurídico universal reconocido en diversos textos legales internacionales sobre derechos humanos, entre los que se destaca: la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948); el Convenio Europeo para la Protección de los Derechos Humanos y de las Libertades Fundamentales (1950); la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas (1979) o los acuerdos de las Naciones Unidas sobre derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales (1996).

En este mismo ámbito conviene recordar los avances introducidos por las conferencias mundiales monográficas, como las de Nairobi en 1985 o la de Beijing en 1995, todas ellas especializadas en el colectivo femenino.

La igualdad es un principio fundamental de la Unión Europea. Desde la entrada en vigor del tratado de Ámsterdam (1999), la igualdad entre mujeres y hombres y la eliminación de las desigualdades entre ambos sexos son un objetivo que se ha integrado en todas las políticas y las acciones de la Unión Europea y de sus estados miembros.

En el Tratado de Roma (1957) se desarrolló un acervo comunitario sobre igualdad de sexos de gran amplitud e importancia, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al

acceso al empleo, a la formación, a la promoción profesional y a las condiciones de trabajo.

En España la Constitución española proclama el derecho a la igualdad y a la no discriminación por razón de sexo. Y consagra la obligación de los poderes públicos de promover las condiciones para que la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas.

En nuestro país existe la Ley orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, Ley 3/2007 de 22 de marzo, que tiene como objetivo principal hacer real la igualdad de trato y de oportunidades entre ambos sexos. La Ley pretende promover la adopción de medidas concretas a favor de la igualdad en las empresas. Dentro del mismo ámbito de empleo, se consignan en la Ley medidas específicas sobre los procesos de selección, promoción y condiciones laborales así como el acceso al empleo, la formación, la protección frente al acoso sexual y sobre las medidas que favorezcan la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

La Ley 3/2007 indica que las empresas de más de doscientos cincuenta trabajadores y trabajadoras deben aplicar planes de igualdad, instrumento que debe ayudar a las empresas a implantar medidas para fomentar la igualdad de género. Cabe destacar que con anterioridad a la aprobación de esta Ley muchas organizaciones, incluso pequeñas y medianas empresas ya implantaban planes de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

En Cataluña el Estatut d'Autonomia incluye en su artículo 4 sobre derechos y principios rectores un punto que expresa que los poderes públicos de Cataluña han de promover las condiciones para que la libertad y la igualdad de oportunidades de los individuos y de los grupos sea real y efectiva; deben facilitar la participación de todas las personas en la vida política, económica y social. También el Estatut expresa que los poderes públicos han de promover los valores de libertad, democracia, igualdad, pluralismo, paz, justicia, cohesión social, equidad de género y desarrollo sostenible.

Destacar también en el ámbito nacional y autonómico las leyes con referencia a la conciliación entre la vida laboral y personal. La Ley de conciliación tiene una doble finalidad: la sistematización en un texto único de todas las disposiciones destinadas a la conciliación de la vida laboral y familiar para facilitar su aplicación e interpretación y también permitir la implicación del personal en el ámbito laboral sin tener que elegir entre la vida personal y laboral, encontrando un equilibrio entre los dos ámbitos. Existe una Ley estatal, la Ley 39/1999 de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida laboral y familiar en el ámbito público. También a nivel autonómico encontramos la Llei 8/2006 de 22 de junio, ley de medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral del personal de las administraciones públicas catalanas. Cabe destacar que la

conciliación de la vida laboral y personal es un tema importante dentro de las actuaciones de igualdad de oportunidades de género.

Un estudio comparativo de planes de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, a nivel autonómico y nacional, refleja que casi todas las comunidades autónomas españolas tienen planes de igualdad (Álvaro, 2005). El autor ha establecido once áreas de estudio, que están presentes y han sido tratados en la mayoría de planes: Introducción de la perspectiva de género en las políticas públicas; Derechos e igualdad de oportunidades; Mercado de trabajo y participación en la vida económica; Conciliación de la vida laboral y familiar; Exclusión social, violencia de género, educación, cultura, deporte y medios de comunicación; Salud y calidad de vida; Mujeres rurales; Participación sociopolítica y cooperación.

Estos ámbitos objeto de estudio por las comunidades autónomas hacen referencia a temáticas muy generales y ayudan a formar una idea de cómo se orientan las políticas de igualdad en nuestro país, así como constatar, mediante la revisión de los planes que les preceden y los que dan continuidad, que sus avances van hacia el camino de la igualdad, que ayudan al conjunto de individuos de la sociedad, los hombres y las mujeres de una forma muy generalizada y no específica, creando políticas que construyan una sociedad más justa para el colectivo femenino y el masculino (Álvaro, 2005).

Existen estudios empíricos que demuestran que las políticas de igualdad de género implantadas en las organizaciones son importantes para establecer un cambio en la organización. Las leyes y las normas al respecto son una motivación para su implantación (Huffman y Cohen, 2004; Kmec, 2005). Se resumen en la tabla 23 las leyes expuestas en este apartado a nivel internacional, nacional y autonómico.

**Tabla 23. Resumen Marco legislativo**

<b>Nivel Internacional</b>	<b>Año</b>
Declaración Universal de los Derechos Humanos	1948
Convenio Europeo Protección Derechos Humanos y Libertades Fundamentales	1950
Tratado de Roma	1957
Eliminación discriminación mujer. Asamblea General de Naciones Unidas	1979
Acuerdos de las Naciones Unidas	1996
Conferencias Mundiales monográficas (Nairobi, Beijing)	1975-2000
<b>Nivel Nacional</b>	<b>Año</b>
Ley 3/2007 de 22 de marzo. Ley de igualdad efectiva entre mujeres y hombres.	2007

Ley 39/1999 de 5 de noviembre para promover la conciliación de la vida laboral y familiar.	1999
<b>Nivel Autonómico</b>	
Estatut d'Autonomia	2006
Llei 8/2006 de 22 de juny. LLei de mesures de conciliació de la vida personal, familiar y laboral del personal al servei de les administracions públiques de Catalunya	2006

Fuente: Elaboración propia

## 2.2.5 La igualdad de oportunidades en el entorno laboral

La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres se tiene que desarrollar también dentro de las organizaciones, no es una tarea adjudicada únicamente a los gobiernos e instituciones competentes (Colling y Dickens, 1998). Las Administraciones Públicas tienen mucha responsabilidad a la hora de emprender políticas de igualdad, pero las organizaciones y en especial las empresas, tienen un papel protagonista realizando tareas de concienciación y de cambio de filosofía empresarial teniendo en cuenta la igualdad de género.

Una definición que introduce la igualdad de oportunidades de género en las organizaciones (Gutek et al., 1996) indica que se produce desigualdad cuando las decisiones en los procesos de selección, promoción, evaluación o retribución se basan en las características individuales de las personas como pueden ser la edad, la apariencia, el sexo o el color de la piel y no en las calificaciones educativas, la experiencia laboral, la antigüedad o el desarrollo profesional (Blanchard y Crosby, 1989; Madden, 1985; Nieva y Gutek, 1981).

La desigualdad de género en las organizaciones se manifiesta por las diferencias sistemáticas entre los y las participantes en el poder y el control sobre los objetivos, los recursos y los resultados (Acker, 2006). Las decisiones en el trabajo tales como la forma de organizar el mismo, las oportunidades de promoción, las recompensas monetarias, el respeto, el bienestar en el trabajo y las relaciones entre las personas de la organización evolucionarán paralelamente a los cambios en la sociedad, avanzando hacia la igualdad de oportunidades de género (Acker, 2000; 2006).

Acker (2006) insiste, que en la práctica, rara vez existen desigualdades de género en el control de los objetivos y de los recursos, mientras que la remuneración, los premios y las recompensas suelen ser desiguales para el personal en las organizaciones. Estas desigualdades están vinculadas a la sociedad, a su política, a la historia y a su cultura.

Una buena referencia para enmarcar la situación de la función de la igualdad de oportunidades de género en las organizaciones, es el estudio realizado por Hoque y Noom (2004) donde se analizan y realzan las ventajas de aplicar políticas de igualdad de oportunidades de género en las organizaciones. La

publicación de estos autores, tiene como objetivo ayudar a las organizaciones que tengan la voluntad de poner en marcha proyectos de igualdad de oportunidades, así como las pequeñas empresas privadas de cualquier sector que quieran mejorar la igualdad de género. El análisis realizado por Hoque y Noom (2004) pretende ser un elemento motivador para animar a las organizaciones a desarrollar estrategias de igualdad de oportunidades para lograr organizaciones más equitativas.

### **2.2.5.1 La realidad laboral de las mujeres**

Aunque la realidad señala que ha habido una masiva incorporación de la mujer en el trabajo remunerado, hay autores que de manera explícita confirman que existe un estancamiento en el progreso de las mujeres en el mundo laboral (Cotter et al., 1995; Cohen et al. 2009). La incorporación femenina al mercado laboral se encuentra en una desaceleración todo y que continúa el progreso después de los años 80. Existe una incorporación importante de mujeres en ocupaciones específicas en el área de la ciencia y la técnica, la abogacía y la justicia, y servicios empresariales (Katz et al., 2005; O'Neill, 2003). Pero existen diferencias en los puestos de trabajo ocupados por mujeres y hombres. Algunos puestos de trabajo tradicionalmente han sido ocupados por el género masculino, por ejemplo existen pocas mujeres bomberas o policías y las médicas siguen ocupando más plazas en pediatría que en cirugía. También hay pocas mujeres que ocupen puestos directivos (Acker, 1991).

La incorporación de la mujer en el mercado de trabajo es una realidad pero no se está haciendo en igualdad de condiciones (Warton, 2005; Martínez et al., 2006a). Los datos de ocupación muestran que los hombres tienen más y mejores trabajos que las mujeres, así como los índices de paro son mayores para el colectivo femenino. Diferentes investigaciones indican que existe segregación por sexos en el nivel de ocupación. Entendiendo la segregación por sexos como el hecho de que hombres y mujeres se distribuyen de manera distinta entre las diferentes ramas de actividad y ocupación (Wharton, 2005).

Existen ocupaciones masculinizadas y también feminizadas, es decir que muchas veces los hombres y las mujeres tienen ocupaciones en actividades dominadas por miembros de su propio sexo. El problema reside en que tal separación no es neutra, sino que acarrea consecuencias dispares para unos y otras en relación a la calidad del empleo, los ingresos y las posibilidades de reconocimiento social que ofrecen. Estas consecuencias colocan sistemáticamente a las mujeres en una situación de desventaja respecto a los hombres (Whatts, 1998).

La segregación por sexos se manifiesta de dos formas diferentes: la segregación horizontal, en donde las mujeres y los varones se distribuyen de manera diferente entre los tipos de ocupaciones del mismo nivel; o bien la



segregación vertical, que se define por una distribución desigual de mujeres y varones en la jerarquía ocupacional, es decir en la estructura organizativa (Hartman, 1976). Cabe destacar que en organizaciones donde las mujeres ocupan puestos de responsabilidad, estas presentan menor segregación tanto horizontal como vertical (Huffman y Velasco, 1997).

Algunas de las preocupaciones del progreso de las mujeres en el mercado laboral, vienen marcadas por la tendencia supuestamente creciente de algunas mujeres profesionales, que se plantean abandonar su ocupación después de tener descendencia, la aparición de hijos e hijas en la vida de las mujeres cambia su estatus profesional y laboral. Ya sea causada por una visión postfeminista, que acarrea la exclusión de las carreras profesionales de las mujeres (Belkin, 2003; Story, 2005) o por presiones del trabajo sobre mujeres que han sido madres y son profesionales (Stone, 2007) según Cohen et al., (2009). Las influencias del entorno producen el abandono laboral de las madres provocado tanto por presiones internas de las organizaciones como externas de la propia sociedad.

La formación y preparación de las mujeres no es un activo suficiente para tener una vida laboral similar a la del colectivo masculino, en el momento de la reproducción y aparición de descendencia, la mujer ve condicionada su vida profesional. Se observa una disminución en la ocupación de madres con educación universitaria en la década de 1990. El efecto negativo de los descendientes en la ocupación de sus madres, fue estudiado por Boushey (2008). El autor refleja el condicionante en el entorno laboral que supone para las mujeres el hecho de tener descendencia. Muchas restricciones vienen dadas por la mentalidad empresarial de que las madres no atenderán totalmente su parcela laboral por tener la corresponsabilidad de la descendencia en la parcela personal. Otras vienen impuestas por la cultura de la propia sociedad que impone una presión tanto interna como externa a las mujeres que trabajan, cuestionando su valua y aportación profesional o laboral y a la vez su responsabilidad hacia los descendientes (Cohen et al., 2009).

Estas presiones laborales dirigidas a las mujeres que han tenido descendencia tienen como consecuencia: el abandono del lugar de trabajo, la ocupación a categorías profesionales y puestos de trabajo inferiores a la preparación y capacidades de la mujer, menor retribución salarial y menor motivación laboral (Boushey, 2008; Cohen et al., 2009).

Las implicaciones prácticas que supone tener una organización poco equitativa conlleva a la dirección a plantearse una gestión de recursos humanos libre de discriminación (Foley et al., 2005). La discriminación de género crea un ambiente general de trabajo negativo para todo el personal y la implantación de

un proyecto de igualdad de oportunidades puede contribuir a mejorarlo (Ensher et al., 2001).

Las mujeres tienen peores condiciones laborales que los hombres en términos generales (Cohen y Huffman, 2003; Cotter et al., 1995) incluyendo unos salarios más bajos y una más lenta promoción en comparación con sus compañeros (Baron et al., 1984; Huffman et al., 2010), así como una sobre representación en los puestos de trabajo que carecen de autonomía y autoridad (Reskin y Ross, 1992; Adler, 1997; Adler y Know, 2002; Huffman et al., 2010).

Acker (2006) en una investigación de los puestos de trabajo afirmó que las mujeres ocupaban las categorías inferiores de la clasificación y que estas categorías tienen asignados los rangos de salarios más bajos. El resultado de la investigación mostró que el género conlleva una desigualdad injustificada de retribución salarial. Acker (1991) en una investigación anterior comprobó que existían diferencias salariales entre hombres y mujeres, explicadas en algunos casos, porque las personas que tenían la responsabilidad de negociar el salario para las mujeres eran hombres, y estos no creían en la necesidad de igualar los sueldos de los puestos de trabajo sin tener en cuenta el género y en otros porque los gerentes, de sexo masculino, también consideraban que un salario justo para los hombres tiene que ser mayor que el de sus compañeras, muchas veces justificado porque la mayoría de mujeres tienen a su lado un compañero, un marido o una pareja que dispone de una retribución salarial suficiente y que el sueldo de la mujer es un complemento a los ingresos familiares (Acker, 1991; 1994; 2006).

Tanto hombres como mujeres pueden ocupar diferentes puestos de trabajo sin tener en cuenta su género. Pero las personas responsables de la contratación dentro de la organización, algunas veces, se decantan por seleccionar y contratar a personas del género femenino, porque ellas aceptarán una retribución más baja en comparación al colectivo masculino (Salzinger, 2003).

El reclutamiento y la selección son procesos que tienen como objetivo la búsqueda de la persona más adecuada para un puesto de trabajo determinado, y frecuentemente el género de estas personas es una característica que tiene en cuenta la empresa (Enarson, 1984; Acker, 2006) e influye en el proceso de contratación.

El proceso de selección y contratación de personal debe ser neutro, es decir estar libre de prejuicios y condicionantes de género. Las nuevas prácticas de selección y contratación de personas como pueden ser la conexión a redes sociales o tecnológicas, requieren publicidad y canales de comunicación más abiertos. Las nuevas tecnologías exigen prácticas de contratación más neutras, donde se tenga en cuenta características como la destreza, la responsabilidad en el trabajo, las habilidades y las competencias y también un salario justo

(Acker, 2006). A modo de ejemplo cabe destacar que una práctica neutra de selección de personal, libre de discriminación sería la recogida de curriculum vitae (CV) sin identificación del sexo de la persona que participa en el proceso de selección, enviando el CV sin la fotografía ni el nombre propio para únicamente identificar sus capacidades, habilidades y competencias y no su género.

La promoción profesional es un indicador, también, de la situación de la mujer en el mundo laboral. Diversos estudios sobre la idoneidad en los procesos de promoción muestran que los procedimientos utilizados y las decisiones tomadas por la organización influyen en la satisfacción y la percepción de la equidad entre el personal y no siempre son procesos justos para el colectivo femenino proporcionando escasas o insuficientes promociones dirigidas a las mujeres (Beerh, et al., 2004).

En referencia a las promociones de trabajo, Cassier y Reskin (2000) señalaron que los hombres dan una mayor importancia a las promociones que las mujeres y disfrutan de mayores políticas de promoción. Las estrategias de promoción de las organizaciones diseñan un modelo donde se proyectan más las carreras profesionales del colectivo masculino que del femenino. Según estos autores, los hombres pueden ser inherentemente más ambiciosos que las mujeres, pero este condicionante, sólo, no justifica una política de promoción que favorece al colectivo masculino, con una promoción más rápida y exitosa. Otra explicación es la posición de los hombres dentro de la estructura organizativa, en posiciones más privilegiadas y con mejores motivaciones para alcanzar mejores promociones dentro de la organización.

#### **2.2.5.2 La representación en la estructura organizativa**

La representación de hombres y mujeres en las organizaciones tiene que ser equitativa para trabajar en igualdad de condiciones. Se ha detectado que las organizaciones generan diferencias y variaciones sistemáticas en la distribución de sus individuos, dando paso a la problemática de encontrar un equilibrio de representación de cada género (Dose, 1997; Baron et al., 1986; 1991; Barley et al., 1988).

La diversidad de género y su influencia en hombres y mujeres en el desarrollo de un trabajo la estudiaron O'Reilly y Tushman (2004) basándose en la semejanza del paradigma de la atracción (Byrne, 1971), que sostiene que las personas se sienten atraídas y prefieren pasar más tiempo con otras personas que tengan las mismas actitudes (Condon y Hallam, 1984) y que se sienten atraídas por personas del mismo sexo (Tsui et al., 2002; Pfeffer, 1983), es decir que los hombres estarán atraídos por grupos de trabajo formados por hombres y las mujeres se sentirán atraídas por grupos formados por más mujeres. El efecto de que una persona de un sexo se sienta más identificada y tienda a

preferir trabajar junto a personas del mismo sexo se denomina "*Reproducción Homosocial*" (Kanter, 1977; Ibarra, 1992; Elliott y Smith, 2004; Barsade et al., 2000) y sugiere que las personas son en general más felices cuando son demográficamente similares a otros en su grupo de trabajo. También las personas son más propensas a confiar en otras a las que consideran que tienen más similitud, por ejemplo personas del mismo sexo, tienden a compartir más información, objetivos comunes y éxitos.

O'Reilly y Tushman (2004) argumentaron que cuando los miembros de ambos sexos representan menos de una proporción importante de un grupo, la percepción de los miembros del grupo se ve distorsionada, resultando caracterizado, en una mayor visibilidad, una polarización y una convergencia con los estereotipos de las minorías. El equilibrio de género en la estructura organizativa tiene relación con la frecuencia de comunicación existente entre las personas de un grupo de trabajo (Zenger y Lawrence, 1989), que comportará mejores niveles de integración social (O'Reilly et al., 1989), un mejor funcionamiento del grupo (Chatman et al, 1998), más compromiso con la organización (Riordan y Shore, 1997) y mayor volumen de negocio (Jackson et al, 1995).

Las reacciones asimétricas en el trabajo de cada género (O'Reilly et al., 2004) se pueden explicar por las diferencias en su estatus en la sociedad y como estas diferencias entran en juego en el ámbito laboral. La variable sexo ha estado correlacionada con el prestigio y acompañada por diferentes expectativas de los hombres y el poder social de la mujer (Pugh y Warman, 1983).

La investigación de O'Reilly y Tushman (2004) sobre las diferencias distributivas entre hombres y mujeres en las organizaciones, probó que las mujeres cuando se encuentran en minoría numérica en su ocupación, se pueden sentir aisladas socialmente (Holahan, 1979; Konrad et al., 1992; Kanter, 1977; O'Leary y Iklovics, 1992; Miner-Rubino et al., 2009;) y también pueden ser objeto de acoso laboral (Miner Rubino et al., 2009), por parte de la representación mayoritaria. Por contra, los hombres que se encuentran en minoría numérica en una organización, nunca tienen la percepción de aislamiento social, ni tampoco sufren ningún tipo de acoso laboral por parte de las mujeres que tienen una mayor representación numérica. Por consiguiente la distribución de la estructura organizativa tiene consecuencias diferentes para el colectivo masculino y el femenino, siendo el colectivo desfavorecido el femenino.

Tsui y Gutek (1999) sugirieron que la falta de diversidad en una organización tiene consecuencias negativas para los empleados y empleadas cuando éstos y éstas se encuentren en minoría numéricas. Cualquier individuo que no se encuentra suficientemente representado en un grupo es especialmente

propenso a convertirse en persona destacada y por tanto se utilizará como base de categorización. La investigación de Tsui y Gutek (1999) muestra que características visibles como el género, a veces se utiliza como categorización, especialmente cuando la composición del género del grupo es sesgado.

La teoría de la categorización según Miner-Rubino et al., (2009), propone que el deseo de una persona de tener una autoestima alta, a la vez que una satisfacción personal motiva obtener un bien social en la comparación de esa persona con los otros miembros del grupo. En la visión de un grupo si uno se siente reconocido aumenta su nivel de autoestima y esto es bueno para la persona y para la organización. La investigación muestra que los individuos tienen tendencia a compararse a sí mismos con otros de mayor estatus y poder. Por esta tendencia, las mujeres son probablemente conscientes de la proporción de mujeres y hombres en los niveles superior jerárquicos en las organizaciones. Tsui y Gutek (1999) con el modelo de diversidad en las organizaciones han demostrado que encontrarse en minoría de género en los puestos de trabajo puede tener efectos debilitantes para las mujeres. Las investigaciones indican que en contextos de trabajo masculinizados se dan en mayor número estereotipos sexistas (Holahan, 1979; Konrad, et al., 1992), aumenta el absentismo laboral y disminuye el compromiso psicológico con el lugar de trabajo (Tsui, et al., 1992) y también baja el bienestar en el trabajo y por lo tanto el bienestar general (Burke y Mckeen, 1996; Jackson et al., 1995).

Tabla 24. Consecuencias de la representación no equitativa

<b>Consecuencias de estructuras poco equitativas:</b>
- Sentimiento de aislamiento social
- Acoso laboral
- Absentismo laboral
- Menos compromiso con la organización
- Disminución de poder
- Menor expectativa laboral
- Estereotipos sexistas
- Disminución del bienestar en el trabajo y el general

Fuente: Elaboración propia

Un estudio de Tsui et al., (1992) muestra que los hombres responden más negativamente que las mujeres a estar en minoría numérica en sus grupos de trabajo, pueden tener más índices de absentismo, estar menos comprometidos y con más posibilidad de salir de la organización. Los hombres cuando se encuentran en minoría numérica en una organización, pueden ser más sensibles que las mujeres a este hecho, porque los hombres históricamente

han estado en mayoría y se han beneficiado de ocupar las mejores categorías profesionales dentro de las organizaciones. Los hombres pueden percibir estar en minoría como una disminución de poder y de expectativas laborales (Tsui et al., 1992).

El compromiso normativo o las reglas de la organización se pueden definir como el grado en que una persona acepta las normas y los valores de la organización (Caldwell et al., 1990). Tanto hombres como mujeres se reconocen y responden mejor a grupos compuestos por miembros de su propio sexo. Ambos sexos pueden percibir que sus valores son más similares a los de otros miembros de su mismo sexo y desean, a la vez, que el otro sexo tenga los mismos valores que ellos mismos, para poder compartirlos.

En un estudio de estereotipos (Konrad et al. 1992) se comprobó que los hombres que pertenecían a grupos mayoritariamente representados por hombres eran más propensos a participar en los estereotipos sexistas, mientras que las mujeres mantenían actitudes más igualitarias sin tener en cuenta la composición del sexo de su grupo de trabajo (Chatman et al., 2005).

Pero hace falta matizar que los miembros heterogéneos de distintos grupos de trabajo pueden responder de manera diferente a ser diferentes e iguales a otros (Cassier y Reskin, 2000).

Chatman et al. (2005) concluyeron que, en conjunto, las personas pueden ser insensibles a las diferencias existentes en grupos mixtos y grupos casi exactos en relación con la distribución equitativa de hombres y mujeres. Finalmente, las autoras, sugieren una posible explicación para la relación confusa y a menudo contradictoria, entre los resultados de la diversidad y el trabajo encontrada en investigaciones previas. La diversidad de género se puede observar, a veces, como beneficiosa o perjudicial, porque podemos considerar que los hombres y las mujeres tienen diferentes niveles de experiencias en la diversidad de género y las aprecian de diferente manera. Esta incoherencia puede venir explicada, también, porque la mayoría de las investigaciones sólo han examinado los efectos directos de la diversidad de género, sin explicar diferentes variables que pueden intervenir (Miner-Rubin et al., 2009) como por ejemplo que la composición de mujeres en un nivel jerárquico alto puede llegar a comunicar a las demás mujeres de la organización los valores de las mujeres y sus propias oportunidades de progreso y promoción.

Cuando se dan estas actuaciones las mujeres que forman parte de la minoría o del colectivo desfavorecido cambian su estatus y esto beneficia al colectivo y promueven un cambio en la sociedad en general (Philips, 2006).

Es importante reconocer, que las minorías, como puede ser el colectivo femenino, tienen diferentes necesidades de desarrollo laboral y seguimiento de su carrera profesional que sus homólogos masculinos (Kanter, 1977) y que se

enfrentan a barreras discriminatorias para su progreso en las organizaciones (Ragins y Sundstrom, 1989). Cuando hablamos de minorías, nos referimos al poder del grupo más que al estado numérico del colectivo y puede incluir la raza, el género, la edad, la clase, religión o la orientación sexual (Burke, et al., 1990; Ragins y McFarlin, 1990; Ragins y Cotton, 1991; O'Reilly et al., 1997).

Algunas investigaciones indican que la distribución de género en el lugar de trabajo puede tener consecuencias para los empleados y las empleadas (Burke y MKeen, 1996) y otras investigaciones exponen que pueden existir pocos efectos en el hecho de trabajar en entornos donde exista diversidad de género (Riordan y Shore, 1997).

La experiencia laboral de una mujer en un grupo de trabajo integrado por mujeres es muy diferente a la experiencia de la misma mujer en un grupo de trabajo donde todos son hombres. Este modelo teórico lo estudió Tsui y Gutek (1999), tal como afirma también Miner-Rubino (2009), en el modelo de la diversidad demográfica en las organizaciones, que también consideró como elementos de estudio el poder social de las mujeres, su influencia en las relaciones y también en el impulso de un cambio organizativo. Las organizaciones son una localización de poder, donde se mantienen las desigualdades sociales, que influyen en las personas y en las experiencias laborales y sociales. Las características de las personas líderes en las organizaciones determinarán la adaptación a los cambios a favor de la igualdad de oportunidades de género (Baron et al., 1991; Hirsh, 2009; Huffman et al., 2010).

### **2.2.5.3 Cambios organizativos**

La implantación de actuaciones de igualdad de oportunidades en las organizaciones precisa de un cambio organizativo y cultural. Este cambio vendrá restringido y condicionado por diferentes características tales como el tamaño de la organización, el entorno económico y el tiempo de actuación (Hirsh, 2009).

El cambio organizativo puede verse obstaculizado por el tamaño de la organización. En las organizaciones de grandes dimensiones los cambios son más lentos debido a una gran inercia estructural, que puede fomentar la oposición a cambiar y limitar la adaptación organizativa, a pesar de tener más recursos humanos y económicos (Hannan y Freeman, 1984; Hirsh, 2009). Las organizaciones grandes son más lentas en el desarrollo de los cambios debido a una excesiva burocratización (Baron y Bielby, 1984; Acker, 1990). Cabe mencionar que dentro de las organizaciones de gran tamaño se encuentran las instituciones y organismos públicos que fomentan este cambio cultural y moral en pro de la igualdad de oportunidades de género ya que tienen que asumir unas expectativas sociales y cumplir regulaciones específicas.

En cuanto al crecimiento económico de una organización, también puede ser una variable que repercuta en la implantación de políticas de equidad de género, ya que el crecimiento crea oportunidades para la movilidad interna y externa y reduce la tendencia a guardar los mejores lugares de trabajo, muchas veces reservados para los miembros de la mayoría del grupo favorecido, en este caso el masculino, lo que acelera la integración de género (Shenhav y Haberfeld, 1992; Kaufman, 2002). El crecimiento económico mejora los procesos de promoción del personal especialmente entre las mujeres, ya que se extiende la oportunidad de creación y ocupación de lugares de trabajo (Huffman et al., 2010), mediante la contratación de mujeres en puestos anteriormente representados por los hombres.

El tiempo es una variable que puede ir a favor de la igualdad de oportunidades de género, ya que la sociedad y la cultura necesitan un espacio temporal para poder adaptarse a los nuevos cambios (Hirsh, 2009). Sin embargo hay diferentes estudios que dicen que este aspecto es así y que en muchas ocasiones puede incluso retroceder la representación de mujeres en la estructura organizativa, afirmando que las mujeres no se encuentran en todos los puestos de trabajo (Cotter et al., 2004; Cohen, Huffman y Knauer, 2009).

Por lo tanto se hace patente la necesidad de crear nuevos escenarios, que desarrollen un cambio en el entorno laboral, implantando actuaciones para poder obtener organizaciones más igualitarias y libres de discriminación de género ya sean promovidas por los gestores de la organización o por normas que den paso a una sociedad más equitativa.

#### **2.2.5.4 Las acciones positivas**

Las acciones positivas se pueden definir como las medidas destinadas a conseguir la igualdad efectiva de oportunidades entre mujeres y hombres, otorgando ventajas concretas destinadas a facilitar el ejercicio de actividades profesionales o a evitar o compensar desventajas en sus carreras profesionales, eliminando los obstáculos que pueden impedir o dificultar a las mujeres su desarrollo profesional. Son acciones destinadas a eliminar los estereotipos de género, la segregación vertical y horizontal y la conciliación de la vida personal y profesional (Martínez, et al., 2006b).

Las acciones positivas tienen como objetivo fomentar e incrementar la contratación y promoción de las mujeres en las organizaciones. Las mujeres son miembros de un grupo demográfico que históricamente ha estado discriminado por los empleadores, así la base de promociones puede ser más justa para las mujeres si se utilizan estas prácticas de acciones positivas, que ayudan a obtener una distribución más equitativa de la estructura organizativa. Aunque las mujeres prefieren promociones a base del desempeño y rendimiento y no con acciones positivas, son medidas utilizadas que



incrementan su posición en las organizaciones y en la sociedad (Kravitz et al., 1997; Moore, 1996).

Las acciones positivas permiten la presencia de mujeres en puestos de trabajo y categorías profesionales donde con anterioridad no eran visibles (Moore y Webb, 2000). Facilitan la representación de mujeres en puestos de trabajo en que no estaban representadas, y conforman una herramienta de los programas o los proyectos contra la discriminación (Donohue y Siegelman, 1991; Skaggs, 2008). Esta práctica ayuda a corregir las desigualdades históricas y prevenir una variedad de prácticas laborales discriminatorias de género (Kang y Banaji, 2006; Huffman et al., 2010).

Aunque las acciones positivas son actuaciones impopulares, hay gobiernos y instituciones que apuestan por su implementación para ayudar y motivar a las personas empleadoras a elegir mujeres para puestos y ocupaciones que la realidad muestra que no estarían presentes. Estas actuaciones hacen avanzar hacia la igualdad de oportunidades de género en las organizaciones, ya que permiten intervenir en la composición y la representación de las estructuras organizativas (Kravitz et al., 1997; Moore, 1993).

Históricamente las mujeres no han estado presentes, ni han ocupado puestos reservados exclusivamente para el colectivo masculino. Las acciones positivas son las medidas que han de permitir la contratación y la promoción de las mujeres a puestos relevantes y de responsabilidad. Se afirma que cuando exista equidad en la representación de las plantillas de las organizaciones no serán necesarias las acciones positivas, reservando su implantación en el tiempo, y utilizando esta medida a corto plazo (Kravitz et al., 1997; Moore, 1996).

#### **2.2.5.5 El poder y la toma de decisiones**

El poder se expresa por el nivel jerárquico que ocupan las personas en las organizaciones. Kanter (1977) fue el primero, según Miner- Rubino (2009), en argumentar que los patrones demográficos de género pueden tener diferencias significativas en diferentes niveles jerárquicos. Además, si las mujeres tienen una representación numerosa en los niveles bajos en la estructura de la organización y escasa en los niveles superiores, las mujeres que se encuentran en niveles medios pueden suponer que sus posibilidades de progresar en la organización son limitadas.

Utilizando un razonamiento similar Elvira y Cohen (2001) sugieren que la presencia de mujeres en niveles superiores donde hay empleadas puede ser un indicador de las posibilidades de promoción y la posición de comodidad que tienen estas mujeres en posiciones de niveles jerárquicos altos.

Huffman et al. (2010) examinaron la dinámica organizativa y la eliminación de la segregación de género. El acceso de las mujeres a las estructuras jerárquicas de poder no es fácil, aunque los autores observaron que es más fácil promocionarse en puestos de poder cuanto más tiempo está una persona en la misma empresa, por lo tanto sugirieron que el acceso de mujeres a diferentes puestos de poder es cuestión de tiempo.

Cuando existe sensibilidad o comprensión por la igualdad de género por parte de los hombres, éstos cuando ocupan puestos de gerentes, supervisores o como compañeros de trabajo de las mujeres son más propensos a tolerar a las mujeres en puestos de decisión o autoridad (Charles, 1992).

Algunas investigaciones (Ely, 1994) sugieren que una representación importante de mujeres en una organización y específicamente en puestos de responsabilidad puede ser una señal de que la organización es justa y equitativa en materia de género (Elvira y Cohen, 2001).

Yasih y Stier (2008) investigaron la autoridad en el trabajo y su incidencia en la desigualdad de género comparando diferentes países. El estudio resalta que las mujeres tienen menos posibilidades que los hombres de ocupar puestos de autoridad, también resalta la presencia de las mujeres en el sector público, constatando la falta de representación de mujeres en puestos de responsabilidad en el sector público, aún teniendo más representación (Kanter, 1977; Kraus y Yonay, 2000).

El colectivo femenino está representado mayoritariamente en el sector público, ya que la ocupación en este sector ofrece unos acuerdos laborales beneficiosos como: protección, flexibilidad y reducción de la jornada laboral y buenas oportunidades para la promoción profesional (Gornick y Jacobs, 1998; Bihagen y Ohls, 2006; Gornik y Jacobs, 1998; Yaish y Kraus, 2003; Yaish y Stier, 2008). No obstante también se argumenta que estos acuerdos, a priori beneficiosos, también pueden tener efectos adversos sobre las perspectivas de las mujeres en el mercado laboral y sus éxitos profesionales (Mandel y Semenov, 2005), eso es así porque estos acuerdos no necesariamente facilitan la incorporación de las mujeres en lugares de trabajo lucrativos, gratificantes y de poder.

#### **2.2.5.6 Consecuencias de la jerarquía organizativa**

Los hombres ocupan diferentes grados en la jerarquía organizativa, especialmente en la parte superior. Esto es cierto especialmente en grandes e influyentes organizaciones. La imagen de buena organización y la imagen de líder de éxito tienden a compararse con la fuerza, la agresividad y la competitividad, características representadas mayoritariamente por el colectivo masculino (Acker, 2006).

Algunas organizaciones con estructuras menos jerarquizadas y más planas proporcionan a las mujeres profesionales más igualdad y más oportunidades que en las burocracias jerárquicas, pero solo si las mujeres funcionan laboralmente como los hombres. Un estudio del sector de la ingeniería en Noruega (Kvande y Rasmussen, 1994) mostró que las mujeres que trabajaban en pequeñas empresas de ingeniería, aún siendo un sector muy masculinizado, se ganaban el reconocimiento del personal y tenían un avance profesional rápido en los diferentes departamentos, sin embargo, también se esperaba que estas mujeres dispusieran del mismo tiempo laboral que sus colegas masculinos, y que antepusieran su trabajo a las responsabilidades familiares. Esto conllevó a que las mujeres tuvieron que hacer adaptaciones en su trabajo para poder conciliar el trabajo y las responsabilidades familiares (Acker, 2006), adaptaciones innecesarias para los hombres que trabajaban en las mismas ingenierías.

Acker (1994) concluyó en un estudio sobre el sector bancario, que las mujeres, que trabajan en entidades financieras suelen ocupar puestos de trabajo más cotidianos y los hombres ocupan puestos de decisión. Destaca que las sucursales más exitosas en la redistribución de tareas y en la toma de decisiones fueron las que estaban gestionadas por mujeres y los hombres destacaban como empleados con un espíritu de participación alta. A pesar de esos resultados, los mejores empleos estaban ocupados por hombres (Ely y Meyerson, 2000).

Diferentes estudios sobre el sector bancario (Bird y Rieker, 1999; Skuratowicz y Hunter, 2004), documentan el número de sucursales bancarias dirigidas por mujeres, donde se identifica y reconoce una pérdida de seguridad laboral y disminución de salarios de las mujeres en relación a los hombres con las mismas ocupaciones, refiriéndose a puestos de dirección.

En muchas ocasiones las mujeres que llegan a ocupar puestos de responsabilidad, en la práctica se encuentran con contradicciones cuando se trata de utilizar el poder en las organizaciones. A modo de ejemplo las gerentes pueden dedicar parte de su jornada laboral a organizar el trabajo mientras que los gerentes dedican gran parte de la jornada a resolver problemas importantes. Esta contradicción no se da por incapacidad de las gerentes sino por tener más protagonismo los gerentes dedicándose a tareas que son relevantes para la imagen y la comunicación de la organización. La posición de autoridad en el lugar de trabajo es un importante factor determinante de los ingresos percibidos en concepto de retribución salarial (Reskin y Padavic, 1994; Smith, 1997; Schieman y Reid, 2008). Las personas que ocupan puestos de responsabilidad tienen percepciones salariales mayores al resto de empleados y empleadas. Esta característica va relacionada con un mayor reconocimiento social y con un alto status dentro de la sociedad atribuible mayormente al colectivo masculino.

Así se sugiere que la desigualdad entre mujeres y hombres en el acceso de puestos de trabajo de responsabilidad o autoridad puede dar lugar a otras formas de desigualdad de género en la sociedad. La autoridad en el trabajo es fundamental para la comprensión de la desigualdad de género en la fuerza de trabajo y en la sociedad (Yais y Kraus, 2003; Cohen, et al., 2009; Kalew et al., 2006; Jackson et al., 1992). La presencia de mujeres en la dirección ayuda a amplificar la igualdad de género dentro de la organización y a cambiar la imagen que tienen las empleadas y los empleados de su dirección (Cohen y Huffman, 2007; Hultin y Szullkin, 2003). Esta presencia argumentan (Cotter et al., 1995) proporciona un beneficio a todas las mujeres en la integración de género en el trabajo.

Existen diferencias y desventajas en el acceso a posiciones de poder en detrimento de las mujeres. Una explicación importante de esta laguna tiene sus raíces en la teoría de la gestión del capital humano. En consecuencia, las mujeres están ausentes en las posiciones de poder porque tienen niveles menores de competencias y formación práctica que los hombres. Los hombres trabajan más horas, es más que probable que adquieran formación en el trabajo y acumulen más años de experiencia laboral a lo largo de su vida (Polachek, 1981). Las mujeres, en contra, a menudo están limitadas laboralmente por sus responsabilidades familiares y por lo tanto invierten menos en capital humano y en la economía formal (Yaish y Stier, 2008).

Diferentes investigaciones, revelan continuamente que ambos sexos perciben a los hombres como el colectivo que tiene más y diferentes formas de poder que las mujeres, independientemente del poder real (Ragins y Sundstrom, 1989).

La percepción de las competencias y las expectativas estereotipadas puede estar relacionada con la representación numérica en las organizaciones. Existe la teoría de que las personas que se encuentran en minoría numérica en las organizaciones, tienen presiones de rendimiento y expectativas de comportamiento basadas en estereotipos de grupo (Kanter, 1977). En apoyo a esta teoría Ely (1994) encontró que los roles de género son más estereotipados en las empresas con pocas mujeres en puestos de poder que en las empresas con una representación más equilibrada.

Aunque la presencia de mujeres en puestos de gestión y decisión ha mejorado, se encuentra en cierta forma estancado (Blum et al., 2007; Huffman et al., 2010; Cotter, Cohen y Huffman, 2007; Percheski, 2008).

Otro dato muestra que en el año 2000 (Cohen et al. 2009) las mujeres directivas se concentraron de forma desproporcionada en el sector de servicios. Las personas que ocupaban puestos de dirección en el sector servicios tenían menos ingresos de mediana en comparación con los directivos y directivas del sector industrial. Así mismo las mujeres directivas se concentraban en industrias pequeñas caracterizadas por una devaluación del

lugar de trabajo y con menores ingresos (Cohen y Huffman, 2003). También analizando industrias de tamaño superiores, los estudios (Cohen et al., 2009) sugieren que las mujeres directivas recibían remuneraciones peores dentro de los sectores industriales y también trabajaban en industrias menos lucrativas. Los autores concluyen que las mujeres tienen en la actualidad, un largo camino por recorrer antes de conseguir la plena paridad con los hombres (Cohen y Huffman, 2003; Cohen et al., 2009).

Hay investigaciones que afirman que el trabajo de las mujeres en las funciones gerenciales, a menudo, es percibido como de menor categoría que el de los hombres, aunque el trabajo objetivo que han desarrollado es equivalente (Dimitrovsky et al., 1989; Eagly, 1995). Estos estudios han demostrado que los lugares de trabajo y ocupaciones en que predominan las mujeres son percibidos como menos influyentes socialmente, asociados a menos poder y con una percepción salarial menor.

Los hombres y las mujeres, que ocupan puestos de responsabilidad, también tienen patrones diferentes a la hora de tejer redes sociales (Ibarra, 1992), los hombres buscan acceder a unas recompensas instrumentales, como reconocimiento y prestigio social, en cambio las mujeres buscan relaciones que aporten el sentimiento de amistad. Los hombres para fomentar sus redes sociales prefieren las relaciones con otros hombres y no con mujeres, tanto por el valor instrumental como por sus necesidades de soporte social.

Jacobs (1992) observó la tendencia hacia una mayor representación de mujeres en la gestión y también un creciente escepticismo entre investigadores e investigadoras sobre sus consecuencias. El autor tiene la sospecha que la representación cada vez mayor de las mujeres en lugares directivos, no lleva aparejado un crecimiento de su poder, de prestigio y de compensación. Las razones, podrían en primer lugar ser las presiones legales y el temor a recibir demandas por incumplimiento de las políticas de igualdad de género, por parte de las organizaciones, en especial, nombrando a mujeres para ocupar puestos de gerencia y responsabilidad sin llegar a elevar su condición dentro de las empresas. En segundo lugar, la nueva segregación, es decir los puestos de responsabilidad que las mujeres ocupan están perdiendo poder y prestigio dentro de la sociedad, que conducen a la feminización de una reducida gamma de trabajos que son de responsabilidad solo de nombre.

En la estructura organizativa los puestos de dirección no son los más numerosos, son escasos en la variedad de categorías profesionales y puestos dentro de la jerarquía de la organización. Cabe destacar que otorgan numerosas ventajas a sus titulares que son mayoritariamente masculinos (Huffman y Cohen, 2004; Reskin y Ross, 1992), en detrimento del colectivo femenino, como puede ser una mayor autonomía en el trabajo, unos salarios más elevados y una mayor experiencia global de ocupación (Choi et al., 2008).

### **2.2.5.7 El techo de cristal y el precipicio de cristal**

Lyness y Judiesch (1999) exponen que las mujeres obtienen promociones y ocupan puestos de dirección con prácticas de reclutamiento externo, ya que es difícil que las mujeres reciban un impulso laboral en las propias organizaciones. Esto tiene relación con el “techo de cristal”, concepto que hace referencia a las barreras invisibles que dificultan o impiden a las mujeres el acceso al poder, a los niveles de decisión o a los niveles más altos de responsabilidad, de manera que quedan estancadas sus carreras profesionales o laborales en las categorías o los niveles organizativos más bajos (Martínez et al., 2006). El techo de cristal se entiende como la dificultad de las mujeres a ser promocionadas, especialmente a niveles superiores de la organización, y por lo general es debido a actitudes o prejuicios de la organización (Janssen, 2000).

Ryan y Haslam (2007) presentan un fenómeno que se puede dar en las organizaciones y lo llaman “el precipicio de cristal”, entendido como el fenómeno que se da cuando se adjudica a mujeres puestos o proyectos de responsabilidad que se sabe a priori que tienen una mayor dificultad y escasas posibilidades de éxito. Los autores demuestran que las mujeres son más propensas que los hombres a ser nombradas en puestos de dirección de alto riesgo, es decir en empresas más conflictivas o con menos posibilidades de éxito. Los autores llegaron a la conclusión que las mujeres líderes tienen más posibilidades de fracasar en sus puestos de trabajo que sus compañeros masculinos, al asignar a mujeres proyectos o puestos de responsabilidad con pocas posibilidades de superación. Los mismos autores investigaron sobre el “techo de cristal” fenómeno que impide a las mujeres el acceso a los niveles jerárquicos altos (Acker, 2006; Cohen et al., 2009) y el cuestionamiento sobre su existencia por parte de hombres y mujeres en nuestra sociedad.

### **2.2.5.8 Las acciones de mentoring y el poder**

Las acciones de mentoring, entendidas como herramientas que utilizan los departamentos de recursos humanos, para promover la promoción y el desarrollo profesional de los trabajadores y trabajadoras pueden ayudar al personal de una organización a ascender en la jerarquía organizativa y ocupar puestos de poder y toma de decisiones.

Ragins (1997) investigó la relación de las y los mentores o tutores y el género de las personas que intervenían en su interacción. Los mentores y mentoras se definen como personas con experiencia avanzada y con unos conocimientos que se han comprometido a proporcionar y traspasar a sus protegidos y protegidas, destacando la influencia que pueden ejercer sobre sus discípulos o protegidos (Hun y Michael, 1983; Kram, 1985) según Ragins (1997).

Brefach (1986) encontró que las mejores mentoras tienen menos poder en el trabajo que los mentores masculinos y que los estudiantes varones evitaban seleccionar como mentores a miembros femeninos, por considerar que tenían menos energía que sus homólogos masculinos. El poder y la influencia son los procesos clave en la relación de los mentores con sus protegidos, son factores que distinguen a grupos minoritarios por lo que se desprende que los estereotipos pueden influir en la forma y las relaciones de tutoría.

También cabe destacar en las relaciones de mentoring que hay personas que no quieren tener una relación laboral de ese tipo y son reacios por temor a que se interprete erróneamente la relación, y se confunda con una relación sexual siendo susceptible de falsos rumores sobre la naturaleza de la relación, este hecho se da más cuando existe relación con personas de diferente sexo (Ragins y Cotton, 1991). Ragins y McFarlin (1990) encontraron que las personas o el colectivo protegido cuando eran del mismo sexo que sus mentores, eran más propensas a participar en actividades sociales con sus mentores. La relación de mentores y protegidos del mismo sexo comportaba también un modelo a imitar por parte de los protegidos, existía más confianza y más reciprocidad en sus relaciones que si ambos eran de diferente sexo (Thomas, 2004).

## **2.2.6 Ventajas y beneficios de la igualdad de oportunidades**

Las organizaciones debaten la necesidad de implantar estrategias de igualdad de oportunidades, plantean cuales son los problemas que ocasiona la falta de equidad y la resolución de los mismos. También tienen en cuenta las ventajas y los beneficios que comporta la equidad para la totalidad de trabajadoras y trabajadores que componen la organización (Martínez et al., 2006a). Los beneficios y las ventajas que reporta a las organizaciones la igualdad de oportunidades de género tienen su base en la satisfacción del personal, el clima laboral, el compromiso con la organización, el enriquecimiento y la imagen corporativa.

### **2.2.6.1 Satisfacción y Clima laboral**

Desde la psicología laboral, la calidad de vida del trabajo y por lo tanto el bienestar, abarca todas las características relacionadas con el trabajo: los horarios, la retribución, el clima laboral, los servicios y los beneficios que se ofrecen al personal, las posibilidades de promoción y la carrera profesional y las relaciones humanas que pueden ser relevantes para la satisfacción y la motivación laboral, así como las propias experiencias de trabajo y las oportunidades que conlleve el puesto de trabajo (Boada et al., 2005).

Baker (1993) sugiere que el trabajo en equipo en las organizaciones, es un método de trabajo que aunque incida directamente en las relaciones, por sí solo, no puede reducir las desigualdades de género ya que existen otros factores que se relacionan con la desigualdad en las organizaciones. Los hombres y las mujeres que desarrollan su actividad laboral en un entorno de trabajo igualitario, tienen un índice de satisfacción laboral mayor que si no existe equidad de género (Fields et al., 2000).

La sensibilidad a la discriminación dentro de una organización, puede ser un moderador en la relación con la diversidad de género. Las mujeres, como tal, pueden ser más sensibles a los desequilibrios de género, ya que es más probable que noten los efectos negativos de una representación desequilibrada en una organización, y pueden tener una menor satisfacción con su trabajo cuando la composición de la estructura organizativa está mayoritariamente representada por el colectivo masculino y sobre todo cuando en el nivel jerárquico de la estructura organizativa, es decir en los puestos de responsabilidad, están dominados por hombres, en lugar de mujeres, ya que puede ser una señal de que los hombres tengan un mayor poder en esa organización (Miner-Rubino et al., 2009).

Cuando las mujeres perciben que son excluidas y poco respetadas en el trabajo, pueden comenzar a sentirse menos satisfechas con su trabajo, pero los efectos negativos son más amplios llegando a una disminución de su estado de salud en general. En concreto las mujeres que son sensibles a la discriminación de género y trabajan en un clima laboral negativo tienen una satisfacción menor en el trabajo y un peor estado de salud que las mujeres que trabajan en organizaciones donde los niveles superiores están representados por hombres pero éstos son sensibles a las desigualdades (Miner-Rubino et al., 2009).

Los empleados y empleadas que perciben políticas y prácticas sexistas en sus lugares de trabajo ven afectado el bienestar en el trabajo y esto conlleva una insatisfacción en la carrera profesional elegida, es decir son menos propensos a elegir la misma carrera profesional si pudieran empezar otra vez (Guttek et al., 1996).

Uno de los hallazgos más consistentes y significativos de la igualdad de oportunidades y la justicia social, es el efecto positivo que ejerce en la organización la existencia de percepción de igualdad de oportunidades, dando lugar a actitudes a largo plazo que producen bienestar, satisfacción laboral y a la vez puede repercutir en el compromiso con la organización (Kim y Mauborgne, 1998). A modo de ejemplo cuando los individuos perciben que la gestión, la estructura y los resultados básicos en su organización son más justos, existe un trato más positivo en relación a las actitudes en su trabajo y una asignación equitativa de recursos y premios, consta mayor nivel de



satisfacción entre el personal. La predicción es que cuando los empleados y empleadas perciben que el género es utilizado como base de discriminación en su lugar de trabajo, mostrarán un bajo nivel de satisfacción (Randall y Mueller, 1995; Foley et al., 2005).

El clima laboral en el lugar de trabajo, puede ser un moderador importante en la relación entre la diversidad de género y el bienestar laboral y tiene un impacto directo sobre el comportamiento y el trabajo de las mujeres. Puede diagnosticar el grado en que una organización atiende a los valores y las diferencias de género (Tsui y Gutek, 1999). En la investigación de Miner Rubino et al. (2009) se concluyeron varios aspectos sobre el clima laboral, tales como que el grado en que el lugar de trabajo permite autonomía, la intolerancia sobre el acoso sexual y su presencia pueden dar lugar a una evaluación del estado del clima laboral. Estos aspectos representan y coinciden con el grado en que las personas disfrutan del estatus y poder dentro de la organización. El control percibido en el trabajo y el grado de autonomía están relacionados significativamente con los altos niveles de satisfacción en el trabajo, así como la situación de desventaja de las mujeres frente al acoso puede influir negativamente en su satisfacción.

Miner Rubino y Cortina (2004) manifiestan que una organización con un clima laboral que es permisivo con el acoso tiene una relación directa con la disminución de la satisfacción laboral y de la salud física de su plantilla. El acoso laboral es un medio de control y poder sobre las mujeres, que cuando aparece en las organizaciones repercute en una disminución del buen clima laboral (Kos y Gutek, 1993).

Un clima laboral negativo puede comportar que las trabajadoras se sientan excluidas, poco respetadas y que pelagra su estado de salud. Cuando el entorno de trabajo tiene estas características, las mujeres pueden sentirse estresadas y percibir su organización como una barrera en su carrera laboral y profesional (Winter y Gutek, 1992).

#### **2.2.6.2 Compromiso del personal y abandono de la organización**

Existe una relación directa entre la igualdad de oportunidades y las intenciones de abandonar la organización (Dewitt, et al., 1998). Las comparaciones sociales afectan las aspiraciones laborales de muchas mujeres al igual que los juicios dirigidos al colectivo femenino (Major, 1994) y cuando aparecen desigualdades, surgen, a la vez, sentimientos de injusticia y puede aparecer la intención de abandonar la organización (Mc Duff y Mueller, 2000; Tsui, Egan y O'Reilly, 1992).

Por lo tanto trabajar en organizaciones equitativas en género incrementará el sentimiento de pertenencia a la misma y desaparecerán las intenciones de abandonarla. Implicar a todas las personas de la organización en el proyecto

empresarial y a la vez en actuaciones de equidad de género, incrementará la motivación de los trabajadores y trabajadoras y consolidará las relaciones del personal con la entidad.

Involucrar al personal en el proyecto corporativo, acorde con su nivel de responsabilidad y compromiso, puede hacer posible conseguir un alto índice de calidad en los productos y en los servicios de las organizaciones (Martínez et al., 2006). El compromiso del personal con las organizaciones es beneficioso para las mismas y también para el bienestar del personal.

Las mujeres que ocupan puestos de dirección y desarrollan su actividad laboral en un entorno dominado por el colectivo masculino tienen una relación significativa con una baja satisfacción y compromiso con la organización y también con una alta propensión a abandonar la organización (Rosin y Korabik, 1991). Las mujeres directivas abandonan su lugar de trabajo al encontrar un techo de cristal, que no consiguen traspasar y que constituye una barrera en su carrera profesional. Las directivas se sienten frustradas por la falta de oportunidades de su carrera profesional y son más propensas a dejar su organización que sus homólogos masculinos (Foley et al., 2005).

Las organizaciones sienten la necesidad de atraer, retener y desarrollar unos recursos humanos altamente capacitados e implicados en la misión y objetivos de la misma organización, ya que la creatividad y la motivación de estas personas, mujeres y hombres son uno de los factores más importantes para conseguir altos niveles de innovación, de calidad y de satisfacción de las personas implicadas (Martínez et al., 2006). La falta o mala gestión de la igualdad de oportunidades de género puede repercutir en la atracción y retención del mejor personal para una organización.

La percepción de discriminación y de trato desigual genera sobre la persona que lo padece un sentimiento de insatisfacción y de desmotivación que repercute en su comportamiento y rendimiento. El compromiso de la organización con la equidad de género puede evitar estas situaciones y también ser un elemento motivador y de esta manera incrementar el compromiso con el trabajo alejando el deseo de abandonar la organización (Martínez et al., 2006a).

Trabajar en un entorno de trabajo equitativo, a corto plazo, ha de repercutir en una mejora en la situación de las mujeres de esa organización. Estas mejoras se pueden manifestar incrementando la presencia de mujeres en los puestos de dirección, en una política retributiva justa o en una flexibilidad en los horarios del personal que beneficia en primer lugar a las mujeres y después al resto del personal. Las medidas de equidad en una organización crean unas expectativas que motiva y apoya, sobretudo en un primer momento, al colectivo femenino, mejorando la calidad y el desarrollo de su trabajo. Pero las medidas de igualdad también benefician a los hombres dentro de la organización, ya

que un buen ambiente de trabajo beneficia a todo el personal. Si las personas que ocupan puestos de dirección son las más competentes, independientemente de su género, esto beneficiará a todo el departamento o sección y a todas las personas que tienen a su cargo y beneficiará a toda la organización incrementando el compromiso del personal (Martínez et al., 2006).

La organización ha de beneficiarse al máximo del potencial y el talento del personal y eso ocurrirá si todas las personas, hombres y mujeres, tienen garantizada una situación de equidad de género. La organización tiene que disponer de todos los mecanismos para que no existan obstáculos ni limitaciones al desarrollo profesional de todo su personal, así se aprovechará todo el potencial y capacidades del mismo. Si las trabajadoras y los trabajadores perciben que no son valorados y que se desaprovechan sus capacidades profesionales disminuirán el compromiso con la organización y sentirán la necesidad de abandonar la misma por falta de motivación (Martínez et al., 2006a).

### **2.2.6.3 La diversidad como fuente de enriquecimiento**

La diversidad de género debe ser gestionada dentro de los departamentos de recursos humanos, teniendo como enfoque el reconocimiento de los prejuicios y la discriminación contra las mujeres y apoyando actuaciones sobre la base de los requisitos que tiene que tener una organización. Aunque existe debate sobre las acciones que constituyen las políticas y la gestión de la diversidad, se ha utilizado la diversidad de género como concepto para incorporar elementos de cambios organizativos. Con el fin de clasificar las políticas de género dentro de la diversidad, las organizaciones necesitan incluir elementos de cambio de cultura dentro de la organización. En esta clasificación de política, la categoría de diversidad de género permite extender la acción positiva, la búsqueda de los sistemas culturales y los cambios que abordan los prejuicios y desarrollan el potencial de cada individuo (Bacchi, 2000).

Las habilidades, las capacidades, las experiencias, las necesidades y los intereses de las mujeres y de los hombres son desiguales y también al mismo tiempo complementarios. El trabajo en equipo, la solución a problemáticas, el desarrollo de proyectos y la toma de decisiones con una participación equilibrada de personas de ambos géneros, puede ser altamente enriquecedora para la organización (Martínez et al., 2006a).

Hay investigaciones que afirman que el estilo de liderazgo femenino, más comunicativo y participativo, con más inteligencia emocional y de trabajo en equipo, es el más adecuado para las organizaciones actuales, que se alejan de la tradicional estructura piramidal y jerárquica y tienden a estructuras organizativas más horizontales (Acker, 2006).

Algunas investigaciones sobre la representación femenina en las organizaciones, argumentan que la experiencia de las organizaciones que integran a mujeres en toda su estructura organizativa, desarrollan una filosofía empresarial reflejo de la sociedad y es la base del enriquecimiento de las organizaciones y de la sociedad en general (Kanter, 1977; Reskin, 2003; Acker, 1990; 2006).

Un equipo de trabajo heterogéneo comporta el aumento de la sensibilidad, el conocimiento y la empatía con el resto de los miembros del grupo. El trabajo en grupo pone a prueba los estereotipos y atribuciones respecto a las diferencias y permite el desarrollo de un tipo de comunicación que aporta las habilidades necesarias para atender diferencias de género en la organización (Ragins, 1997).

La percepción de un trato injusto o discriminatorio tiene importantes consecuencias organizativas y personales, tales como la disminución de la productividad y el aumento de quejas y acciones legales. Por lo que las organizaciones reconocen la influencia de gestionar la diversidad como un bien que puede aportar valor, mejorando la moral de sus empleadas y empleados, aumentando la facturación y también reduciendo los costes de quejas y casos judiciales (Banerjee, 2008).

Existen investigaciones que han demostrado la relación existente entre la implementación de acciones de igualdad de oportunidades y la reducción del absentismo, la mejora de las relaciones afectivas entre el personal de la organización y también el volumen de negocio (Greenhaus et al., 2001).

Cabe tener en cuenta que las diferencias, siempre que se traten de manera correcta, pueden ser mucho más enriquecedoras que una uniformidad rígida y cerrada, por este motivo existen leyes, normas y actuaciones que van en la dirección de tener en cuenta la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

#### **2.2.6.4 La imagen corporativa de la organización**

Aunque no se deben implementar estrategias de igualdad de oportunidades solamente por cuestiones de imagen sino porque es necesario un compromiso institucional, las organizaciones deben cuidar su imagen corporativa, ya que es un recurso importante para visualizar y comunicar la existencia de la misma. Apostar por la equidad puede ayudar a la organización a tener una ventaja competitiva.

Las organizaciones ya no pueden contar solamente con personal masculino, porque se da una imagen de organización retrógrada y restrictiva que, de manera consciente o inconsciente, aleja a ciertos colectivos de la organización y también a futuros clientes (Martínez et al, 2006a).

La mejora de la imagen corporativa puede producirse con la incorporación en toda la estructura organizativa de personas de ambos géneros. Así se contribuye a mejorar las relaciones de la organización con otras de su entorno, permite crear sinergias, puede comportar un incremento de contratos con los clientes y puede motivar a otras organizaciones a que estén interesadas en colaborar en temas puntuales o en proyectos que beneficien a ambas partes (Martínez et al., 2006a).

Una buena imagen corporativa, también favorece la incorporación de personas que estén motivadas y tengan interés en trabajar en organizaciones que desprendan una imagen más actual, innovadora, justa y competitiva. Ésta dispondrá de personal más preparado, motivado y comprometido con la organización. El orgullo y el sentimiento de compromiso serán mayores en organizaciones que apuesten por la igualdad de oportunidades.

Cabe destacar que el incumplimiento de las leyes puede comportar importantes consecuencias económicas pero también de imagen para las organizaciones irresponsables. El incumplimiento de leyes y directrices de igualdad de oportunidades de género puede significar el aislamiento económico y social, así como mostrar una imagen de organización poco equitativa frente la sociedad.

### **2.2.7 La Responsabilidad social corporativa**

Los principios éticos en que se basa la igualdad de oportunidades, guardan gran similitud con la responsabilidad social corporativa. Por esa razón se dedica un apartado especial en esta parte de la tesis.

La Responsabilidad Social corporativa (RSC) o la Responsabilidad Social empresarial (RSE), es un concepto a partir del cual las empresas integran, de manera voluntaria, consideraciones sociales y medio ambientales, que van más allá de las obligaciones legales. Persigue como objetivo primordial conjugar los objetivos económicos, sociales y medioambientales y consecuentemente reunir los intereses que desea obtener la organización con los de la sociedad (Steiner, 1971).

La Comisión Europea (2001) define la RSC, como el concepto según el cual las organizaciones integran, de forma voluntaria, las dimensiones sociales y el medio ambiente en sus operaciones de negocio y en sus interacciones con los actores internos y externos de la organización (stakeholders o partes afectadas).

Davis (1984) argumenta con la teoría del constitucionalismo corporativo, que las organizaciones disponen de un poder económico y político, de un poder de ordenación social resultado del normal funcionamiento de sus actividades mercantiles que las hace susceptibles a dos ecuaciones principales: la primera que todo poder lleva implícito una responsabilidad, que se puede llamar

responsabilidad social, y la otra que el uso irresponsable de ese poder comporta el riesgo de perderlo.

La preocupación en el mundo académico y empresarial por la RSC viene dada por la incapacidad para explicar las interrelaciones entre la organización y su entorno social. Esta visión aparece cuando la sociedad, los gobiernos y los mercados han demandado una visión más plural de las organizaciones, teniendo en cuenta disciplinas más sociológicas para definir las relaciones entre las personas, organizaciones y gobiernos que confluyen en la economía (Biggart y Beamish, 2003).

Según Granovetter (1985), las acciones económicas quedan integradas en estructuras organizativas de relaciones sociales. Estas relaciones despliegan confianza y desarrollan actuaciones de responsabilidad social teniendo en cuenta el capital social. Algunos autores también hacen incidencia en el capital social y su importancia en los beneficios que aporta a las relaciones sociales (Putnam, 2000; Bordieu, 1997).

Una visión mucho más pragmática la aportan Ackerman (1973) y Jones (1980), nombrando los motivos que pueden existir detrás de la actuación que da lugar a la RSC. Los dos autores, afirman que es la institucionalización de la RSC en el mundo empresarial la que delimita el nuevo marco de actuación de las empresas. El desarrollo de este movimiento va hacia la interiorización de este marco teórico bajo un nuevo paradigma de gestión, que orienta las organizaciones hacia la RSC, en lugar de orientarlas al cliente y las políticas de calidad total como hace unos años. Son los procesos de gestión teniendo en cuenta los principios éticos los que marcan el camino en la incorporación de criterios de una gestión empresarial responsable (Ackerman, 1973; Jones, 1980; Dahlsrud, 2008)

Hay autores que clasifican la RSC como un conjunto de teorías propiamente normativas, siguiendo las líneas de Lozano (2004) que aporta una idea moral y de valor en las actuaciones responsables dentro de la organización. Destacan las teorías de los stakeholders de Freeman (1984), el desarrollo sostenible elaborado de una manera principal por el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD, 2000) y también los derechos humanos en el mundo empresarial impulsados desde las Naciones Unidas (1999).

Tal como describen Vyakarnam et al. (1996) la implicación social de las pequeñas y medianas organizaciones repercute en la reputación, la imagen, el aumento de confianza y la lealtad. Todos estos argumentos ayudan a fidelizar a las personas que trabajan en estas organizaciones y mejora las relaciones entre los trabajadores y las trabajadoras (Granovetter, 1985; Enderle, 2004; Lozano, 2002; Spence, 1999).

En los últimos años ha aumentado la dimensión social en las actividades empresariales, la ciudadanía está cada vez más informada y concienciada en temas sociales y ecológicos y pide al entorno empresarial un compromiso en la gestión de la producción eficiente de bienes y servicios con responsabilidad social.

Queda claro que aunque las empresas tengan la voluntad sincera de coger el compromiso de la responsabilidad social corporativa, es el entorno de las organizaciones el que ha favorecido la gestión teniendo en cuenta la RSE en las organizaciones. Tanto las personas consumidoras, la ciudadanía y el accionariado han incorporado valores diferentes a los valores que eran variables de interés como el precio, la calidad y los resultados financieros. De una manera más o menos consciente y consecuencia de estos cambios de valores, también los gobiernos se han visto influenciados a potenciar la RSE en las empresas (Dahlsrud, 2008). A modo de ejemplo, algunos casos con escándalos contables como Enron y malas prácticas financieras como la de la empresa farmacéutica Merck, han demostrado que existen prácticas abusivas, poco éticas, que como es el caso han enriquecido a directivos con sistemas retributivos irracionales. Para evitar acontecimientos similares no debe faltar la gestión de la RSE.

En EEUU se facilitaron unas pautas de conducta ética en las grandes empresas y desde Europa se ha centrado la atención en la sociedad y los gobiernos y no sólo en las empresas. En Norte América se potencian los códigos éticos, los indicadores de conducta social y medioambientales. En Europa también se avanza en esta dirección pidiendo a las empresas memorias sociales y medioambientales junto con las memorias de sus resultados financieros.

La Unión Europea, ha promovido la RSE en base a la voluntariedad promulgada en la Comunicación de la Comisión de julio de 2001, conocida como el libro verde de la UE, para el fomento de la RSE.

En los EEUU la Ley Sarbanes-Oxly de 2002, parte de un enfoque diferente para exigir a las empresas, por ley, unos requisitos mínimos de transparencia informativa relativos a la dimensión ética de la empresa con el fin de prevenir escándalos provenientes de gestiones erráticas y fraudulentas.

También los mercados financieros han asumido criterios de publicidad en sus actuaciones de sostenibilidad y buena gestión. El FTSE4GOOD y el Dow Jones Sustainability Index incorporan los criterios de la RSE en el mercado de las acciones más importante del mundo. También el accionariado puede invertir en función de fondos de inversión elaborados a partir de criterios de responsabilidad social y medioambiental. En Europa encontramos los bancos éticos, que restringen el uso de depósitos realizados por su clientela para financiar proyectos sociales y ecológicamente sostenibles. También cabe mencionar que en la normativa ISO de

gestión de la calidad y de la sostenibilidad medioambiental, cada vez hay más certificaciones que cubren las relaciones internas de la empresa con su personal, la atención y el respeto hacia los derechos humanos o las pautas de buena gestión de la empresa.

El diccionario Filosófico de A. Comte-Sponville (2004) apunta que ser responsable es poder y tener que responder de sus actos. Es, consecuentemente asumir el propio poder, incluso en los fracasos y aceptar y soportar sus consecuencias.

Tal como propone Arenas et al., (2009) una función de la empresa es crear valor para la sociedad, generar beneficios, rentas y mejores sueldos, pero tener en cuenta estos valores sociales aporta tres ventajas importantes: en primer lugar es un mérito añadido, en segundo lugar es el mejor indicador de la eficiencia, cuando se ha conseguido su función, y en tercer lugar aporta un estímulo adecuado para su creación.

Según Porter y Kramer (2006) las empresas deberían analizar las oportunidades de la RSC utilizando el mismo marco que guía sus principales actividades. Los autores llaman empresas como Whole Foods Market, Toyota y Volvo que han hecho que la responsabilidad social corporativa sea algo más que un coste, una limitación o una obra de caridad, que sea una poderosa fuente de innovación y ventaja competitiva. Los autores proponen una nueva forma de ver la relación entre las empresas y la sociedad que no trata el crecimiento de las empresas y el bienestar social como un juego de suma cero. Introducen un marco que las empresas pueden utilizar para identificar las consecuencias sociales de sus acciones, para descubrir las oportunidades en beneficio de la sociedad y de la empresa, mediante el fortalecimiento del contexto competitivo en que operan, para determinar qué iniciativas de RSC deberían de abordar, y para encontrar las formas más eficaces de hacerlo. La percepción de la RSC como una oportunidad en lugar de una campaña de relaciones públicas, requiere un pensamiento radicalmente diferente, un cambio, que será cada vez más importante para el éxito competitivo.

Arenas et al., (2009) también habla de la importancia de las personas y afirma que, quien trabaja en la empresa merece el máximo respeto. El entorno en que trabajan ha de ser el más apropiado a la actividad y circunstancias. La calificación previa debe estar completada con la formación adecuada para mantener las competencias obtenidas. La autonomía en la toma de decisiones y la asunción de responsabilidades deben potenciarse siempre que sea compatible con la calidad de las prestaciones y la seguridad de operaciones y productos. El desarrollo profesional y personal, deberían suponer un orgullo de hacer algo positivo por la sociedad, además de ganarse la vida.



La gestión del personal es un factor que atiende la RSC, una gestión igualitaria y justa del personal tiene que contemplar la discriminación por razón de género. En la práctica hay organizaciones que desarrollan programas de RSC y de igualdad de oportunidades de género conjuntamente, integrando en las actuaciones de RSC acciones de igualdad de oportunidades de género.

En concreto existe la Norma ISO 26000 (International Organization for Standardization) que orienta a las organizaciones sobre la manera de implementar la RSC y la SGE 21 (Sistema de gestión ética y socialmente responsable), que es la primera norma europea que establece las condiciones que ha de cumplir una organización para integrar la RSC en su estrategia y gestión, en particular, haciendo mención al sistema de gestión de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, destacando diez puntos de interés que se resumen en la siguiente tabla (tabla 25).

Tabla 25. Norma SGE 21 y la igualdad de oportunidades

Número	Concepto
1	Derechos humanos
2	Gestión de la diversidad
3	Igualdad de oportunidades y no discriminación
4	Conciliación de la vida personal, familiar y laboral
5	Seguridad y salud laboral
6	Descripción del puesto de trabajo
7	Formación y fomento de la empleabilidad
8	Seguimiento del clima laboral
9	Reestructuración responsable
10	Canal de Resolución de conflictos

Fuente: Elaboración propia

### 2.2.8 Herramientas de diagnóstico

Para diagnosticar la situación de la mujer en diferentes contextos se han desarrollado diferentes herramientas de análisis. Existen instrumentos de análisis a nivel individual, a nivel global y algunos que permiten conocer la situación de la mujer en diferentes países.

A nivel individual, encontramos escalas para medir la identidad femenina, útiles para analizar los procesos psicológicos que dan forma a la identificación de las mujeres con el feminismo y la ideología feminista. Hay estudios empíricos que han relacionado la identidad femenina con diferentes variables: la autoestima (Fischer y Good, 1994), la auto eficiencia (Foss y Slaney, 1986), la percepción de la violación y el acoso sexual y el género en las conductas subordinadas

(Ashkkanasy et al., 2000), las percepciones y la voluntad de aconsejar (Enns y Hackett, 1990) y el logro académico (Valenzuela, 1993).

Se ha observado una disparidad de métodos de evaluación, lo que dificulta poder hacer comparaciones entre las investigaciones actuales. También se ha examinado la complejidad de las herramientas utilizadas para medir la identidad femenina (Fisher, et al., 2000). Existen desde medidas de un solo elemento (Klonis et al., 1997) a adhesiones en ciertas organizaciones (Cowan, 1992) y también, cabe destacar que encontramos escalas diseñadas para medir las actitudes hacia las mujeres (Spence y Helmreich, 1972).

En la tabla 26 se resumen algunas de las escalas y métodos para analizar la identidad femenina. La escala “*The Feminist Identity Development Scale*” (FIDS) de Bargad y Hyde (1991) y la escala “*The Feminist Identity Scale*” (FIS) de Rickard (1987). Ambas escalas fueron construidas racionalmente e incluyen cinco subescalas para evaluar las diferentes etapas del modelo de identidad femenina que identificaron otros autores (Downing y Roush, 1985).

Tabla 26. Escalas de medición de Identidad femenina

Escalas Medición	Autores	Año
Escala de Identidad femenina	Fischer et al.	2000
The Schedule of sexist events. SSE	Klonoff y Landrine	1995
The balanced inventory of desirable responding. BIDR	Paulhus	1994
The feminist Identity Development Scale.FIDS	Bargad y Hyde	1991
Objective Measure of Ego Identity Status. OMRIS-R	Adams et al.,	1989
The Feminist Identity Scale .FIS	Rickard	1987
Identity Scale	Dowing y Roush	1985

Fuente: Elaboración propia

El Modelo de desarrollo de identidad femenina de Downing y Roush (1985) permite conceptualizar un proceso de desarrollo de la identidad femenina, adquiriendo y manteniendo la identificación femenina en positivo. Este Modelo está basado en la noción de que las mujeres, al igual que otras minorías, por ejemplo minorías étnicas, toman como parte de las experiencias vividas, los prejuicios y la discriminación hacia las mujeres (Fisher et al., 2000).

Las escalas FIDS y FIS tienen como objetivo mejorar la evaluación del desarrollo de la mujer y la identidad femenina. Las dos escalas permiten ser comparadas y en algunas ocasiones se han fusionado, adaptando los puntos fuertes de cada una y diseñando una sola escala final de fácil utilización.

Resaltar que se puede encontrar una versión revisada de la medida de la identidad femenina, conocida como “*Objective Measure of Ego Identity Status*”, escala OMRIS-R de Adams et al., (1989), que es una medida objetiva de la condición de identidad femenina basada en el ego. También existe “*The Schedule of Sexist Events*” (SSE) de Klonoff y Landrine (1995) que mide la percepción y las experiencias recientes de la discriminación sexista en la vida de las mujeres.

“*The Balanced Inventory of Desirable Responding*” (BIDR) de Paulhus (1991) es otra herramienta de análisis que se utiliza para obtener respuestas a la aceptación social de la conveniencia social de tener una identidad femenina positiva.

En distinto nivel, existen los índices que evalúan la situación de la mujer a nivel global y en diferentes países, son herramientas adecuadas para analizar la igualdad de género. En la práctica deben cumplir, el objetivo de estimular y prestar atención a la igualdad de género. Deben también identificar el grado de igualdad o de desigualdad acotado en el tiempo, ser comparables, ser factibles y fiables. Una herramienta ideal debe ser fácil de leer, significativa y consistente y que, a la vez, permita conocer las causas que dan lugar a una situación no deseada en materia de igualdad de oportunidades (Caprioli et al., 2009).

Tabla 27. Índices para medir y analizar la situación de la mujer a nivel global

Índices de medición	Descripción
Gender Empowerment Measure (GEM)	Mide el poder relativo de las mujeres en el ámbito político y económico
Gender Development Index (GDI)	Inspirado en el HDI.
Índice de Desarrollo Humano (HDI)	Mide la esperanza de vida, la tasa de alfabetización y el nivel de vida de las mujeres.
United Nations Development Programa (UNDP)	Mide la esperanza de vida, nivel educativo, la alfabetización, y el acceso a los recursos
Convention on the elimination of all forms of discrimination against women report (CEDAW)	Informe sobre la discriminación femenina. Análisis y eliminación de la discriminación.
Conjunto de datos de los derechos humanos (CIRI)	Mide los derechos políticos, económicos y sociales
International Social Survey Program (ISSP)	Mide el papel de las mujeres en puestos de autoridad
Naciones Unidas para el desarrollo de las	Examina la situación de las mujeres en

mujeres PNUD	puestos de autoridad en diferentes países
Índice de igualdad de género de la Unión Europea. (EUGEI)	Mide la equidad de género
WomanStas	Base de datos de mujeres en relación al ámbito político, económico, la seguridad y la salud

Fuente: Elaboración propia

En diferente y último nivel se exponen los índices más utilizados como herramienta que permiten conocer la situación de la mujer en diferentes países (Caprioli et al., 2009) encontramos: “*Gender Empowerment Measure*” (GEM), el “*Gender Development Index*” (GDI) y el “*United Nations Development Programa*” (UNDP). El GEM fue creado específicamente para medir el poder relativo de las mujeres en la vida política y la económica. Se trata de un índice que valora la participación en las dos esferas. El GDI fue creado como una medida sensible de género inspirado en el Índice de Desarrollo Humano (HDI) que valora la esperanza de vida, la tasa de alfabetización y el nivel de vida económico de las mujeres.

Existe el índice del Programa de desarrollo (UNDP), que fue uno de los primeros índices en mostrar la información individualizada y separada para ambos sexos. El UNDP aporta datos muy generalistas sobre la longevidad, con el objetivo de medir la esperanza de vida al nacer, el nivel de educación, la alfabetización y el acceso a los recursos para tener un nivel de vida decente, medido por el PIB real per cápita.

Cabe destacar también como herramienta el Informe de la “*Convention on the elimination of all forms of discrimination against women report*” (CEDAW) presentado por el gobierno de Corea del Norte. También encontramos el CIRI, como el conjunto de datos de los derechos humanos (Cingraneli y Richards, 2006) que incluye índices que valoran los derechos políticos, económicos y sociales de las mujeres. Existe la crítica de que el CIRI ha sido diseñado para capturar la posición adoptada por diferentes gobiernos y no para conocer la situación real de la mujer en un país concreto (Caprioli et al., 2009).

Hay autores que critican abiertamente estas herramientas (Charmes y Wieringa, 2003) como instrumentos de medida para valorar la desigualdad de género. Señalan que estos índices no miden la igualdad de género en sí misma, sino que miden una combinación de variables de género y también los niveles de logro. Manifiestan que los índices que pretenden medir la igualdad de género tienen como objetivo evaluar y manifestar el grado de desigualdad de género, provocado por un problema ético y tienen que poder medirse independientemente de los datos socio-económicos y de desarrollo (Plantenga et al., 2009).

Para conocer datos más reales de la situación de la mujer en diferentes países se ha diseñado, la WomanStats, una base de datos que ha permitido avanzar en la investigación empírica vinculada a la seguridad de la mujer en diferentes ámbitos como el jurídico, el social, el económico, la seguridad física y la salud entre otros (Tickner, 2005).

Esta herramienta se ha convertido en un instrumento utilizado por personas que se dedican a la investigación, la política y las personas defensoras de la igualdad de género para obtener una comprensión más profunda de la experiencia de las mujeres en su entorno político, económico y territorial (Caprioli et al., 2009).

EL “*International Social Survey Program*” (ISSP) permite comparar la concentración de mujeres en el sector público y explicar las variaciones, entre naciones, del papel que desarrollan las mujeres en puestos de autoridad en el entorno laboral. Esta herramienta está diseñada para proporcionar una alta calidad de datos comparables con el propósito de hacer un estudio multicultural y una investigación comparativa.

Cabe destacar que el ISSP junto con datos publicados en la Organización internacional de trabajo (OIT, 2005) y los datos proporcionados por las Naciones Unidas sobre el desarrollo de las mujeres (PNUD, 2002) hizo posible examinar la situación de las mujeres en puestos de autoridad y decisión en 26 países (Yaish y Stier, 2008).

Sin embargo hay autores que aunque reconocen la utilidad de los índices expuestos, opinan que éstos no se centran exclusivamente en analizar la igualdad de género y que tienen como inconveniente que no han sido creados para ser utilizados en la Unión Europea (Plantenga et al., 2009).

Como alternativa a los índices expuestos hasta el momento, se desarrolló el Índice de igualdad de género de la Unión Europea (EUGEI) para medir la equidad de género, eligiendo cuatro dimensiones para cubrir todos los aspectos de la vida de las mujeres (Plantenga et al., 2009).

Plantenga et al., (2009) plantea diferentes dimensiones que tienen que ser analizadas para evaluar la existencia de igualdad en diferentes entornos:

1. La distribución equitativa del trabajo remunerado
2. La distribución equitativa de las retribuciones
3. La igualdad en los puestos de decisión y poder
4. La distribución equitativa del trabajo o tiempo no remunerado

**La primera dimensión**, la distribución equitativa del trabajo remunerado, se considera una condición previa importante para la independencia económica de una persona y como tal es una dimensión indispensable en cualquier análisis

de igualdad de género. También añadir que el trabajo remunerado es el núcleo de la Estrategia Europea de Empleo (EEE).

Cabe destacar que esta dimensión se desglosa en dos subdimensiones:

- La participación
- El desempleo

La participación se refiere al nivel de ocupación. Las altas tasas de empleo son un objetivo de los gobiernos y un objetivo también de la Comisión Europea. Los indicadores han sido adoptados para supervisar los progresos de la EEE. Las estrategias de desempleo se refieren a la reducción de la tasa de desempleo, que también es un objetivo de los gobiernos sobre todo en épocas de crisis económica. La ausencia de una brecha de género en el desempleo sugiere la existencia de igualdad de acceso al mercado de trabajo, que ha de permitir por lo tanto a los hombres y las mujeres participar en el trabajo remunerado.

**La segunda dimensión**, es la distribución equitativa de la retribución. Una sociedad equitativa debe basarse en el principio de igual remuneración por trabajo de igual valor. Una sociedad con igualdad de oportunidades de género debe evitar las tasas de pobreza entre las mujeres. Las diferencias del comportamiento del mercado laboral para las mujeres y los hombres tienen incidencia en su retribución y en los ingresos. La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres tiene que ser capaz de proporcionar a ambos géneros la posibilidad de hacer frente al coste de su propia vida recibiendo una remuneración justa e igualitaria para ambos sexos.

Las dos subdimensiones de esta dimensión son:

- La remuneración
- Los ingresos

La remuneración tendría que calcularse como retribución bruta media por hora de hombres y mujeres. Cabe destacar la dificultad de recogida de datos, ya que los datos fiables y oportunos no están siempre disponibles.

Los ingresos hacen referencia a las brechas de pobreza de género que son una condición previa importante para que una sociedad alcance la equidad de género. Cabe recordar que la pobreza influye en la exclusión social y las mujeres en muchas ocasiones están excluidas por esta variable.

**La tercera dimensión**, se refiere a los puestos de decisión y de poder que ocupan mujeres y hombres. Lograr una participación equilibrada de ambos sexos en la toma de decisiones es un proceso esencial y reconocido como requisito para alcanzar una democracia, una sociedad justa y con valores que conducen a resultados positivos para la población.

Las dos subdimensiones de la tercera dimensión son:

- El poder político
- El poder socio-económico

El poder político valora la participación en los parlamentos, basado en la participación de hombres y mujeres en la cámara baja, es un indicador importante de la UE, pero incluiría todas las organizaciones. También puede ser un elemento motivador para incluir mujeres en las organizaciones.

El poder socio-económico se valora con la representación de las personas legisladoras, altos funcionarios, directivos y directivas. Se refiere a la representación de mujeres en la alta jerarquía de la estructura organizativa, del nivel de control y de gestión.

**La cuarta y última dimensión**, la distribución equitativa del tiempo. Se basa en que la sociedad puede participar de una manera equilibrada en todas las esferas de la vida: el trabajo, la familia y la vida personal, o también el tiempo de ocio. Esta dimensión debe ser vista como una importante condición previa para una distribución equitativa del trabajo remunerado. Se refiere al tiempo invertido en atención a actividades y su participación también en el ocio.

Las subdimensiones quedan identificadas como:

- atención de actividades
- participación en el ocio

Las actividades dedicadas al trabajo no remunerado son bastante amplias y se refieren al tiempo de cuidado de descendientes, personas mayores o personas dependientes (Juster y Stafford, 1991). No existen datos del tiempo dedicado a la atención directa a personas dependientes (Folbre, 2006), pero por el contrario, si existen datos sobre la atención a los niños y niñas ya que es una dedicación mucho más intensa (Plantenga, et, al., 2009).

En cuanto al ocio cada individuo, mujer y hombre debe tener tiempo disponible para sí mismo y ese tiempo debe ser equitativo para ambos sexos. Ocio y tiempo libre en ese sentido se refiere al tiempo dedicado a la televisión, el cine, la socialización, la lectura, los deportes, el reposo, los pasatiempos y la cultura.

Plantenga et al. (2009) con la ayuda de las dimensiones expuestas, exponen los progresos con respecto a la igualdad de oportunidades de género en la Unión Europea. Los autores hacen un eficaz seguimiento de la situación actual, señalando los aspectos fuertes y débiles de cada país analizado.

Como conclusión afirman que los índices y las dimensiones expuestas para valorar la igualdad de género son sumamente útiles. Los autores basan su trabajo en el modelo de Fraser (1997) donde el índice se basa en cuatro

dimensiones: el reparto equitativo de trabajo remunerado, los salarios, el poder de decisión y el tiempo. El índice se construye de tal manera que el valor indica la distancia real de una situación de plena igualdad y la del país estudiado. Los resultados muestran que todavía queda un largo camino por recorrer en este tema. Cabe destacar que de los países investigados, los países con mayor igualdad de oportunidades de género son Finlandia, Suecia y Dinamarca, mientras que los del sur, son los que manifiestan menos igualdad: Grecia, Chipre, Malta e Italia.

### **2.2.8.1 Otras herramientas de análisis**

A continuación se detallan las herramientas de análisis que permiten valorar la situación de la mujer en las organizaciones, priorizando el ámbito laboral. Existen instrumentos de análisis a nivel nacional que entran en los objetivos prioritarios de programas de acción de la Unión Europea. El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, a través del Instituto de la Mujer ha publicado una herramienta de gestión de recursos humanos con el título de ÓPTIMA. Como el mismo nombre indica, el objetivo es optimizar la gestión de recursos humanos, realizando una gestión específica para abordar el tema de la igualdad de oportunidades de género, desde una perspectiva que no discrimine a las mujeres y que reconozca las potencialidades de las mujeres en las organizaciones.

#### **El programa ÓPTIMA**

El programa ÓPTIMA tiene por objetivo general proporcionar a las organizaciones una guía para analizar la situación de las mujeres, de este modo los objetivos que se esperan alcanzar son:

- Analizar y conocer el significado y alcance del principio de igualdad en el marco de las directrices de la Unión Europea.
- Reconocer las prácticas discriminatorias, así como los ámbitos en los que éstas se manifiestan.
- Analizar la realidad de la propia organización e identificar los criterios que definen su cultura.
- Identificar las prácticas laborales que aplicadas de forma neutra producen o pueden producir efectos discriminatorios.
- Conocer las consecuencias que estas prácticas tienen para las mujeres trabajadoras de la organización y para la rentabilidad de la misma.
- Favorecer la necesidad de introducir cambios en el modelo cultural de la organización asumiendo una gestión de recursos humanos que no discrimine por razón de sexo y diseñando un Plan de intervención consecuente con ello.

Las áreas de intervención en la organización que permitan erradicar la discriminación de género en las organizaciones son:



1. Igualdad de remuneración por un mismo trabajo o de igual valor para hombres y mujeres.
2. Utilización de criterios comunes para la clasificación profesional.
3. Creación de vías jurisdiccionales especializadas para las cuestiones de igualdad.
4. Igualdad de trato en el acceso al empleo, participación en los procesos de promoción, la formación y las condiciones de trabajo.
5. Selección de personal no sexista.
6. Garantía del principio de igualdad en el ejercicio de trabajos autónomos y actividades profesionales.
7. El lenguaje que visibilice a las mujeres.
8. La acción positiva. La discriminación positiva.
9. El acoso laboral.
10. Conciliar la vida familiar- la vida laboral.

### **Observatorios de Igualdad**

A nivel nacional también existen Observatorios de igualdad, que son órganos especializados en materia de género e igualdad de oportunidad cuyo objetivo fundamental es el asesorar, analizar, evaluar y difundir toda la información relativa a las políticas transversales que sobre igualdad de género se están llevando a cabo en los distintos departamentos ministeriales, organismos autónomos y otras entidades tanto públicas como privadas. Los observatorios utilizan diferentes instrumentos para recoger los datos objeto de investigación. Cabe destacar que en la actualidad hay ocho observatorios como objetivo estratégico del Plan de Igualdad de Oportunidades (2008-2011). Las diferentes variables que contemplan son: la violencia de género, la igualdad, la imagen, las mujeres en el Ministerio de defensa, la salud y la violencia doméstica

### **Generalitat de Catalunya**

A nivel autonómico, la Generalitat de Catalunya a través de l'Institutut Català de les Dones, ha diseñado diferentes instrumentos y guías para implantar programas de igualdad de oportunidades para diferentes organizaciones, ya sean universidades, instituciones públicas o empresas privadas (Martínez et al., 2006; 2007). Estas herramientas han servido de base para diseñar los instrumentos desarrollados en esta tesis.

También el Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya (2007) creó una subdirección General de Igualdad de Oportunidades con diferentes objetivos orientados a motivar y fomentar la igualdad de oportunidades entre las organizaciones, uno de los objetivos se concretó en la creación de herramientas, a modo de ejemplo, se editó el libro "*Indicadors d'igualtat per a les empreses. Recull d'indicadors per a l'elaboració de plans d'igualtat*", 2010, para ayudar a las organizaciones a desarrollar planes de igualdad de

oportunidades entre mujeres y hombres, atendiendo a diferentes ámbitos de actuación:

- a) Asunción por parte de la dirección de una gestión organizativa que tiene en cuenta la igualdad de oportunidades.
- b) Participación e implicación del personal de la organización en el desarrollo de acciones a favor de la igualdad de oportunidades.
- c) Uso no discriminatorio en el lenguaje y la comunicación corporativa.
- d) Participación igualitaria de mujeres y hombres en los puestos de trabajo de la organización.
- e) Presencia de mujeres en cargos directivos o de responsabilidad.
- f) Medidas implantadas para la mejora de la compatibilidad de la vida personal y laboral.
- g) Adopción de medidas de prevención de salud y riesgos laborales con perspectiva de género.
- h) Igualdad retributiva entre mujeres y hombres.
- i) Condiciones laborales igualitarias para mujeres y hombres.
- j) Promoción de medidas de gestión de la movilidad que permita un acceso igualitario de las mujeres y los hombres a los puestos de trabajo.

### 2.2.9 Ámbitos de análisis

Como se ha mencionado con anterioridad existe pluralidad de herramientas de análisis que abarcan diferentes ámbitos de la igualdad de oportunidad en las organizaciones. Todos estos instrumentos permiten obtener variedad de datos para hacer un diagnóstico y valorar el grado de equidad. En el objetivo de esta investigación se pretende ir un paso más allá, conociendo la percepción de igualdad de oportunidades de género del personal y no solamente la situación de igualdad de oportunidades de las mujeres en las organizaciones. A modo de ejemplo puede que una organización tenga una política de actuaciones en materia de conciliación de la vida personal, familiar y laboral muy definida e implantada, pero que el personal, es decir los trabajadores y las trabajadoras perciban estas actuaciones como inapreciables o escasas. Por lo tanto el conocimiento de la percepción será importante en los ámbitos identificados en la tabla 28 (Lusa et al., 2009). Estos ámbitos se han encontrado en la mayoría de herramientas y conceptos hallados en la literatura, y serán la base de análisis para identificar las distintas dimensiones y ámbitos utilizados en esta tesis para evaluar la percepción de igualdad de oportunidades en las organizaciones (ver tabla 28).

Tabla 28. Ámbitos de análisis

Ámbitos
1. Políticas de igualdad de oportunidades de género

2. Difusión de las políticas de igualdad
3. Imagen externa de la organización
4. Lenguaje utilizado en la organización
5. Equidad distributiva
6. Equidad en la selección, la promoción, la contratación y el desarrollo del personal
7. Política Retributiva
8. Condiciones laborales
9. Conciliación de la vida personal, familiar y laboral
10. Acoso laboral

Fuente: Guia per al disseny i la implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats (ICD.2007)

A continuación se describen los diferentes ámbitos identificados con el análisis de percepción de igualdad de oportunidades de género.

### **2.2.9.1 Políticas de igualdad de oportunidades de género**

En el entorno laboral, la percepción de un trato injusto o discriminatorio se sabe que tiene importantes consecuencias organizativas y personales, tales como la satisfacción en el trabajo, el compromiso organizativo, la disminución de la productividad y también los problemas legales (Benerjee, 2008; Ensher et al., 2001).

Las políticas de igualdad de oportunidades constituyen un gran instrumento para combatir situaciones discriminatorias. Su grado de integración dentro de la estrategia organizativa y la incorporación sistemática de la perspectiva de género en todas las políticas, en la toma de decisiones y en el cumplimiento de de criterios específicos desarrollados en la organización serán de gran valor.

Es necesario conocer las actitudes de las personas que integran una organización hacia los temas de igualdad de oportunidades de género. Es preciso mostrar la necesidad de que exista equidad de género en las organizaciones reconociendo y respondiendo a prejuicios personales y del grupo en cuanto al género. La falta de conocimiento, las creencias, las propias experiencias y los comportamientos discriminatorios intencionados y no intencionados son factores importantes que pueden obstaculizar la igualdad de oportunidades de género en las organizaciones.

En este sentido puede existir una baja sensibilidad hacia las políticas de igualdad de oportunidades de género. Esta situación se puede cambiar con la capacitación en "competencia cultural". La competencia cultural se define como la capacidad de reconocer la necesidad de las diferencias de población y las preferencias de valor y

auto-conciencia de respetar y tratar de entender a quien tenga un género diferente (Lee y Coulehan, 2006).

Existen investigaciones que apuestan por organizaciones que tengan en cuenta la sensibilidad hacia las políticas de igualdad de oportunidades de género (Philips, 2006), apostando por los valores sociales y la ética dentro de las organizaciones.

Los grupos minoritarios pueden llegar a padecer algún tipo de discriminación, como es el colectivo femenino. Estos colectivos son más sensibles con los valores y las diferencias que pueden existir en las organizaciones, por lo que su representatividad en las estructuras organizativas ayuda a difundir valores y conocimientos sobre la discriminación de género. (Lee y Coulehan, 2006).

El conocimiento de la percepción que se ha ido acumulando con el tiempo, la experiencia adquirida y la necesidad de conocer la complejidad de la vida social y laboral se hacen evidentes (Ely y Padavic, 2007). Hasta el momento únicamente se observaban las situaciones, analizado los escenarios donde se implantaban políticas de igualdad de oportunidades, independientemente de si estas políticas eran realmente aceptadas, entendidas y percibidas por el personal de las organizaciones con independencia de su ejecución.

La percepción del personal en relación a la sensibilidad de las personas que componen la dirección y la gestión en la aplicación de las políticas de igualdad por parte de las personas que forman los pilares de poder y toma de decisiones dentro de la organización, será importante para tomar decisiones.

Einarsdottir y Rounds (2009) resaltan la importancia de tener datos que expliquen la situación real de las organizaciones para poder tomar decisiones y cambiar, si es necesaria la estrategia de la organización. Resaltando la importancia de tener una política de igualdad de oportunidades y su aceptación, en cuanto los hombres y las mujeres pueden tener respuestas diferentes ante prejuicios de género en la medición del interés.

La organización debe conocer el grado de percepción y sensibilidad que existe en su organización de la presencia de una política de igualdad y si esta percepción es nula o insuficiente (Gutek et al., 1996). El personal de una organización donde se dan tratos discriminatorios y existen quejas sobre los procedimientos empleados para evitarlos, son más propensos a percibir discriminación por lo tanto existirá mayor sensibilidad (Balser, 2002).

#### **2.2.9.2 Difusión de las políticas de igualdad**

Las políticas de igualdad de oportunidades han de ser comunicadas al personal de la organización de forma correcta, la totalidad de las personas que trabajan

en la organización han de estar informadas correctamente de los objetivos, los principios, los valores y sobre todo las acciones que se desarrollan en la organización.

Es necesario conocer y evaluar la comunicación y promoción utilizada por la organización para notificar la existencia de una política de igualdad de género. El personal debe estar informado de las diferentes acciones que se desarrollan en su organización para poder participar y apreciar los diferentes valores que aporta la implementación de estas políticas.

La organización en todo momento debe anunciar y explicar cuáles son las directrices a seguir en materia de género. Debe avisar a través de los diferentes canales de comunicación existentes en cada organización de las directrices a seguir para que todo el personal se sienta implicado y aceptado en las políticas de igualdad.

Formalizar una buena estrategia de difusión y su evaluación y seguimiento será clave para conocer la verdadera percepción de discriminación de género que demuestra la organización y todo el personal, hombres y mujeres se sentirán integrados en las políticas de igualdad de oportunidades de la organización (Gutek et al., 1996).

### **2.2.9.3 Imagen de la organización**

Un aspecto a evaluar es la percepción que posee el personal en relación a la imagen de igualdad que ofrece y proyecta su organización. Es decir la imagen externa que forja la organización, entendiendo que es la imagen que se proyecta al exterior mediante canales de comunicación como pueden ser campañas publicitarias, anuncios, noticias empresariales, actos institucionales y ruedas de prensa, la imagen que se plasma en folletos, catálogos, memorias y páginas web entre otros.

El tipo de publicidad externa que imprime la organización, velando por ofrecer una imagen no sexista. Las organizaciones que realmente tienen sensibilidad hacia la igualdad de oportunidades a través de su imagen, priman los canales y el tipo de comunicación y no sus futuros y potenciales ingresos económicos.

La visibilidad de las mujeres de la organización, para asegurar su representación, así como reconocer los méritos y éxitos profesionales de las mujeres y hombres en las noticias publicadas que hacen referencia a la organización, también en actos institucionales o ruedas de prensa.

La neutralidad en la imagen de la organización que se proyecta en folletos, catálogos, memorias o páginas web desarrolladas por la organización.

En éste ámbito también se observa si la organización tiene en cuenta las diferentes necesidades e intereses de las mujeres en el diseño de productos o en la prestación de servicios que la organización ofrece.

Bigne y Currás (2008) investigaron la influencia de la imagen de ética social en el comportamiento y atención a la compra de productos y utilización de servicios. Como conclusión destacan que el cuidado de la imagen en temas de responsabilidad social crea una conexión entre la persona consumidora y la organización, destacando la importancia de proyectar y percibir una imagen justa para todas las personas involucradas, teniendo en cuenta también al personal de la organización.

#### **2.2.9.4 Lenguaje**

El lenguaje tiene connotaciones sociales y la relación existente entre el lenguaje y el pensamiento puede influir en el comportamiento del personal dentro de las organizaciones y manifestar una percepción de desigualdad de género en el entorno laboral (Wasserman y Weseley, 2009).

La teoría conocida como el “*determinismo lingüístico*”, se caracteriza por la idea de que el lenguaje determina el pensamiento (Lenneberg, 1953), la idea de que el lenguaje puede reflejar y conservar las estructuras sociales e influenciar en las percepciones de la realidad. Se han estudiado las diferencias de género que promueven las actitudes sexistas en las personas al hablar o leer una lengua. Las actitudes sexistas se pueden definir como la expresión de oposición u hostilidad a la extensión de la igualdad de oportunidades para mujeres, especialmente en cuanto a las cuestiones relacionadas con el trabajo (Wasserman y Weseley, 2009; Everett, 2005).

El lenguaje no es una creación arbitraria de la mente humana, sino un producto social e histórico que influye en la percepción de la realidad. Como se transmiten socialmente las experiencias acumuladas por generaciones anteriores, el lenguaje condiciona nuestro pensamiento y determina nuestra visión del mundo. El lenguaje, por su relación estrecha con el pensamiento, puede cambiar gracias a la acción educativa y cultural e influir positivamente en el comportamiento humano y en nuestra percepción de la realidad.

El análisis del lenguaje utilizado en una organización manifestará el grado de percepción que existe entre el personal en la utilización de un lenguaje neutro.

Cabe destacar que en muchos idiomas, la superioridad del hombre parece estar integrada en la gramática y la estructura del lenguaje. La utilización del género masculino se utiliza como genérica en muchas lenguas. Hay autores críticos que exponen que la utilización de la forma masculina como genérico para referirse a los dos sexos puede ser como un formulario predeterminado y la forma femenina considerada una desviación de la estándar, haciendo un

símil (Bem, 1993; Decure, 1994). Lo masculino es la base o el formulario normalizado y lo femenino es visto como una desviación del mismo (Eisenberg, 1985).

El lenguaje refleja que las mujeres han sido tradicionalmente oprimidas y poco consideradas en la sociedad, esta noción de diferencia puede traducirse en una insinuación constante que las mujeres son o reflejan las actitudes negativas. Hay investigaciones que pueden demostrar que los hombres expresan actitudes más sexistas que las mujeres en las organizaciones a través del lenguaje (Wasserman y Weseley, 2009).

Se puede mostrar la percepción de igualdad existente en la organización en el análisis del lenguaje escrito, formalizado, es decir el lenguaje utilizado en el diseño y realización de documentos y comunicados tanto internamente como externamente.

En este ámbito se clasifica el lenguaje en formal e informal, determinando la importancia de los dos análisis. Se identifica como lenguaje formal el utilizado para nombrar diferentes profesionales y categorías profesionales, así como el lenguaje utilizado en los documentos y comunicaciones escritas.

Como lenguaje informal se analiza la comunicación utilizada y la forma de relacionarse del personal, a modo de ejemplo estudiar si se llama a los hombres por su apellido y a las mujeres por su nombre de pila o viceversa. También si se utiliza el cargo para dirigirse a los hombres directivos y se tutea a las mujeres directivas, percibiendo una clara distinción de trato. Igualmente en el lenguaje informal también se analiza la existencia de comentarios despectivos hacia las mujeres por el hecho de ser mujeres.

La utilización de un lenguaje neutro, no es fácil, por la cultura y la costumbre instaurada en nuestra sociedad. Para respaldar con sencillez la incorporación y utilización de un lenguaje neutro existen variedad de recomendaciones que proporcionan ayuda para desarrollar un lenguaje libre de discriminación de género.

Muchas herramientas y guías para utilizar un lenguaje neutro en las organizaciones recomiendan la utilización de genéricos para facilitar los cambios en la utilización del lenguaje, a modo de ejemplo para no utilizar "la directora o el director", se utiliza el genérico "la dirección". De Andrés (2000) apunta que el desdoblamiento de palabras para incluir ambos sexos, mujer y hombre, haciendo un estudio literario del idioma castellano, en tiempo pasado ya se veía la necesidad oportuna de utilizar en el lenguaje ambos géneros por parte de las personas usuarias del idioma. Es decir que en el pasado ya se utilizaba esta práctica.

En el territorio catalán el Instituto de Estudios Catalanes (IEC), es el organismo encargado de la fijación normativa de la lengua. El centro UNESCO de Cataluña ha elaborado unas recomendaciones para un uso no sexista del lenguaje, igualmente lo han hecho diferentes empresas privadas, representaciones sindicales como CCOO y UGT y el Institut Català de les Dones, entre otros.

#### **2.2.9.5 Equidad distributiva**

Existen investigaciones que sugieren que las mujeres son más propensas que los hombres a percibir que su organización discrimina a las mujeres en la composición de la estructura organizativa. Ellas tienen que demostrar sus capacidades y méritos laborales con más fuerza que los hombres (Gutek et al., 1996). También destacar que relativamente pocos hombres muestran interés por trabajos en los que predominan mayoritariamente las mujeres (Jacobs, 1992) por una variedad de razones: muchos trabajos en los que predominan las mujeres tienen unos salarios menores, bajo prestigio y una carrera profesional corta o inexistente (Nieva y Gutek, 1981; Jacobs, 1992).

Las autoras Prodan y Manolescu (2006) dejan claro que hay un creciente interés en que la mujer esté representada y participe en la toma de decisiones y esta actuación, se convierta en una condición fundamental de la igualdad de la mujer en una sociedad que valora a todos sus ciudadanos, hombres y mujeres.

La representación de mujeres en puestos de decisión, liderazgo o de poder ha sido ampliamente debatido (Kalev et al., 2006; Kanter, 1977; Konrad y Linnehan, 1995; Wajcman, 2004). Existen puestos de responsabilidad ocupados por hombres en sectores donde las mujeres tienen una mayor representación (Blau y Feber, 1985; Gutek y Winter, 1989) manifestando que no tienen ningún problema para avanzar dentro de estos sectores aún estando mayoritariamente representados por mujeres.

Conocer la percepción de equilibrio distributivo en una organización, es decir la distribución de mujeres y hombres en todos los departamentos, las secciones de trabajo, las categorías profesionales y los niveles de la organización puede ayudar a tomar decisiones sobre la estructura organizativa e implantar políticas para que la composición de la plantilla no sea discriminatoria.

Se entenderá por composición equilibrada la presencia de mujeres y hombres de forma que, en el conjunto a que se refiera, las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento (ley 3/2007, art.78).

#### **2.2.9.6 Desarrollo**

Las actitudes de las personas que trabajan en una organización y su comportamiento se ven afectadas por la percepción de sus propias oportunidades



de contratación, promoción o formación, comparando si son iguales a las de otros empleados y empleadas. Personas que sienten que su género está sistemáticamente en desventaja en el trabajo pueden actuar para cambiar la situación si es posible, pero también pueden al final retirarse emocional o físicamente de la organización (Gutek et al., 1996).

Existen investigaciones que exponen que la representación de mujeres en puestos de responsabilidad es un indicador de que la organización es equitativa y tiene una buena política de igualdad, hecho que facilita la carrera profesional a otras mujeres que ocupan puestos de menos categoría profesional (Ely, 1994; Elvira y Cohen, 2001).

Si la percepción de equidad analizada es positiva se alineará con el principio de igualdad de trato y de oportunidades en el acceso al trabajo, en la formación y en la promoción profesional y también en las condiciones de trabajo que expone la ley (Ley 3/2007, art. 5).

En el proceso de selección y promoción se tiene que tener en cuenta los méritos objetivos de las personas y no, del mismo modo, las características personales como puede ser el sexo. El sistema de promoción tiene que ser igualitario en puestos y rapidez, es decir si las promociones son iguales para los hombres y para las mujeres.

En este sentido se tiene que potenciar y fomentar con medidas concretas la promoción de las mujeres a cargos de responsabilidad o categorías profesionales de nivel más alto. La organización tiene que facilitar y promover el desarrollo profesional y la mejora de las competencias de todo el personal, garantizando la igualdad de oportunidades en el acceso a la formación y facilitando la participación de todo su personal y que en ningún caso el género sea una limitación para el desarrollo profesional.

#### **2.2.9.7 Retribución**

La diferencia salarial entre las mujeres y los hombres refleja la discriminación y la desigualdad que existe en el mercado de trabajo, que, en la práctica, afecta principalmente a las mujeres (Salzinger, 2003). En muchos casos el trabajo de las mujeres se considera menos valioso que el que realizan los hombres, y las mujeres trabajan con frecuencia en sectores donde los salarios son, en promedio, inferiores a aquellos en los que predominan los hombres (Acker, 2006). A modo de ejemplo las mujeres que trabajan en un supermercado de cajas cobran en general menos retribución que los mozos de almacén.

La diferencia retributiva lleva en paralelo otras problemáticas, como puede ser la reducción de los ingresos que reciben las mujeres y las pensiones durante toda la vida, lo que al final provoca un índice de pobreza más elevado en mujeres que en hombres. Un 21% de las mujeres de 65 años y más años corren el riesgo de pobreza, frente un 16% de los hombres (Acker, 2006).

Las estadísticas muestran que hay diferencias salariales y que los motivos pueden ser varios. Babcock, et al. (2003) apunta que una de las razones por las que el colectivo femenino cobra menos, según estudios, se revela que hay prejuicios tanto conscientes como inconscientes que contribuyen a acentuar este problema, pero hay una fuente de desigualdad más sutil: muchas veces las mujeres no consiguen el nivel retributivo que desean y merecen porque no lo piden. Los hombres negocian para conseguir lo que desean con más frecuencia que las mujeres. El estudio realizado por Babcock et al. (2003) reveló que la retribución de los estudiantes de un MBA era de media un 7,6% superior en los hombres, casi 4.000 dólares de diferencia de sus compañeras de estudios. El motivo observado era que la mayoría de las mujeres sencillamente había aceptado la oferta salarial inicial que ofreció la organización sin negociación.

Los hombres se colocan en situación de negociación con más frecuencia que las mujeres y consideran que la mayor parte de sus interacciones son negociaciones potenciales. Las mujeres son menos dadas a negociar que los hombres por diferentes motivos: a una edad inicial las relaciones no se orientan hacia la promoción de sus propios intereses, sino que más bien centran su atención en las necesidades de las demás personas. Las mujeres dan por supuesto que se les reconocerá y recompensará por esforzarse más y realizar un buen trabajo y que esto va asociado a una retribución que no hay que negociar. La cultura de muchas empresas tiende a penalizar a las mujeres cuando deciden pedir más, lo que desanima aún más a exhibir este comportamiento adoptado por los hombres con naturalidad.

Diversos estudios (Parson, 1959) sostienen que la discriminación económica y la segregación ocupacional están vinculadas. La retribución es un ámbito importante en la lucha contra la desigualdad de oportunidades de género y la percepción de su existencia facilitará el camino a la equidad de género.

Las organizaciones deben cumplir el principio de igualdad retributiva, que establece que, a puestos de trabajo igual o de igual valor les corresponde una retribución igual. Considera la neutralidad en la denominación y valoración de los puestos de trabajo de la organización, así como la correcta asignación de puestos de trabajo a categorías profesionales y a niveles retributivos. La transparencia en la política retributiva que la organización lleva a cabo, desde la determinación de categorías laborales y retributivas hasta la transparencia de salarios y otros beneficios sociales otorgados al personal deben ser la base para razonar si los

puestos de trabajo y categorías profesionales feminizadas son percibidas como menos importantes y con salarios bajos.

Dada la importancia de las políticas retributivas en las organizaciones; la Comisión Europea ha puesto en marcha una campaña a nivel comunitaria para ayudar a luchar contra la diferencia de retribución entre mujeres y hombres. En toda la UE, las mujeres cobran por término medio un 17,4% menos que los hombres. La diferencia de retribución entre mujeres y hombres tiene diferentes causas y motivaciones. Abordar esta problemática requiere de actuaciones a todos los niveles y un compromiso de todas las partes implicadas, desde la patronal y la representación sindical hasta las autoridades nacionales y porque no cada ciudadano y ciudadana.

#### **2.2.9.8 Acoso laboral**

El acoso sexual presenta una complejidad en cuanto a sus manifestaciones y su correspondencia con las relaciones de poder o de subordinación que se dan en las organizaciones, hecho que dificulta su definición. Aunque no existe una definición de acoso sexual consensuada, se puede dar una definición genérica que se encuentra en la ley (Ley 3/2007, art. 7.1) y afirmar que constituye *acoso sexual* cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo. Por otra parte, la misma ley incorpora el concepto de *acoso por razón de género* que constituye cualquier comportamiento realizado en función del sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad o crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo (Ley 3/2007, art.7.2).

Lo que si queda ratificado a nivel internacional es la exigencia de realizar unas políticas encaminadas a impedir el acoso laboral, como medida para disminuir la discriminación de género en materia de empleo. Se ha comprobado que estas prácticas discriminatorias son perjudiciales para las condiciones de trabajo y son consideradas como una vulneración del derecho en las relaciones laborales, estas prácticas son generalmente dirigidas al colectivo femenino (Vartia, 2001).

Hay autores que afirman que el acoso laboral puede tener relación con el poder dentro de las organizaciones. El abuso de poder, puede ser un inicio del acoso laboral. Vartia (2001) incide, tal como comenta Boada et al., (2005), en que existen razones para analizar el poder como fuente de acoso laboral hacia personas subordinadas y tiene un alto índice en el colectivo femenino. Puede desarrollarse una situación de acoso laboral por identificar a una persona como diferente, identificando esa diferencia con la variable sexo, puede ser un simple motivo para derivar en una actuación de exceso de poder desarrollando una actuación de acoso laboral (Boada et al., 2005).

El acoso sexual, puede ser un medio de control social y de poder sobre las mujeres (Lonsway y Cortina, 2008), hay investigaciones que han mostrado en repetidas ocasiones los efectos nocivos del acoso sexual, para las mujeres que lo han experimentado (Buchanan et al., 2008; Miner Rubino y Cortina, 2004).

En las organizaciones no deberían darse actitudes no deseadas de trato discriminatorio y de acoso de ningún tipo. La existencia de herramientas y mecanismos para detectar, prevenir y actuar ante comportamientos de este tipo son la base para asumir su supresión.

El grado de sensibilidad del personal de dirección, sentará las bases para comprender que todo el personal de la organización tiene la percepción de ser tratado justamente, con dignidad y respeto.

El acoso es un tema serio y muchas veces difícil de tratar, ya que en algunas ocasiones requiere el anonimato de las personas implicadas y también la confidencialidad y la discreción en su gestión. Hay organizaciones que tienen más dificultad a la hora de tomar medidas sobre estas actuaciones por las características propias del sector de actividad que está fuertemente masculinizado (Jeffrey, 2007).

#### **2.2.9.9 Conciliación de la vida personal, familiar y laboral**

En este ámbito se analiza el grado en que las organizaciones facilitan la conciliación o la compatibilidad de la vida personal, familiar y laboral de los hombres y las mujeres que trabajan en la misma. Evalúa si estas personas en todas las unidades, en todas las categorías y en todos los niveles de la empresa tienen la percepción de conciliar de forma correcta.

La conciliación entre la vida personal, familiar y laboral, es uno de los ejes clave en las políticas comunitarias de empleo y de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en los últimos años, también es un punto importante que destaca la ley 3 / 2007 y los planes de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En la cumbre de Luxemburgo en 1998 se asocia al mantenimiento del modelo social europeo, modelo que depende en gran medida del incremento de la participación de las mujeres en el mercado de trabajo.

Hay diferentes estudios que muestran los diferentes aspectos de las políticas sociales sobre la conciliación familiar y laboral (Mandel y Semenov, 2005). Algunas políticas dictan acciones que proporcionan licencias de maternidad remuneradas, servicios de guardería o deducciones fiscales a modo de ejemplo. Estas políticas pueden ser vistas como una espada de doble filo. El lado negativo puede ser que estas políticas preservan la posición de inferioridad de la mujer en el mercado laboral y contribuyen a la tendencia a discriminar a las mujeres en contrataciones de puestos de decisión (Gornick y Jacobs, 1998; Mandel y Semenov, 2005; Yasish y Stier, 2008; Hochschild,

1997; Ryan y Kossek, 2008). Este peligro o sacrificio se puede aderezar direccionando las actuaciones y acciones de conciliación de la vida personal, familiar y laboral a ambos sexos, hombres y mujeres.

Esping-Andersen (2002) manifiesta su posición afirmando que la igualdad de oportunidades no llegará a menos que de alguna manera, los hombres puedan abrazar o acercarse a una vida más femenina. También los hombres deben estar presentes en una estructura de servicios de bienestar comparables a contribuciones para el trabajo no remunerado (Gornick y Jacobs, 1998; Mandel y Semenov, 2005; Stier y Yaish, 2008).

Rainer y Siedler (2008) afirman que las diferencias de género en el mundo laboral actúan como un desincentivo para trabajar las mujeres y hace que estas se especialicen en el trabajo del hogar. La discriminación laboral puede ser vista como una fuerza que cambia la organización de la familia. En la actualidad hay que decir que las políticas de igualdad tienen que ir dirigidas a las familias que tengan como objetivo la cooperación en los hogares y también en las vidas profesionales (MacInnes, 2006; Dey, 2006).

Sin embargo hay autores (Becker, 1991; Chiappori, 1992) que exponen modelos más actuales de negociación familiar, que ponen en evidencia la capacidad de las familias, para encontrar un equilibrio eficiente, donde tanto hombres como mujeres tienen un trabajo remunerado justo y a la vez se responsabilizan del ámbito doméstico y la descendencia.

Existen índices y indicadores para evaluar la conciliación (Pichler, 2009; Erikson et al, 2003). Las causas que identifican la existencia de la conciliación sugieren una variedad de factores entre ellos: los rasgos de personalidad, los aspectos relacionados con el trabajo (ocupaciones, horarios, condiciones de trabajo), cuidados de descendientes, tareas del hogar y también el tiempo dedicado al ocio.

Pichler (2008), piensa que este desequilibrio entre la vida laboral y personal es una de las principales causa de insatisfacción, de falta de felicidad y de bienestar emocional, ya que la gente tiene la sensación de perder la oportunidad en determinados aspectos de sus vidas y que las mujeres pueden sufrir más con los roles que tienen que asumir.

En las últimas investigaciones sobre la conciliación entre la vida laboral y profesional se avanza sobre el tema y se habla del “conflicto” entre el trabajo y la familia.

Para la mayoría de personas los dos ámbitos de la vida más dominantes son el trabajo y la familia. En parte por la necesidad en los hogares de un aumento de los ingresos (doble retribución) y los roles de género no tradicionales. También en parte por el número de horas de trabajo que dedican las personas (Bond et

al., 1998; Greenhaus et al., 2000), el malabarismo de los dominios de trabajo y familia se ha convertido en una parte de la vida cotidiana de millones de adultos (Michel et al., 2003).

Las investigaciones de las relaciones de trabajo y la familia han aumentado continuamente durante los últimos decenios (Bond et al., 1998; Eby et al., 2005). Gran parte de las investigaciones han demostrado que el conflicto entre los dos dominios, puede tener efectos nocivos a nivel individual y también para la organización. Para las personas puede provocar un estrés de rol que conlleve depresión, hipertensión y también el abuso de sustancias (Burke y Greenglass, 1999; Frone, 2000; Frone et al., 1997). También importantes resultados en la organización tales como el absentismo, las relaciones afectivas, el compromiso con la organización y también el volumen de negocio (Greenhaus et al., 2001; Kossek y Ozeki, 1998).

Byron (2005) en sus investigaciones sobre el tema, observó diferentes problemáticas para conciliar la vida personal y la familiar. Una distinción importante en las nuevas aportaciones, es que los individuos tienen múltiples funciones fuera de su familia como pueden ser el papel ante la comunidad, las funciones religiosas o el tiempo dedicado al ocio (Frone, 2000). Como resultado el conflicto entre el trabajo y la familia es mucho más amplio, ya que existe diversidad de funciones que pueden ser un factor estresante de las personas debido a una sobrecarga de rol. Los conflictos basados en el comportamiento se producen cuando comportamientos transferidos a un dominio, como los hábitos de comportamiento y expectativas de rol, dificulta el desempeño en el otro ámbito.

El conflicto se refiere al grado en que una persona experimenta presiones incompatibles con el papel que ha de desarrollar en la vida. En el marco del estrés, el conflicto de rol, la ambigüedad de rol y la sobrecarga de los roles tradicionales se consideran como la principal fuente de estrés (Kahn et al., 1964).

Actualmente hay un cambio en el análisis del conflicto o la conciliación entre la vida personal y la familiar, antes el problema era el tiempo y su gestión ahora el problema se centra en el estrés y la gestión del mismo (Michel et al., 2003). Posteriormente a estas investigaciones se han dado iniciativas de las políticas públicas encaminadas a reducir el conflicto entre el trabajo y la familia.

#### **2.2.9.10 Condiciones laborales**

La justa asignación de recursos y la adecuación de los espacios teniendo en cuenta la ergonomía del puesto de trabajo, la disposición y distribución correcta del espacio, las condiciones de iluminación y de ruido, son algunas de las características que engloban las condiciones laborales. En este ámbito se analiza la adecuación del lugar y los espacios a las necesidades y las características de las

mujeres, en especial en mujeres que se encuentran en estado de gestación. Considera la existencia de espacios compartidos o comunes teniendo en cuenta las características de las mujeres y los hombres como los vestuarios, las duchas y los lavabos.

En caso de mujeres embarazadas las organizaciones deberán adaptar las condiciones o el tiempo de trabajo, cuando ello no sea posible, o, a pesar de la adaptación, las condiciones de trabajo resulten negativas para la salud de la trabajadora embarazada o del feto y así lo certifiquen las instituciones pertinentes, la mujer tendrá que desarrollar o desempeñar un puesto de trabajo o función diferente acorde con su estado (Ley 3/2007).

La percepción de si el personal de una organización trabaja en unas condiciones laborales positivas teniendo en cuenta la perspectiva de género contribuirá a la aceptación y aprobación de actuaciones al respecto y mejorará su calidad de vida laboral. (Boada et al., 2005).

La calidad de vida laboral implica que la tensión asociada al trabajo se minimiza y que existan mecanismos para reducirla o eliminarla, la calidad de vida laboral abarca en un sentido extenso todas las condiciones relacionadas con el trabajo, como son los horarios, el medio ambiente, los beneficios y los servicios y las relaciones humanas que pueden ser relevantes para la satisfacción y motivación laboral que puede tener una gran influencia en las oportunidades que proporciona el puesto de trabajo (Boada, et al., 2005).

La calidad de vida laboral es un indicador que informa de qué manera se desarrolla la experiencia laboral tanto en sus condiciones objetivas (estabilidad, retribución) como sus condiciones subjetivas, es decir, la forma en que lo experimenta y lo vive un trabajador o una trabajadora (González et al., 1996)

### **2.2.10 Percepción de Igualdad de Oportunidades**

La percepción de discriminación es la percepción que tiene un individuo de que un hombre o una mujer reciben un trato diferente o injusto por el hecho de pertenecer a su grupo (Sánchez y Alonso, 2004). Cuando un individuo percibe discriminación de género cree que los miembros de su sexo son sistemáticamente desfavorecidos en el trabajo en relación con el otro sexo (Guttek et al., 1996).

Algunas prácticas de la organización en la gestión de los recursos humanos pueden afectar la interpretación y la percepción de discriminación de género de los individuos, a modo de ejemplo una política retributiva caracterizada por salarios más bajos para las mujeres puede percibirse como una vulneración de unos derechos laborales básicos (Balsler, 2002).

La teoría de la identidad social sugiere que las mujeres en el entorno laboral pueden ser sensibles a la discriminación o la injusticia porque creen que va dirigido a ellas (Schmitt et al., 2003) y que las propias experiencias personales o las de otras mujeres con las que se identifican afectarán su percepción de la discriminación (Gutek et al, 1996).

La teoría de identidad social también sugiere que las mujeres suelen observar a otras mujeres como grupo de comparación y pueden percibir que las mujeres en general están en desventaja en el lugar de trabajo en comparación con los hombres, es decir, las mujeres pueden reconocer fácilmente las áreas de desventaja (Caldwell et al., 1990).

La percepción de discriminación de género o de justicia y los procesos que generan estas percepciones, se producen en contextos sociales que a menudo tratan o premian a las personas de diferente manera en función del grupo social al que pertenecen. En una organización, la estructura o las características propias de funcionamiento pueden dar lugar a la discriminación o la segregación que se traducen en actitudes y comportamientos que van a afectar a los trabajadores y las trabajadoras de la organización.

Se evidencia la necesidad de conocer la percepción de discriminación de género que existe en una organización, ya que los empleados y empleadas que perciben políticas y prácticas sexistas en sus lugares de trabajo ven afectada su satisfacción en el trabajo y el compromiso con la propia organización (Foley et al., 2005). También las personas que perciben discriminación son menos propensas a elegir la misma carrera profesional si pudieran empezar otra vez y tienen niveles de conflictos mayores en el trabajo (Gutek et al., 1996). La ausencia de mujeres en puestos de autoridad, la asignación a puestos especializados, menos posibilidades de ascensos y salarios más bajos que sus colegas varones son algunas de las evidencias de esa percepción (Foley et al., 2003; Foley et al., 2005).

Estos autores (Foley et al., 2005) se sorprendieron en su investigación al encontrar que la relación entre la discriminación de género y las intenciones de abandonar la organización no fueron mediadas por la satisfacción laboral y el compromiso organizativo, lo que sugiere que la discriminación de género por si sola es suficiente para afectar las intenciones de salida de la organización de los individuos.

Dowing y Roush (1985) identificaron 5 etapas en el proceso de desarrollo de la identidad femenina, explicadas con anterioridad. El mismo autor predijo que las mujeres que se encuentran en la primera etapa, es decir la aceptación pasiva perciben unos niveles más bajos de discriminación sexista y que las que se encuentran en la última etapa, la de compromiso social perciben unos niveles altos de discriminación sexista. La percepción de desigualdad no tiene relación



directa con las condiciones laborales de igualdad por ello la necesidad de diseñar herramientas que nos permitan su análisis.

La percepción de discriminación de las mujeres que ocupan cargos directivos es importante, ellas pueden llegar a comunicar a las demás mujeres de la organización los valores de las mujeres y sus propias oportunidades de progreso y promoción (Miner-Rubino, 2009).

La composición de hombres y mujeres que se encuentran en los niveles jerárquicos altos, hacen posible una percepción de clima laboral positivo, si la composición es equilibrada propiciará la existencia de satisfacción en el trabajo y una mejor salud laboral de las personas que conviven con esta sensibilidad (Miner-Rubino, 2009).

Comprender los factores que influyen en las percepciones de los trabajadores y trabajadoras ante la discriminación puede ser importante para la dirección, ésta tiene que ser capaz de diseñar e implementar proyectos de gestión de la diversidad, con actuaciones prácticas tales como consejos, redes de comunicación y programas de tutoría dirigidos al personal. Estas actuaciones permitirán mejorar la moral del personal, la facturación, la productividad y reducir los costes de las quejas sobre los derechos del personal y si fuera el caso, reducir asuntos judiciales (Banerjee, 2008).

### **2.2.11 Valoración de la Percepción de igualdad de oportunidades**

La percepción de igualdad de género en las organizaciones no solo refleja simplemente las propias características de las mujeres en el entorno laboral, también refleja características sociales, estructuras culturales e ideologías sobre la situación de la mujer en la sociedad (Acker, 1990, 2006; Reskin, 2003). Cabe destacar que la valoración de esta percepción es una tarea compleja.

Se justifica el objetivo de esta tesis doctoral, investigar y diseñar herramientas de percepción de igualdad de oportunidades de género, en base a que no existen gran cantidad de investigaciones sobre la percepción de igualdad de oportunidades de género.

Moore y Webb (2000) investigaron la percepción de igualdad de oportunidades de las mujeres en el ejército, un escenario poco optimista para las mujeres ya que la participación de las mujeres en las fuerzas armadas es relativamente reciente y siguen siendo excluidas de las ocupaciones militares que impliquen gran responsabilidad como entrar en combate. Cabe destacar que en las últimas décadas, en el ejército, se han incrementado las oportunidades para el colectivo femenino (Burke, 1996).

A modo de ejemplo existen informes que revelan que las mujeres y los hombres muestran condiciones similares en su capacidad para gestionar el estrés en tiempo de guerra, por lo tanto no se puede atribuir a las mujeres más vulnerabilidad a la tensión del combate que a los hombres. La Guerra del Golfo Pérsico ayudó a deshacer el mito de la fragilidad de la mujer para servir en el combate.

Con los datos expuestos se puede hacer un símil entre las mujeres del ejército en situación de combate y las mujeres que trabajan en organizaciones y ocupan altos cargos directivos (Moore y Webb, 2000). Permanentemente se cuestiona sus capacidades y son esferas donde el hombre tiene más participación y poder que las mujeres.

La Escala de Percepción de igualdad de oportunidades utilizada para la investigación del ejército está diseñada para analizar cinco áreas diferenciadas: El acoso sexual y la discriminación, el comportamiento hacia las minorías, el comportamiento de igualdad de oportunidades, el comportamiento sexista y racista y la discriminación inversa. Cabe destacar la utilidad de la escala en el entorno específico militar. Estas cuestiones son difíciles de extrapolar a cualquier organización, aunque los ámbitos investigados sirven de referencia para futuras escalas de medición.

También existe una escala de percepción de discriminación sexual (Gutek, et al., 1996). Esta escala se diseñó para ser utilizada en diferentes organizaciones y las áreas de estudio se dividieron en tres apartados claramente diferenciados: El poder y el prestigio en el trabajo, los conflictos y la participación en el empleo. La percepción de poder y prestigio en el trabajo se midió con seis ítems desarrollados para la investigación (Gutek, et al., 1996), los conflictos de trabajo se evaluaron con una adaptación de una escala de Kopelman et al., 1983). La participación en el empleo se midió con seis ítems desarrollados en dicha escala.

Benarjee (2008) diseñó una escala para analizar los factores que afectan la percepción de discriminación en el trabajo aunque su investigación se centró en la igualdad racial de las minorías, los resultados indican que se puede extrapolar a otras variables como el género. El autor predice que la conciencia de las desigualdades sociales se asocia con la percepción de discriminación. Las áreas investigadas son: la identificación con un grupo minoritario en este caso el grupo étnico, la educación, la ocupación y la desigualdad de ingresos laborales percibidos. Cada uno de estos factores o áreas de estudio se refiere a cualquier experiencia objetiva de desventaja, las expectativas de equidad o ambos, de forma previsible. A modo de ejemplo se presenta una cuestión traducida para exponer que la escala puede ser utilizada para investigar temas de género.

- ¿En qué lugares o situaciones has experimentado la discriminación o has sido tratado injustamente?
  - ✓ En el lugar de trabajo
  - ✓ Al solicitar un empleo
  - ✓ En una promoción

Cabe destacar que los resultados de la investigación de Banerjee (2008) sugieren que las experiencias subjetivas de la discriminación no necesariamente reflejan las medidas objetivas. La percepción de discriminación en una organización puede llevar consecuencias graves, por lo tanto es importante entender estas percepciones de manera que puedan tomarse medidas para resolver la discriminación.

Existen escalas de percepción diseñadas específicamente para diferentes organizaciones, pero que estudian una sola variable como es el caso de la escala de percepción que evalúa las razones de la promoción en el lugar de trabajo y la relación con la variable género (Beehr, et al., 2004). Conocer la percepción de imparcialidad en las decisiones de promoción laboral puede tener implicaciones importantes. La investigación se centra en las creencias que los ascensos se basan en los resultados, en el cumplimiento de algunos factores y si el criterio es justo o no. También analiza la percepción de las medidas de acción positiva. Cabe destacar que existen investigaciones que sugieren que las mujeres prefieren las promociones en base al desempeño o el rendimiento y no sobre acciones positivas (Saal y Moore, 1993). De forma resumida la escala de percepción de promoción contiene una variable que analiza algunos razonamientos de promoción como: el desempeño, el rendimiento, las características demográficas, la suerte/favoritismo y la justicia

La escala más adecuada a los objetivos de esta tesis que hemos encontrado, en la revisión de la literatura, es la escala de percepción y justicia de Foley et al., (2005) que examina la percepción de discriminación de género, la justicia y las actitudes relacionadas con el trabajo. Esta investigación concluye que los y las gerentes de las organizaciones tienen que darse cuenta de que las percepciones de los empleados y las empleadas son importantes para la retención de talento y una de las variables a estudiar es el género.

Foley et al., (2005) utilizan cuatro ítems para valorar la percepción de discriminación de género y se explica en detalle en el apartado 3.2.3.3.

## BLOQUE III: HIPÓTESIS, METODOLOGÍA Y RESULTADOS

### 3.1 HIPÓTESIS

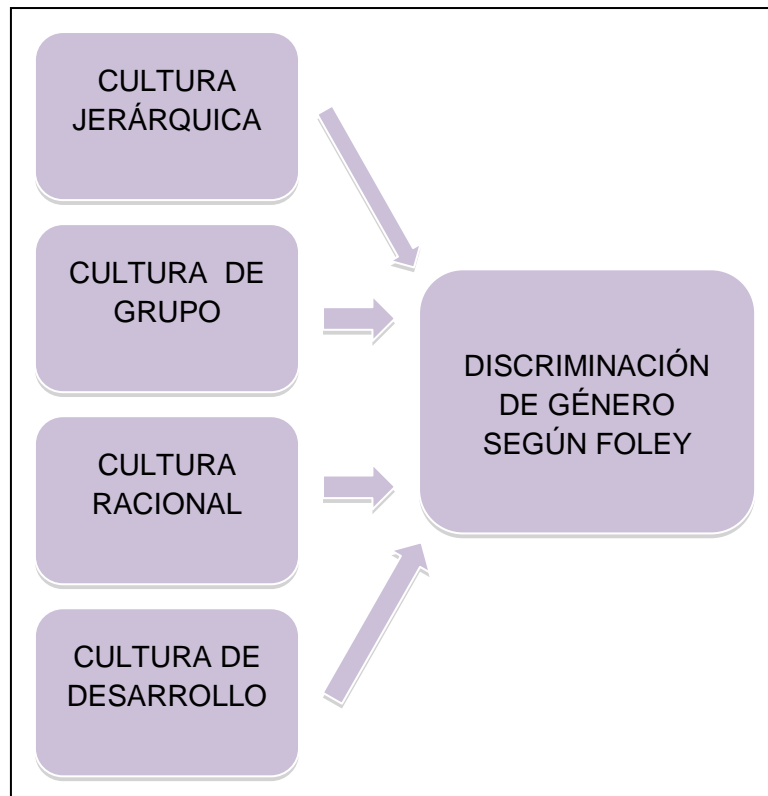
Una hipótesis la podemos definir como un enunciado relacional y direccional entre dos o más variables como respuesta a todas las implicaciones planteadas. En este sentido, el nivel de formulación de la hipótesis dependerá del marco teórico de referencia y de los objetivos de la investigación (Pons, 2000).

Las hipótesis planteadas han estado formuladas en base a los contenidos presentados en el estado del arte. Los contenidos se basan en las dos variables a investigar en esta tesis: la cultura organizativa y la percepción de igualdad de oportunidades de género.

Como se explicará, con detalle, en el apartado de metodología, la tesis se desarrolla en varias fases. La primera fase consiste en identificar las dimensiones de la Igualdad de oportunidades y en diseñar una escala de medición de la percepción de IO de género en una organización. La segunda fase ha de permitir conocer si existe relación entre la cultura organizativa y la percepción de discriminación género. La tercera fase de investigación, va más allá, permitiendo conocer la existente relación entre las dimensiones o ámbitos de percepción de igualdad de oportunidades de género y el tipo de cultura organizativa. Los ámbitos más relevantes que afectan la percepción de igualdad de oportunidad son: la sensibilidad del personal con las políticas de igualdad de oportunidades de género, la difusión de las políticas de igualdad de género, la imagen que da la organización en materia de igualdad de género, el lenguaje utilizado en la organización, la equidad distributiva, las políticas de promoción y desarrollo, la política retributiva y por último las políticas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Las últimas fases de la investigación han de permitir conocer si existen tipologías de cultura organizativa que dificultan o favorecen la existencia de percepción de discriminación de género. Cabe recordar que hemos identificado cuatro tipos de cultura para la investigación: la jerárquica, de grupo, la racional y la de desarrollo, clasificación desarrollada por Cameron y Quinn (1999) en el Modelo de valores en competencia (CVF) descrito en el estado del arte.

Las cuatro primeras hipótesis de trabajo nos permitirán conocer los resultados de la segunda fase de investigación, quedando representadas en el esquema de la Figura 2.

Figura 2. Relaciones de cultura organizativa y la discriminación de género



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los objetivos marcados en esta tesis, se definen las siguientes hipótesis de trabajo:

### **Hipótesis 1.**

H1: Una cultura definida como “*jerárquica*” está relacionada positivamente con la percepción de discriminación de género en las organizaciones.

### **Hipótesis 2.**

H2: Una cultura definida como “*grupo*” está relacionada negativamente con la percepción de discriminación de género en las organizaciones.

### **Hipótesis 3.**

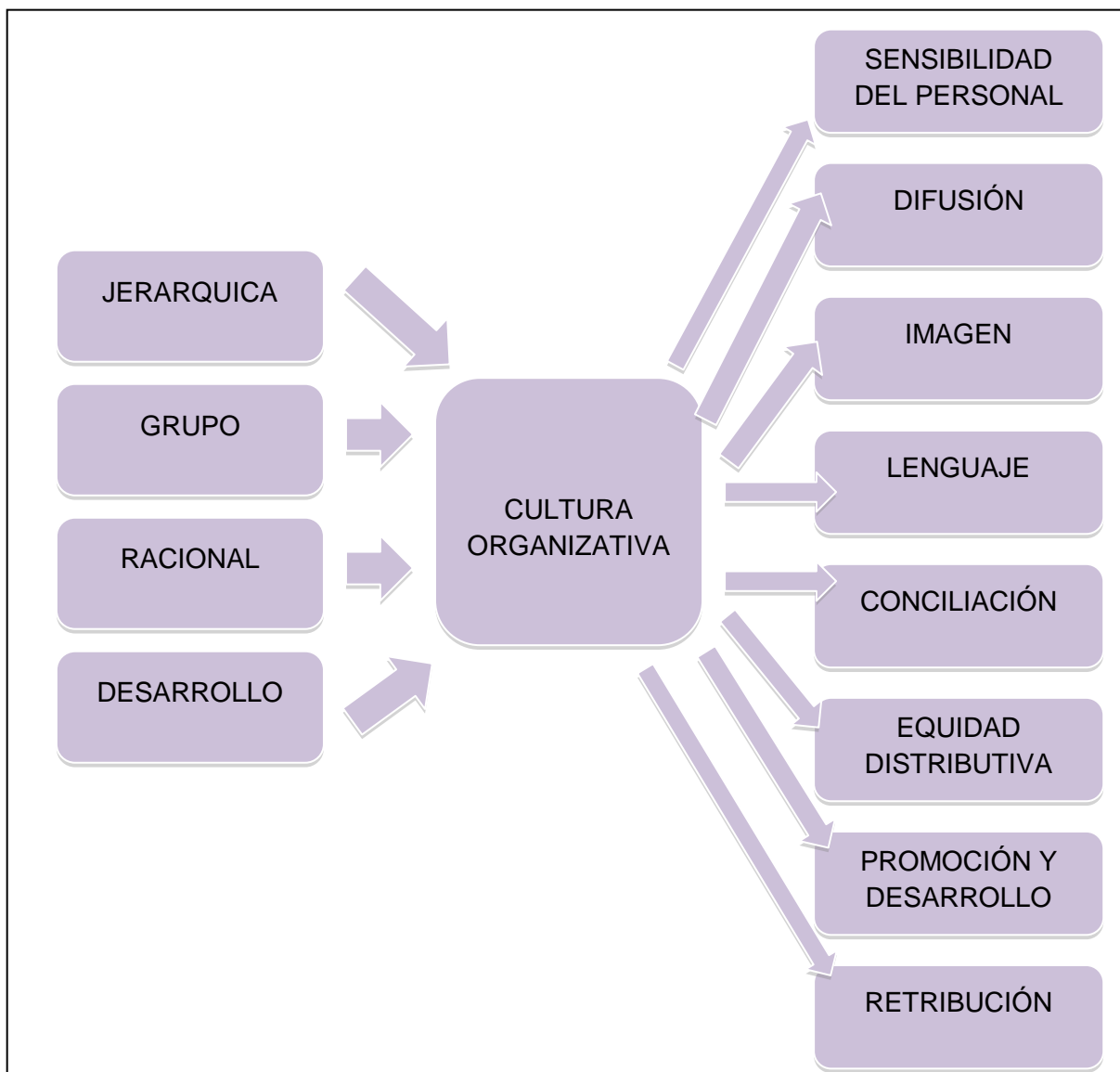
H3: Una cultura definida como “*racional*” está relacionada positivamente con la percepción de discriminación de género en las organizaciones.

**Hipótesis 4.**

H4: Una cultura definida como “desarrollo” está relacionada negativamente con la percepción de discriminación de género en las organizaciones.

El conjunto de hipótesis que van de la hipótesis 5 a la hipótesis 36 nos permiten plantear la tercera línea de investigación quedando reflejada en la siguiente Figura.

Figura 3: Esquema Hipótesis 5-36



Fuente: Elaboración propia

**Hipótesis 5.**

H5: Una cultura definida como “*jerárquica*” está relacionada negativamente con la sensibilidad organizativa en la percepción de igualdad de oportunidades de género.

**Hipótesis 6.**

H6: Una cultura definida como “*grupo*” está relacionada positivamente con la sensibilidad organizativa en la percepción de igualdad de oportunidades de género.

**Hipótesis 7.**

H7: Una cultura definida como “*racional*” está relacionada negativamente con la sensibilidad organizativa en la percepción de igualdad de oportunidades de género.

**Hipótesis 8.**

H8: Una cultura definida como “*desarrollo*” está relacionada positivamente con la sensibilidad organizativa en la percepción de igualdad de oportunidades de género.

**Hipótesis 9.**

H9: Una cultura definida como “*jerárquica*” está relacionada negativamente con la difusión de las políticas de igualdad de oportunidades de género.

**Hipótesis 10.**

H10: Una cultura definida como “*grupo*” está relacionada positivamente con la difusión de las políticas de igualdad de oportunidades de género.

**Hipótesis 11.**

H11: Una cultura definida como “*racional*” está relacionada negativamente con la difusión de las políticas de igualdad de oportunidades de género.

**Hipótesis 12.**

H12: Una cultura definida como “*desarrollo*” está relacionada positivamente con la difusión de las políticas de igualdad de oportunidades de género.

**Hipótesis 13.**

H13: Una cultura definida como “*jerárquica*” está relacionada negativamente con la imagen externa de la organización en las políticas de igualdad de oportunidades de género.

**Hipótesis 14.**

H14: Una cultura definida como “*grupo*” está relacionada positivamente con la imagen externa de la organización en las políticas de igualdad de oportunidades de género.

**Hipótesis 15.**

H15: Una cultura definida como “*racional*” está relacionada negativamente con la imagen externa de la organización en las políticas de igualdad de oportunidades de género.

**Hipótesis 16.**

H16: Una cultura definida como “*desarrollo*” está relacionada positivamente con la imagen externa de la organización en las políticas de igualdad de oportunidades de género.

**Hipótesis 17.**

H17: Una cultura definida como “*jerárquica*” está relacionada negativamente con el lenguaje neutro utilizado en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.

**Hipótesis 18.**

H18: Una cultura definida como “*grupo*” está relacionada positivamente con el lenguaje neutro utilizado en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.

**Hipótesis 19.**

H19: Una cultura definida como “*racional*” está relacionada negativamente con el lenguaje neutro utilizado en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.

**Hipótesis 20.**



H20: Una cultura definida como “*desarrollo*” está relacionada positivamente con el lenguaje neutro utilizado en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.

### **Hipótesis 21.**

H21: Una cultura definida como “*jerárquica*” está relacionada negativamente con la percepción de equidad distributiva de género.

### **Hipótesis 22.**

H22: Una cultura definida como “*grupo*” está relacionada positivamente con la percepción de equidad distributiva de género.

### **Hipótesis 23.**

H23: Una cultura definida como “*racional*” está relacionada negativamente con la percepción de equidad distributiva de género.

### **Hipótesis 24.**

H24: Una cultura definida como “*desarrollo*” está relacionada positivamente con la percepción de equidad distributiva de género.

### **Hipótesis 25.**

H25: Una cultura definida como “*jerárquica*” está relacionada negativamente con la promoción y desarrollo en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.

### **Hipótesis 26.**

H26: Una cultura definida como “*grupo*” está relacionada positivamente con la promoción y desarrollo en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.

### **Hipótesis 27.**

H27: Una cultura definida como “*racional*” está relacionada negativamente con la promoción y desarrollo en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.

### **Hipótesis 28.**

H28: Una cultura definida como “*desarrollo*” está relacionada positivamente con la promoción y desarrollo en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.

### **Hipótesis 29.**

H29: Una cultura definida como “*jerárquica*” está relacionada negativamente con la equidad retributiva en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.

### **Hipótesis 30.**

H30: Una cultura definida como “*grupo*” está relacionada positivamente con la equidad retributiva en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.

### **Hipótesis 31.**

H31: Una cultura definida como “*racional*” está relacionada negativamente con la equidad retributiva en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.

### **Hipótesis 32.**

H32: Una cultura definida como “*desarrollo*” está relacionada positivamente con la equidad retributiva en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.

### **Hipótesis 33.**

H33: Una cultura definida como “*jerárquica*” está relacionada negativamente con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.

### **Hipótesis 34.**

H34: Una cultura definida como “*grupo*” está relacionada positivamente con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.

### Hipótesis 35.

H35: Una cultura definida como “*racional*” está relacionada negativamente con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.

### Hipótesis 36.

H36: Una cultura definida como “*desarrollo*” está relacionada positivamente con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.

En la siguiente tabla se muestra de forma resumida las relaciones planteadas en las diferentes hipótesis de trabajo, así como la identificación de cada signo, es decir si las diferentes tipologías de cultura: jerárquica, de grupo, racional y de desarrollo tienen una relación positiva o negativa con los diferentes ámbitos o dimensiones de percepción de igualdad de género: sensibilidad organizativa (SEN), difusión de las políticas de igualdad de género (DIF), la imagen externa de la organización (IMA), el lenguaje informal neutro utilizado (LENI), la distribución equitativa (DISTR), la promoción y el desarrollo del personal (PROM), la retribución equitativa (RET) y la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral (CONC).

Tabla 29: Esquema de las relaciones existentes entre variables

IO Cultura	SEN	DIF	IMA	LENI	DISTR	PROM	RET	CONC
<b>Jerárquica</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Grupo</b>	+	+	+	+	+	+	+	+
<b>Racional</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Desarrollo</b>	+	+	+	+	+	+	+	+

Fuente: Elaboración propia



## 3.2 METODOLOGÍA

### 3.2.1 Introducción metodológica

En este apartado se detalla la metodología utilizada para la investigación objeto de esta tesis.

Los apartados anteriores han permitido crear un marco conceptual y teórico de las dos variables investigadas a relacionar:

- la cultura organizativa
- la percepción de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

A continuación se detallan las 3 fases de investigación desarrolladas en esta tesis doctoral:

1. Diseño y validación de la Escala de medición de la percepción de igualdad de oportunidades de género (EIOG).
2. Modelo de investigación I. Modelo que relaciona las diferentes tipologías de cultura organizativa y la percepción de discriminación de género a través de un modelo de ecuaciones estructurales.
3. Modelo de investigación II. Modelo que relaciona las diferentes tipologías de cultura organizativa y la Escala de medición de percepción de igualdad de oportunidades de género (EIOG) mediante un modelo de ecuaciones estructurales.

La tesis sigue un ciclo científico (Sierra, 1994) es decir sigue el camino que se ha iniciado a partir del establecimiento de un problema derivado de la investigación teórica y que será analizado en detalle. Después de identificar el problema se formulan las hipótesis de trabajo y las técnicas empleadas en la investigación para confirmarlas o desestimarlas. En el supuesto de poder confirmar las hipótesis planteadas se habrían desarrollado nuevos conocimientos teóricos y se abrirían a la vez futuras posibilidades de investigación. En la siguiente figura, se representa de forma gráfica la adaptación del ciclo científico de investigación según Sierra (1994).

Figura 4. Ciclo de trabajo del método científico (Sierra, 1994)



Fuente: Elaboración propia según modelo de Sierra (1994)

En el ciclo científico también se tienen que tener en cuenta otros aspectos como son las etapas del método científico. Estas etapas complementan el gráfico anterior (Fig. 4) desde el descubrimiento del problema hasta la presentación de las conclusiones finales, pasando por el marco teórico, la ilusión de las respuestas al problema planteado, la deducción de las hipótesis, el procedimiento a seguir, la contrastación de las hipótesis y para acabar el establecimiento de las conclusiones. En la siguiente tabla (Tabla 30) se representan estas etapas de forma resumida.

Tabla 30. Etapas del método científico

<b>Etapas</b>	<b>Descripción de las Etapas</b>
1	Descubrimiento del problema de la investigación
2	Documentación y definición del problema
3	Imaginar una respuesta probable para el problema
4	Deducir consecuencias de las hipótesis empíricas
5	Diseño de la verificación de las hipótesis o del procedimiento a seguir
6	Probar o contrastar con la realidad las hipótesis
7	Establecimiento de las conclusiones resultado de la investigación
8	Obtener las conclusiones y generalizar los resultados

Fuente: Elaboración propia basada en Sierra (1994)

Para desarrollar todo el proceso del método científico, se han utilizado diferentes herramientas estadísticas. Se ha realizado el tratamiento de la base de datos con el programa Excel y el análisis de datos con el programa estadístico SPSS 19.0 y AMOS 7.0 a través del cual se ha diseñado el modelo de ecuaciones estructurales.

El instrumento estadístico de análisis utilizado, el programa informático AMOS (Análisis of Moment Structures) sirve para analizar los datos del modelo de ecuaciones estructurales. Este programa permite visualizar el modelo de ecuaciones estructurales especificando y evaluando el modelo propuesto e introduciendo las modificaciones adecuadas (Anderson, 1982).

### **3.2.2 Fase 1 de investigación**

En la primera fase se ha diseñado la Escala de medición de la percepción de igualdad de oportunidad de género (EIOG), que consta de un cuestionario inicial (ver anexo).

El diseño de cuestionarios ha sido el procedimiento elegido para la obtención de datos en el desarrollo de esta investigación. El cuestionario es un instrumento de investigación social muy utilizado para reunir datos (Stone, 1978; Miquel et al., 1997; Grande Esteban, 1994; Hinkin, 1995).

El cuestionario facilita la objetivación y la observación sistemática. De forma explícita muestra el comportamiento más allá de los propios actores y facilita la comparación entre los diferentes individuos y comportamientos.

El cuestionario tiene una serie de características que justifican que sea uno de los instrumentos de investigación más conocidos y utilizados:

- Permite generalizar datos de una muestra a una población.
- Flexibilidad al abarcar diferentes cuestiones en una misma investigación.
- Permite la comparación de resultados.
- Permite la obtención de información significativa sobre hechos ocurridos en el pasado.
- Posibilita el estudio de variables directamente no observables como pueden ser los comportamientos o la percepción del personal.

Cabe tener en cuenta que también el cuestionario puede tener unos inconvenientes a considerar en cualquier investigación:

- Las cuestiones solo se refieren a aspectos conocidos por la persona investigadora.
- La información que se obtiene está limitada por la estructura del cuestionario y por los conocimientos de la persona encuestada.
- Es un método que tiene un coste y también una complejidad en la gestión.

El cuestionario utilizado consta de un total de sesenta y una preguntas repartidas en dos bloques. En el primer bloque se encuentran un conjunto de preguntas iniciales de carácter general que permiten conocer los datos básicos de las personas encuestadas, así como determinar el perfil de las personas que han contestado el cuestionario. Este conjunto de datos puede proporcionar información sobre la relación entre alguna característica general y las conclusiones de la investigación. Las preguntas de carácter general permiten conocer:

- Sexo
- Edad
- Categoría profesional
- Antigüedad laboral
- Nivel de Estudios
- Personas a su cargo (laboral)
- Personas a su cargo: dependientes, progenitores, descendientes (personal).

En el segundo bloque se encuentran las preguntas que nos permiten analizar la percepción de de igualdad de oportunidades de género. Nos permiten evaluar diversas actitudes, percepciones y opiniones de personas que componen las organizaciones con el fin de examinar las relaciones con las diferentes



variables y comportamientos. Las preguntas analizan un total de quince dimensiones resumidas en la Tabla 31.

Tabla 31. Dimensiones de percepción de la igualdad de oportunidades

Dimensión	Definición
Sensibilidad organizativa con las políticas de igualdad de género (4 ítems, SPOL)	Valora la sensibilidad percibida por los empleados y empleadas de la organización en relación a la aplicación explícita o implícita de un conjunto de normas, orientaciones y directrices a favor de la igualdad de género.
Sensibilidad de los jefes/as con las políticas de igualdad (5 ítems, SLEAD)	Valora la percepción del personal en relación a la sensibilidad de los jefes/as directos/as en la aplicación de políticas de igualdad por parte de los jefes/as.
Sensibilidad de los empleados/as con las políticas de igualdad (4 ítems SEMP)	Valora la percepción que tienen los empleados y empleadas en relación a la sensibilidad en la aplicación de políticas de igualdad por parte de sus propios compañeros/as de trabajo.
Difusión de las políticas de igualdad ( 4 ítems, DIF)	Valora la comunicación y promoción por parte de la organización a todo el personal de las políticas de igualdad.
Imagen externa de la organización (5 ítems, IMG)	Valora la percepción que tienen los empleados y empleadas en relación a la imagen de igualdad de oportunidades de género que ofrece la organización externamente (por ejemplo: campañas publicitarias, anuncios, noticias, actos institucionales, ruedas de prensa).
Lenguaje formal de la organización (4 ítems, LENF)	Valora la utilización de un lenguaje formal neutro tanto oral como escrito por parte de la dirección de la organización.
Lenguaje informal del personal (4 ítems, LENI)	Valora la utilización de un lenguaje informal neutro por parte de los empleados/as y los jefes/as.
Equidad distributiva en la organización ( 4 ítems DISTO)	Valora la percepción de equilibrio en la distribución de hombres y mujeres en todos los departamentos y secciones.

Equidad distributiva en los puestos de responsabilidad  (4 ítems, DISTRO)	Valora la percepción de equilibrio en la distribución de hombres y mujeres en los diferentes niveles de autoridad de la organización.
Equidad en la selección, la promoción y la contratación  ( 4 ítems, SELEC)	Valora la percepción de igualdad de posibilidades de promoción o de contratación con independencia del género.
Desarrollo del personal  ( 4 ítems, APREN)	Valora el grado de igualdad de oportunidades en la formación y en los planes de carrera.
Retribución  (4 ítems, RET)	Valora si se percibe el cumplimiento de igualdad retributiva, que establece que en lugares de trabajo igual o de igual valor les corresponde una retribución igual.
Condiciones laborales  (4 ítems, COND)	Valora la percepción por parte de los empleados y empleadas de la justa asignación de recursos y la adecuación de los espacios y utensilios destinados a hombres y mujeres.
Conciliación de la vida personal, familiar y laboral  (4 ítems, WFC)	Valora el grado en que la empresa facilita la conciliación de la vida laboral, familiar y personal y si los horarios y la jornada laboral permiten compatibilizar el trabajo con las necesidades personales o responsabilidades familiares.
Acoso laboral  (3 ítems, ACO)	Valora la percepción del personal de la existencia de conductas de acoso en el trabajo, moral (mobbing) o sexual y la percepción de actitudes sexistas o trato discriminatorio por razón de género.

Fuente: Elaboración propia

Cada ámbito tiene identificados cuatro o cinco ítems que han de permitir identificar la percepción de igualdad de oportunidades en las organizaciones.

En esta primera fase se ha diseñado la Escala de medición de la percepción de igualdad de oportunidad de género (EIOG). Las escalas de medida son instrumentos de medición que permiten operativizar los conceptos teóricos y así estudiar las relaciones que existen entre ellos. Teniendo en cuenta la naturaleza del concepto, estas escalas pueden estar compuestas por una o más dimensiones y dichas dimensiones, representadas por una o más variables observables (Segarra, 2006; Mas, 2008).

La Escala EIOG se ha desarrollado siguiendo varios criterios que permitan evaluar la solidez de las medidas de percepción utilizadas. En el análisis de las escalas de medida vamos a evaluar tres aspectos: la dimensionalidad, la fiabilidad y la validez (Mueller, 1996). La dimensionalidad del concepto asegura que la estructura factorial con la que ha sido construida la variable latente sea correcta. La fiabilidad examina la calidad de la escala utilizada en la medida en que esté libre de desviaciones importantes provocadas por los errores causales. Por último, la validez determina si se está midiendo aquello que se pretende medir de modo satisfactorio.

En la tabla 32 aparecen resumidos los estadísticos e indicadores utilizados para evaluar las propiedades de la escala de medida.

Tabla 32. Indicadores utilizados en el análisis de la escala de medida EIOG

<b>ANÁLISIS</b>	<b>PROCEDIMIENTO UTILIZADO</b>
Análisis de dimensionalidad	Matriz de componentes Análisis varianza explicada
Análisis de fiabilidad	Alfa de Cronbach (0-1)
Análisis de validez de contenido	Estado del arte. Revisión de la literatura
Análisis de validez convergente	Test t ( $t > 1,96$ , t significativos)
Análisis de validez discriminante	Matriz de correlaciones Análisis varianza total explicada Matriz de componentes rotados Estadístico KMO

Fuente: Elaboración propia

### **3.2.2.1 Definición del problema en la Fase 1 de la investigación**

En la Fase 1 de esta tesis se desarrolla uno de los objetivos de esta investigación que es el diseño y validación de la Escala de medición EIOG después de hacerse evidente la necesidad de conocer la percepción de igualdad de oportunidades de género existente en las organizaciones.

Tal como se ha descrito en el estado del arte existen actuaciones provenientes del departamento de recursos humanos, en la mayoría de los casos, que pueden afectar la interpretación y percepción de discriminación de género entre las personas integrantes de una organización.

La percepción de igualdad de oportunidades de género puede repercutir en el comportamiento del personal y llegar a afectar, entre otras, la satisfacción en el trabajo, el compromiso con la organización o llegar a influir en la productividad

y la facturación de la propia organización (Guttek et al, 1996; Foley et al., 2005; Banerjee, 2008).

El tributo de la Fase 1 de investigación radica en aportar una Escala de medición (EIOG) que mida diferentes dimensiones de la igualdad de oportunidades de género y contribuir a incrementar las escasas herramientas de análisis que existen en la actualidad sobre esta temática.

La aportación original que se pretende realizar es avanzar en la identificación de las dimensiones clave para analizar la percepción de igualdad de oportunidad de género en conjunto.

### 3.2.2.2 La muestra y el cuestionario

La muestra elegida debe ser representativa de la población elegida y asegurar que los resultados sean generalizados (Hinkin, 1995). Para diseñar y validar la escala de igualdad de oportunidades de género (EIOG) se ha preguntado al personal de una universidad pública. La metodología de la recogida de información se ha hecho mediante cuestionario enviado por correo electrónico, a partir del índice de respuesta que se ha obtenido del cuestionario se determina el error muestral y el nivel de confianza. Se ha logrado una muestra de 274 personas pertenecientes al personal docente investigador (PDI) y el personal de administración y servicios (PAS) de una universidad pública.

Tabla 33. Ficha técnica de la investigación

Universo	Universidad Politécnica de Catalunya
Ámbito	Comunidad autónoma catalana
Método recogida información	Encuesta e-mail
Metodología	Cuestionario estructurado
Unidad mostral	PAS y PDI
Censo mostral	1517 personas
Dimensión de la muestra	274
Tasa de respuesta	18'06%
Nivel de confianza	Superior al 95%
Procedimiento mostral	El cuestionario ha sido enviado a todas las personas de la muestra: PAS y PDI
Trabajo de campo	Pretest. (17-3-2009)
Fecha trabajo de campo	19 de abril del 2009 al 25 de abril 2009

Fuente: Elaboración propia

La recogida de información se ha realizado a través de un cuestionario on-line, acompañado previamente de una invitación que se caracteriza por una carta enviada por correo electrónico. En la carta se explican los motivos y los objetivos de la investigación y se expone que se garantiza en todo momento el anonimato de los datos recogidos. Finalmente se han obtenido un total de 274 respuestas, siendo la proporción del 51'8% de mujeres y un 48'2% de hombres que han contestado el cuestionario, con una edad media de 43 años y una antigüedad en la organización de 13'34 años.

En la redacción del cuestionario se ha utilizado un vocabulario simple adaptado al tipo de población estudiada (ámbito universitario). Se ha verificado la estructura lógica de las preguntas, evitando las negaciones y los términos cargados de afectividad o juicios de valor para hacer más comprensible su lectura, hecho que ha ocasionado la necesidad de revertir las respuestas en algunos casos para proceder a su análisis. Cabe destacar que existen autores que no están totalmente de acuerdo en la utilización de calificaciones invertidas, afirmando que reducen la validez de las respuestas y pueden introducir errores en la escala, pero cabe destacar que se utilizan en la mayoría de escalas de medida para asegurar una mayor comprensión de la misma (Schriesheim y Hill, 1981; Hinkin, 1995). Cabe destacar que se ha obtenido un porcentaje de respuesta alto, llegando a superar el 18%. El trabajo de campo se realizó durante el mes de abril del 2009.

En el cuestionario diseñado, fuente de los datos observados, se ha efectuado un proceso de prueba mediante la utilización de un pre-test que ha permitido detectar y modificar posibles errores (Miquel et al., 1997; Grande Esteban, 1994; Banerjee, 2002).

La población donde se ha realizado el pre-test ha sido la misma donde se ha realizado la investigación final: la comunidad universitaria, permitiendo identificar ambigüedades y deficiencias en el cuestionario original y aportando la validación del cuestionario final.

El pre-test ha permitido observar los errores y deficiencias de la escala inicial diseñada. La Escala de medición de la Percepción de igualdad de oportunidad de género (EIOG) consta de sesenta y un ítems con quince ámbitos de análisis.

Existen autores que inciden en el tamaño del cuestionario, ya que un cuestionario muy extenso puede hacer dificultosa su lectura y crear problemas de análisis debido a la fatiga de la persona encuestada dando lugar a sesgos en las respuestas, así como la demanda de más tiempo para el desarrollo y administración de la encuesta (Hinkin, 1995; Miquel et al., 1997). Siguiendo los criterios de validación de la escala, se ha procurado adecuar la Escala EIOG reduciendo el número de ítems y los ámbitos de análisis seleccionados. En la

tabla 33 se puede apreciar de forma resumida las características técnicas de la investigación.

El cuestionario ha sido diseñado con una escala de medida Likert-5 (i.e., 1= totalmente en desacuerdo, 5= totalmente de acuerdo) con múltiples ítems para cada dimensión a analizar. Existen autores que además de afirmar que la escala Likert-5 es la más utilizada, también afirman, que es la que aporta más fiabilidad (Lissitz y Green, 1975; Hinkin, 1995).

La escala de medida de percepción de igualdad de oportunidades de género (EIOG) evalúa diferentes cuestiones, planteadas en el marco teórico de esta tesis y que se traducen en ámbitos que engloban la equidad de género en el diseño de la escala de EIOG.

### **3.2.2.3 Desarrollo de la investigación y grado de dimensionalidad**

Una vez revisada la literatura existente en esta temática, se procede a elegir el modo de medir las dimensiones y los ítems diseñados de la Escala (EIOG). Se han agrupado las diferentes variables de interés para investigar la percepción de igualdad de oportunidades de género en quince dimensiones que se detallan en la Tabla 31.

Después de identificar las diferentes dimensiones o ámbitos que analizaran la percepción de igualdad de oportunidades de género, se procede a la comprobación de las propiedades psicométricas de las escalas de medida. Se comprueba la operativización de los conceptos teóricos, comprobando si la escala reúne las condiciones de dimensionalidad, fiabilidad y validez de la escala (Alegre Vidal, 2004).

El siguiente paso en el proceso metodológico es la realización de un análisis factorial para cada dimensión y comprobar el grado de dimensionalidad a través de la matriz de componentes y el análisis de la varianza total explicada. La dimensionalidad tiene como objetivo comprobar que la escala reproduce la estructura factorial de la variable latente. Cabe destacar que todos los análisis y cálculos han sido realizados con el programa SPSS 17.0.

### **3.2.2.4 Análisis de la fiabilidad y la validez**

En este apartado se procede a validar la fiabilidad y la validez de la escala EIOG. Este análisis ha de permitir demostrar que las dimensiones que componen la escala están relacionadas entre sí y que miden aquello que se pretende medir.

La fiabilidad determina la calidad de la escala utilizada en la medida en que esté libre de desviaciones importantes producidas por los errores causales y mide la consistencia de la recogida de datos (Mattews et al., 2010).

La validez verifica que se está midiendo aquello que se pretende medir de modo satisfactorio (Alegre Vidal, 2004).

La fiabilidad de la escala nos muestra que todos los ítems que se están preguntando miden la misma variable latente. Cabe destacar que la fiabilidad es una condición necesaria pero no suficiente para la validez (Villa, 2000). Para medir la fiabilidad se utiliza uno de los métodos más frecuentes que es el Alfa de Cronbach, que mide la proporción de la varianza total de una escala que es atribuible a una fuente común. Es el estadístico más utilizado (Cooke et al., 2009, Field, 2005). Su valor oscila entre 0 y 1, conforme aumenta su valor, mayor consistencia interna tiene y por lo tanto menor es su varianza. Existen autores que manifiestan que el valor del alfa de Cronbach se puede admitir si supera el valor 0,7. Otros autores exponen que el valor de la alfa de Cronbach debe situarse entre 0'75 y 0'9 afirmando que por debajo de estos valores se deberán modificar las relaciones entre los factores valorados (Hair et al., 1999; Alonso, 2007). Field (2005) sugiere que cuando se trata de estudios psicológicos pueden considerarse valores incluso por debajo de 0,7 por la diversidad de constructos que se miden.

La validación de la Escala de medición es el proceso por el cual los diferentes ítems son aceptados o rechazados en base a procesos definidos. La validez permite analizar lo que en la investigación se pretende medir, es decir la variable objeto de la investigación.

Mueller (1996) afirma que la validez de un instrumento se refiere a la medida, el autor destaca que es importante identificar y diseñar bien lo que se quiere medir. La validez se basa en la relación con el contenido, analizando la validez de los ítems y las escalas de medida en base a los contenidos pretendidos. En la relación con el criterio analizando la validez en base a la correlación y por último la relación con el constructo, analizando la validez en base a la relación entre lo observado y las correlaciones de las hipótesis.

El análisis de la validez de la escala es heterogéneo y tiene diferentes formas de análisis que se realizan por separado. En esta investigación se realizarán tres análisis de validez:

- Validez de contenido
- Validez convergente
- Validez discriminante

### **La validez de contenido**

La validez de contenido puede ser vista como el requisito mínimo para medir la adecuación de las variables a analizar. Se convierte en un requisito previo y necesario para el desarrollo de las nuevas medidas, que permiten establecer

una relación entre los elementos teóricos y las variables a analizar. Consistirá en el proceso de selección de los ámbitos o las dimensiones que se han encontrado en el estado del arte y fundamentan el marco teórico de esta tesis.

### **La validez convergente**

Analiza si la escala nos proporciona información acerca del grado en que la evidencia y la teoría apoyan las interpretaciones y los usos de las puntuaciones del cuestionario. Es decir si los datos recogidos son adecuados a nuestro marco teórico. Se ha realizado un análisis de validez convergente mediante los Test t de las cargas factoriales que permite analizar si existe validez cuando se utilizan diferentes instrumentos para medir un mismo conjunto de variables que explican una variable latente y estos.

### **La validez discriminante**

El análisis de validez discriminante indica en qué grado dos medidas desarrolladas para medir conceptos similares están relacionadas. Se manifiesta que una escala tiene validez discriminante cuando no mide un constructo para el que no se diseñó, es decir cuando la medida no se correlaciona con otras medidas de las que se supone que debe diferir, porque expresa conceptos distintos (Mueller, 1996). Se realiza el análisis de validez discriminante a través de la matriz de cargas factoriales comprobando que los valores están por debajo de 0,9 y son estadísticamente significativos.

### **3.2.3 Fase 2 de investigación**

En la Fase 2 se plantea el Modelo de investigación I que relaciona las diferentes tipologías de cultura organizativa y la percepción de discriminación de género a través de una modelo de ecuaciones estructurales.

El Modelo de investigación I relaciona las dos variables expuestas en el estado del arte y en los objetivos:

- La cultura organizativa
- La percepción de discriminación de género

Se analiza como la cultura organizativa influye en la percepción de discriminación de género que tienen los miembros de la organización. Según sean los valores y creencias compartidas por el personal, éstos afectarán el comportamiento de las personas e impregnarán las políticas y los procesos organizativos. El resultado será que los miembros de la organización percibirán tener las mismas oportunidades que los demás compañeros y compañeras, o por el contrario la cultura organizativa ejercerá una influencia significativa sobre la percepción de discriminación entre mujeres y hombres de la organización.



Se pretende identificar si existe una tipología de cultura organizativa que facilita o dificulta la existencia de discriminación de género. Las diferentes tipologías de cultura organizativa identificadas en el marco teórico (Cameron y Quinn, 1999; Naor et al., 2008) y utilizadas en esta investigación son:

- la cultura jerárquica
- la cultura de grupo
- la cultura racional
- la cultura de desarrollo.

### **3.2.3.1 Definición del problema en la Fase 2 de investigación**

El objetivo de la Fase 2 de esta tesis es desarrollar el Modelo de investigación I que ha de permitir conocer si existe alguna relación entre la cultura organizativa y la percepción de discriminación de género. Para este fin se realiza un análisis estadístico adecuado, un análisis factorial exploratorio y confirmatorio mediante el diseño de un modelo de ecuaciones estructurales que permite conocer el grado de relación existente entre las dos variables.

La aportación de la Fase 2 de investigación de esta tesis es avanzar en el conocimiento de la cultura organizativa, así como exponer si existe algún tipo de relación entre las diferentes tipologías de cultura organizativa y la percepción de discriminación de género, es decir si existe una tipología de cultura organizativa que facilita o dificulta la existencia de percepción de discriminación de género.

### **3.2.3.2 La muestra y el cuestionario**

Se ha elegido una muestra representativa para asegurar la adecuación de los resultados (Hinkin, 1995). En el Modelo de investigación I, igual que para el Modelo de investigación II, se ha preguntado al personal de organizaciones del sector industrial y de ámbito nacional, de un tamaño mínimo de 50 trabajadores y trabajadoras, asegurando que el tamaño de la empresa era suficiente para poder observar las relaciones planteadas en esta investigación. Los sectores de actividad escogidos pertenecen al sector industrial de la electrónica, la alimentación y a la manufacturación en general. Además, se ha hecho un filtraje previo para garantizar que las personas que respondiesen el cuestionario tuvieran una antigüedad mínima de 3 años en la misma organización, asegurando un conocimiento adecuado de la cultura, las políticas y los procesos de la misma.

A continuación se presenta la ficha técnica de investigación (Tabla, 34) que permite observar el tamaño de la muestra de 354 personas.

Taula 34 Ficha técnica de la investigación

Universo	Empresas industriales
Ámbito	España
Método recogida información	Encuesta e-mail
Metodología	Cuestionario estructurado
Unidad mostral	Empresas de más de 50 trabajadores/as
Dimensión de la muestra	354
Nivel de confianza	Superior al 95%
Procedimiento mostral	El cuestionario ha sido enviado a personas con diferente nivel de responsabilidad dentro de la organización
Trabajo de campo	Pretest. (7-12-2010)
Fecha trabajo de campo	17 de diciembre del 2010 al 25 de diciembre 2010

Fuente: Elaboración propia

En esta fase también se ha utilizado un cuestionario que ha permitido la recogida de información de las dos variables objeto de esta fase de investigación, en la literatura se ha encontrado una escala de medición y clasificación de la cultura organizativa y también una escala de medición de la percepción de discriminación de género. El cuestionario utilizado ha unido las dos escalas: la escala de medición de cultura organizativa, con la clasificación de cuatro tipologías de cultura basada en Naor et al., (2008) y la escala de percepción de discriminación de género basada en Foley et al. (2005). Un total de 20 ítems, componen el cuestionario final, además de unas preguntas iniciales de identificación de la persona encuestada (entre otras: edad, sexo, nivel de estudios, años de antigüedad en la organización y nivel de responsabilidad) y de la organización donde trabaja (básicamente sector de actividad y dimensión). Se ha utilizado una escala Lickert de 1 a 5 (i.e, 1= totalmente desacuerdo, 5= totalmente de acuerdo) para valorar cada ítem, a diferencia de la investigación de Naor et al. (2008), donde se utilizó una escala Lickert de 1 a 7 (i.e, 1= totalmente desacuerdo, 7= totalmente de acuerdo).

### 3.2.3.3 Desarrollo del Modelo de investigación I

Tal como se ha mencionado con anterioridad el Modelo de investigación I tiene como objetivo relacionar dos variables: la cultura organizativa y la percepción de discriminación de género.

El cuestionario que une las dos escalas de medición proporciona los datos para proceder a su análisis. La recogida de datos se ha realizado a través de un

cuestionario on-line, cabe destacar que previamente se ha enviado una carta de invitación explicando el objetivo de la investigación así como la garantía de confidencialidad de los datos obtenidos.

A continuación se presenta la escala de medición de Foley et al., (2005) que permite analizar la percepción de discriminación de género (ver tabla 35) y la escala de medición de Naor et al., (2008) que permite analizar las diferentes tipologías de cultura organizativa (ver tabla 36).

Tabla 35: Escala de medida traducida y adaptada de la de Foley et al. (2005)

1. En el trabajo, algunas veces siento que mi género (ser hombre o mujer) es una limitación.
2. Mi género (ser hombre o mujer) tiene una influencia negativa en mi carrera profesional.
3. En el trabajo, muchas personas tienen estereotipos de tipo sexual y me tratan en consecuencia.
4. En el trabajo, siento que los demás me excluyen debido a mi género.

Fuente: Elaboración propia basada en Foley et al.(2005)

A continuación se presenta la escala que permite medir las diferentes tipologías de cultura.

Tabla 36: Escala de medida traducida y adaptada de la de Naor et al. (2008)

CULJE1. Incluso para las cosas más pequeñas debo consultar a mis jefes/as antes de tomar una decisión.
CULJE2. Cualquier decisión que tome tiene que tener la aprobación de mi jefe/a.
CULJE3. Puede haber decisiones sobre temas poco importantes que también necesitan la aprobación de mi jefe/a.
CULJE4. Mi organización es muy jerárquica.
CULGRU1. Los jefes/as animan a las personas que trabajan para ellos/as a trabajar en equipo.
CULGRU2. Los jefes/as animan a las personas que trabajan para ellos/as a intercambiar opiniones e ideas.
CULGRU3. Nuestros/as jefes/as frecuentemente realizan reuniones de grupos donde las personas que trabajamos para ellos/as podemos intervenir y debatir abiertamente.
CULGRU4. Nuestro departamento y/o organización forma equipos para resolver los problemas.
CULRA1. Nuestro sistema de incentivos nos motiva a perseguir los objetivos de la organización.
CULRA2. El sistema de incentivos de esta organización es justo con los que cumplen

con los objetivos.
CULRA3. Nuestro sistema de recompensas reconoce realmente a las personas que más contribuyen en nuestra organización.
CULRA4. El sistema de incentivos en esta organización alienta a cumplir los objetivos de la organización.
CULDE1. En mi organización nos anticipamos llevando a cabo programas a largo plazo destinados a adquirir nuevas capacidades productivas adelantándonos a nuestras necesidades actuales.
CULDE2. Hacemos un esfuerzo para actualizar los procesos de producción así como todas las tecnologías en la organización.
CULDE3. Nuestra organización se mantiene a la vanguardia de las nuevas tecnologías en nuestro sector.
CULDE4. Siempre estamos pensando en la próxima generación de tecnologías de fabricación.

Fuente: Elaboración propia basada en Naor et al. (2008)

Se desarrolla la investigación analizando la dimensionalidad, examinando la fiabilidad de la escala resultante y también ahondando en la validez de la misma, analizando la validez de contenido, la validez convergente y la validez discriminante, así como el diseño de un modelo de ecuaciones estructurales que ha de permitir conocer las relaciones existentes entre las variables objeto de esta investigación. En la siguiente tabla se resumen el tipo de análisis realizado así como el procedimiento utilizado para la fase 2 de investigación.

Tabla 37. Indicadores utilizados en el análisis de la escala de medida EIOG

ANÁLISIS	PROCEDIMIENTO UTILIZADO
Análisis de dimensionalidad	Matriz de componentes Análisis varianza explicada
Análisis de fiabilidad	Alfa de Cronbach (0-1)
Análisis de validez de contenido	Estado del arte. Revisión de la literatura
Análisis de validez convergente	Test t ( $t > 1,96$ , t significativos)
Análisis de validez discriminante	Matriz de componentes rotados. Análisis varianza total explicada Estadístico KMO y Ratio Chi-cuadrado
Análisis del modelo de ecuaciones	Medidas de ajuste del modelo: GFI,

estructurales	RMSEA, NFI, CFI, TLI
---------------	----------------------

Fuente: Elaboración propia

#### 3.2.3.4 Modelo de ecuaciones estructurales

El modelo de ecuaciones estructurales constituye una herramienta potente para el estudio de las relaciones causales. En este modelo existirá la variación entre dos variables que se refiere simplemente a que ciertos valores de una variable se dan a menudo asociados a ciertos valores en la otra variable. La diferencia esencial se encuentra en que además de covariante, la relación causal supone que todo cambio en una de las variables (la causa), forzará variación en el otro (efecto).

En este modelo habitualmente se exige la correlación, que es el establecimiento de la dirección del efecto aislamiento de otras posibles causas.

Hair et al. (1999) describe que las ecuaciones estructurales son una de las técnicas estadísticas que permiten establecer relaciones simultáneas entre diferentes variables al mismo tiempo, gracias a la combinación de varias técnicas multivariadas, como la regresión múltiple y el análisis factorial. Esta técnica permite evaluar las relaciones existentes y pasar de un análisis exploratorio a un análisis confirmatorio.

La técnica de análisis de la varianza, ideada por Fisher (1925), realiza la explicación estadística para el estudio de las relaciones causales y marca la concepción y utilización de la estadística. En la forma más simple, examina el efecto de una variable explicativa (independiente) sobre la explicada (dependiente) y establece en qué medida la variación observada en la función se debe a los cambios efectuados en la independiente.

La explicación de la variación de una o más variables aleatorias, destaca el modelo de regresión, que sigue una estrategia común con el análisis de la varianza que significa analizar la variación de las variables que se consideran explicadas por otros.

Se pueden referenciar diferentes autorías en la evolución del modelo de ecuaciones estructurales a lo largo del tiempo, los inicios se encuentran en 1904 con los autores Joreskog (1973) y Bentler (1993).

Según Batista (2000) el origen del modelo de ecuaciones estructurales lo podemos encontrar con Goldberger y Duncan (1973), donde consideraba una teoría que relacionaba los indicadores y los constructos como la que se interesa en las relaciones de los constructos entre sí.

El modelo incluye como casos particulares todos los modelos lineales, con o sin variables latentes.

El modelo de ecuaciones estructurales se basa, principalmente en tres técnicas estadísticas: la regresiones lineales, el Path Analysis (descomposición de varianzas y covarianzas) y el factor de análisis confirmatorio (Batista, 2000).

Tabla 38: Técnicas estadísticas del modelo de ecuaciones estructurales

<b>Modelo de ecuaciones estructurales</b>
Regresiones lineales
Path Analysis
Factor de Análisis confirmatorio

Fuente: Elaboración propia

El proceso de modelización de las ecuaciones estructurales consta de varias etapas, según Casas (2002), que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 39. Etapas del Proceso de Modelización de las EE

<b>Etapas</b>	<b>Proceso</b>	<b>Observaciones</b>
<b>1</b>	Especificación del Modelo	En base a los conocimientos teóricos, se diseña el modelo de relaciones entre las diferentes variables latentes.
<b>2</b>	Identificación del Modelo	Parámetros debidamente identificados. Cada parámetro tiene su expresión algebraica.
<b>3</b>	Estimación de parámetros	Estimación de coeficientes mediante procedimientos iterativos de minimización de desviaciones.
<b>4</b>	Evaluación del ajuste	Indica si el modelo es correcto a través del chi-cuadrado, GFI, RMSEA, NFI, CFI, TLI
<b>5</b>	Reespecificación del Modelo	Modificaciones para adecuar el modelo a los resultados obtenidos.
<b>6</b>	Interpretación de los resultados	Existencia de relaciones entre las diferentes variables latentes.

Fuente: Elaboración propia basado en Casas (2002)

Los modelos de ecuaciones estructurales se han ido popularizando y tienen unas ventajas y unas consideraciones a tener en cuenta (Batista, 2000):

- Trabajar con constructos, medidos a través de indicadores, para posteriormente evaluar la calidad de la medida.
- Considerar los fenómenos a estudiar, de una manera más realista, no teniendo en cuenta la estadística uni y bivalente e incorporando múltiples variables tanto endógenas como exógenas.
- Considerar a la vez medida y predicción, evaluar los efectos de variables latentes entre sí, sin contaminación debida al error de la medida.
- Introducir la perspectiva confirmatoria en el modelo estadístico. Anteriormente se procederá al conocimiento teórico en la especificación del modelo antes de su estimación.
- Las covarianzas observadas descomponerlas y no sólo las varianzas, dentro de una perspectiva del análisis de la interdependencia.

Para contrastar estos modelos ha aparecido diversidad de programas informáticos como el AMOS, LISREL, EQS, LISCOMP, entre otros.

La representación de las relaciones de interdependencia entre las diferentes variables se diseña a través de un esquema llamado diagrama de secuencias. El esquema sirve para establecer los fundamentos del análisis de relaciones que calcula las dependencias de las diferentes variables a partir de una matriz de correlaciones o de covarianza (Hair et al., 1999).

El Path diagrama o diagrama causal (Batista, 2000) se utiliza para desarrollar las relaciones entre las variables. Duncan et al. (1994) destaca que todas las relaciones causales del diagrama (representación gráfica) deben ser lineales y deben cumplir tres criterios:

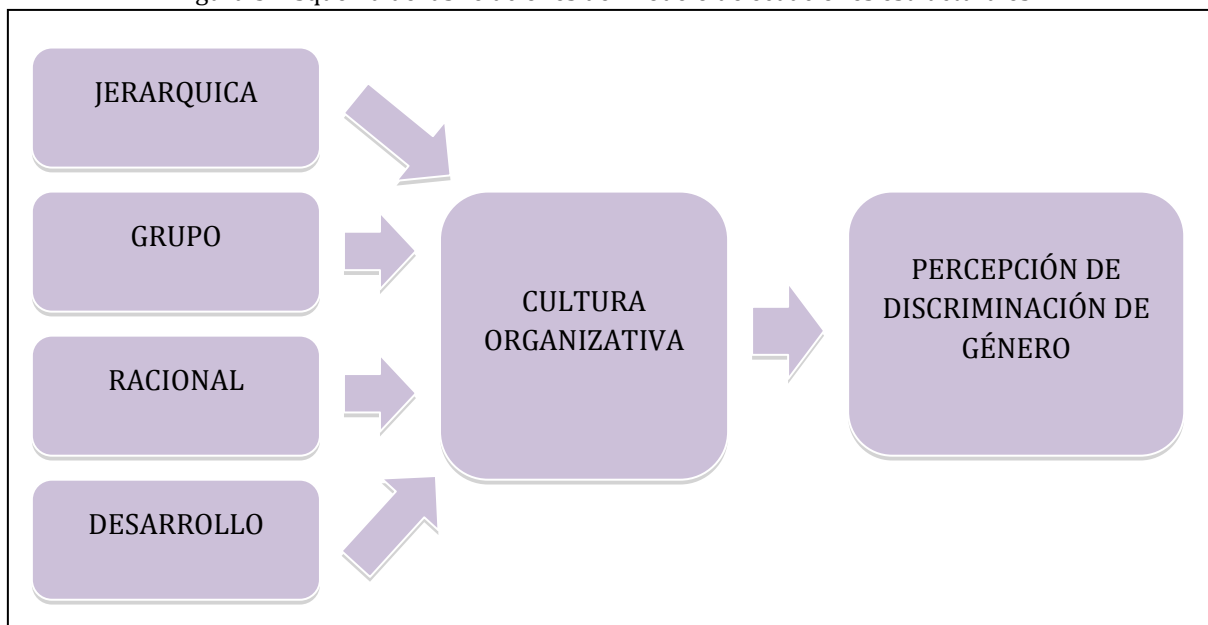
- Todas las relaciones causales tienen que estar en el diagrama.
- Todas las variables (causa) que son causa de variables endógenas (efecto) deben estar en el diagrama.

- El diagrama debe ser sencillo y que se ajuste a las relaciones justificadas en la base teórica.

Cabe recordar que se debe escoger una muestra mínima de 100 a 150 respuestas para utilizar el modelo de ecuaciones estructurales (Hair et al., 2006). En esta investigación se han obtenido un total de 354 respuestas en las encuestas realizadas.

A continuación se presenta el esquema del Modelo de investigación I que representa el Modelo de ecuaciones estructurales que relaciona la cultura organizativa con la percepción de discriminación de género (Figura 5).

Figura 5. Esquema de las relaciones del modelo de ecuaciones estructurales



Fuente: Elaboración propia

Los estadísticos de las medidas de ajuste global utilizadas para evaluar el modelo de ecuaciones estructurales son:

- Estadístico chi-cuadrado
- GFI (Goodness of Fit Index)
- RMSEA (Root Mean Square Residual)
- NFI (Normed Fit Index)
- CFI (Comparative Fit Index)
- TLI (Tucker-Lewis coeficiente)

Las medidas de ajuste utilizadas permiten mostrar un modelo ajustado y señalar si los valores resultantes entran dentro de los valores



recomendados. Hair (1999) manifiesta y recomienda que todos los estadísticos utilizados, en esta tesis, sean próximos a 1, a diferencia del RMSEA (Root Mean Square Residual) que sugiere que estén entre los valores 0,05 - 0,08.

### **3.2.4 Fase 3 de investigación**

La fase 3 de investigación incluye el Modelo de investigación II que relaciona dos variables de interés en esta tesis:

- La cultura organizativa
- Las dimensiones de percepción de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

En esta fase se analiza la relación existente entre las diferentes tipologías de cultura organizativa (Cameron y Quinn, 1999) y las dimensiones o ámbitos de igualdad de oportunidades de género (EIOG).

Se analiza como las diferentes tipologías de cultura organizativa puede influir en la percepción de igualdad de oportunidades de género. Los valores y comportamientos del personal de una organización pueden influir en la percepción de equidad de género. Los diferentes ámbitos o dimensiones identificados que engloban la igualdad de oportunidades de género pueden tener algún tipo de relación con las diferentes tipologías de cultura organizativa seleccionadas.

#### **3.2.4.1 Definición del problema en la Fase 3 de investigación**

El objetivo de la Fase 3 de esta tesis es desarrollar el Modelo de investigación II que tiene como objetivo investigar si existe alguna relación entre la cultura organizativa y la percepción de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Para alcanzar el objetivo se realiza un análisis estadístico adecuado similar al realizado en la Fase 2 de investigación. Se realiza un análisis factorial y se diseña y analiza un modelo de ecuaciones estructurales que ha de permitir tener conocimiento sobre el grado de relación existente entre las dos variables investigadas.

La aportación de la Fase 3 de investigación de esta tesis es avanzar en el conocimiento y la comprensión de la cultura organizativa. Aportar e incrementar los instrumentos de medición existentes en la literatura acerca de estas dos variables. Identificar los ámbitos o las dimensiones de percepción de igualdad de oportunidades de género que permiten el análisis de esta variable, así como conocer el grado de relación existente entre las dos variables.

### **3.2.4.2 La muestra y el cuestionario**

Para esta fase se ha seleccionado la misma muestra representativa que la utilizada en la Fase 2 de investigación asegurando la adecuación de los resultados (Hinkin, 1995).

En esta fase se ha utilizado un cuestionario que ha permitido la recogida de datos de las dos variables objeto de esta fase de investigación. Se ha utilizado la misma escala de medida y clasificación de cultura organizativa (Naor et al., 2008) que en la fase 2. Para evaluar la otra variable, la percepción de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres se ha utilizado la escala de medida EIOG diseñada y validada en la fase 1 de esta tesis.

### **3.2.4.3 Desarrollo del Modelo de investigación II**

Como se ha mencionado con anterioridad el Modelo de investigación II tiene como objetivo relacionar las dos variables: la cultura organizativa y la percepción de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las organizaciones.

Para desarrollar el modelo se ha diseñado un cuestionario que une las dos escalas de medición:

- Escala de clasificación de cultura organizativa (Naor et al., 2008).
- Escala de percepción de igualdad de oportunidades de género. EIOG (diseño propio. Fase 1 de la tesis).

El Modelo de investigación II sigue pautas metodológicas similares a las del Modelo de investigación I, se utiliza la misma muestra, la población objeto de estudio, con un total de 354 personas encuestadas pertenecientes a organizaciones del sector industrial.

La recogida de datos se realiza a través de un cuestionario on-line, acompañado previamente de una invitación que se caracteriza por una carta enviada por correo electrónico. En la carta se expone la confidencialidad de los datos así como los objetivos planteados en la investigación. El cuestionario final ha unido las dos escalas de medición.

También se ha realizado un análisis de dimensionalidad y de fiabilidad, así como un análisis de validez de contenido, validez convergente y discriminante. Se ha realizado un análisis de las relaciones existentes entre las dos variables a través de un modelo de ecuaciones estructurales (ver tabla 40).

Tabla 40. Indicadores utilizados en el análisis de la escala de medida EIOG

ANÁLISIS	PROCEDIMIENTO UTILIZADO
Análisis de dimensionalidad	Matriz de componentes Análisis varianza explicada
Análisis de fiabilidad	Alfa de Cronbach (0-1)
Análisis de validez de contenido	Estado del arte. Revisión de la literatura
Análisis de validez convergente	Test t ( $t > 1,96$ , t significativos)
Análisis de validez discriminante	Matriz de componentes rotados. Análisis varianza total explicada Estadístico KMO y Ratio Chi-cuadrado
Análisis del modelo de ecuaciones estructurales	Medidas de ajuste del modelo: GFI, RMSEA, NFI, CFI, TLI

Fuente: Elaboración propia

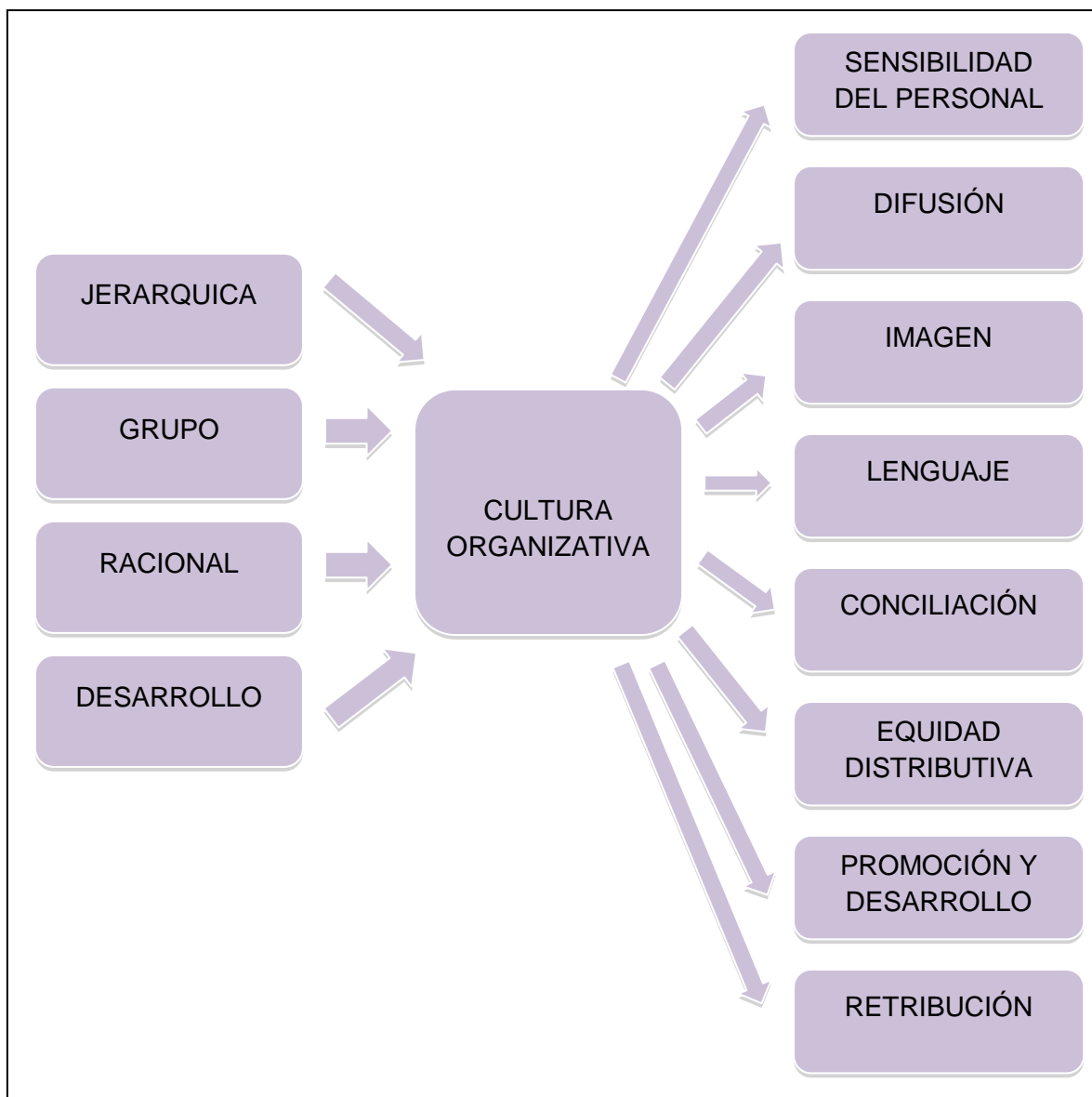
#### 3.2.4.4 Modelo de ecuaciones estructurales

Como se ha comentado anteriormente las ecuaciones estructurales son una de las técnicas estadísticas que permiten establecer relaciones simultáneas entre diferentes variables al mismo tiempo, es decir que constituye un instrumento de análisis potente para el estudio de las relaciones causales.

La representación de las relaciones de interdependencia entre las variables se ha diseñado a través del esquema de diagrama de secuencias (Hair, 1999). El esquema tiene como objetivo establecer los fundamentos del análisis de las relaciones que calcula las dependencias de las diferentes variables a partir de una matriz de correlaciones o de covarianza.

En la Figura 6 se presenta el esquema del Modelo de investigación II que representa el modelo de ecuaciones estructurales que relaciona la cultura organizativa con los ámbitos identificados y seleccionados previamente para analizar la percepción de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres: la sensibilidad del personal, la difusión, la imagen, el lenguaje, la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral, la equidad distributiva, la promoción y el desarrollo del personal y la política retributiva.

Figura 6. Esquema de las relaciones del modelo de ecuaciones estructurales



Fuente: Elaboración propia

### 3.3 RESULTADOS

El siguiente apartado muestra los resultados de la investigación. Primero se analizan los resultados de la fase 1 (Escala de medida EOIG), en segundo lugar los resultados de la fase 2 (Modelo de investigación I) donde se relaciona la cultura organizativa y la percepción de discriminación de género y en último lugar, la fase 3 (Modelo de investigación II), donde se presenta el modelo que relaciona la cultura organizativa y las dimensiones de percepción de igualdad de oportunidades de género.

Cabe recordar que el tratamiento de la base de datos se ha hecho con el programa Excel y el análisis de datos se ha realizado con el programa estadístico SPSS 19.0 y AMOS 7.0 (Análisis of Moment Structures) a través del cual se ha diseñado el modelo de ecuaciones estructurales.

#### 3.3.1 Resultado Fase 1

La Fase 1 de la investigación ha permitido diseñar y validar la Escala de medición de la percepción de discriminación de género (EIOG). En primer lugar se muestran los resultados del análisis descriptivo del conjunto de datos que conforman el perfil de las personas que han contestado el cuestionario, así como los resultados del análisis descriptivo de las dimensiones o ámbitos identificados para analizar la percepción de igualdad de oportunidades de género. Después se muestran los resultados del análisis de la dimensionalidad de la escala y para terminar los resultados del análisis de fiabilidad y de validez (contenido, convergente y discriminante) que permiten analizar la solidez de la escala diseñada.

##### 3.3.1.1 Análisis descriptivo

La recogida de información a través de los cuestionarios recibidos ha permitido realizar el análisis descriptivo. En la primera parte de este apartado se realiza un análisis descriptivo del conjunto de variables extraídas de la primera parte del cuestionario, que son el conjunto de datos de las personas que han colaborado contestando el cuestionario. Permite conocer algunas características de la muestra y obtener un perfil de las personas que han respondido al cuestionario. En la segunda parte se muestra el análisis descriptivo de cada ámbito identificado para analizar la percepción de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Se han obtenido un total de 274 respuestas. Si analizamos el sexo de las personas que han contestado, se observa una frecuencia de respuesta por parte de los hombres de 132 y 142 por parte de las mujeres, resultando en porcentajes un 48'2% hombres y el 51'8% son mujeres (ver Tabla 41).

Tabla 41. Estadística descriptiva por sexo

		SEXO			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	H	132	48,2	48,2	48,2
	M	142	51,8	51,8	100,0
	Total	274	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

En referencia a la edad de las personas que han contestado el cuestionario, un 21'9% tienen edades comprendidas entre los 25 y los 34 años. Un porcentaje superior, el 28,47% están entre 35 y 54 años. La edad más representativa son las personas que tienen entre 45 y 54 años, el resto de datos se puede apreciar en la Tabla 42.

Tabla 42. Estadística descriptiva por edad

		EDAD			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	-25 años	8	2,9	2,9	2,9
	25 a 34 años	60	21,9	21,9	24,8
	35 a 44 años	78	28,47	28,47	53,3
	45 a 54 años	81	29,56	29,56	82,8
	55 a 64 años	42	15,33	15,33	98,2
	+ 65 años	5	1,82	1,82	100,0
	Total	274	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Se ha preguntado a las diferentes personas si en su trabajo tienen personal a su cargo. Un 55'1% de las personas encuestados han respondido que si mientras que un 44'9% no tienen personal a su cargo por lo tanto no tienen responsabilidad en este campo.

Tabla 43. Estadística descriptiva de personas con personal a cargo

		JEFE			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	151	55,1	55,1	55,1
	1,00	123	44,9	44,9	100,0
	Total	274	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 44, se puede observar las personas que tienen responsabilidades familiares. Cabe destacar que el 37'6% de las personas no tienen ninguna carga familiar. El 23,4% tienen descendientes menores de 12 años, mientras que el 21'2% tienen hijas o hijos mayores de 12 años.

Tabla 44. Estadística descriptiva de responsabilidades familiares

		DESPER			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	103	37,6	37,6	37,6
	Hijas/os de 12 años o más	58	21,2	21,2	58,8
	Hijas/os de 12 años o más, Personas dependientes	3	1,1	1,1	59,9
	Hijas/os de 12 años o más, Personas mayores	4	1,5	1,5	61,3
	Hijas/os de 12 años o más, Personas mayores, Personas dependientes	1	,4	,4	61,7
	Hijas/os menores de 12 años	64	23,4	23,4	85,0
	Hijas/os menores de 12 años, Hijas/os de 12 años o más	24	8,8	8,8	93,8
	Hijas/os menores de 12 años, Hijas/os de 12 años o más, Personas mayores, Personas dependientes	2	,7	,7	94,5
	Hijas/os menores de 12 años, Personas dependientes	1	,4	,4	94,9
	Hijas/os menores de 12 años, Personas mayores	1	,4	,4	95,3
	Personas dependientes	3	1,1	1,1	96,4
	Personas mayores	7	2,6	2,6	98,9
	Personas mayores, Personas dependientes	3	1,1	1,1	100,0
	Total	274	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Por último se ha analizado el nivel de estudios de las personas que han contestado el cuestionario. Tal como se puede observar en la Tabla 45, el 43'4% tienen estudios universitarios y el 33'9% estudios de doctorado, un 4,4% tiene estudios primarios.

Tabla 45. Estadística descriptiva por Estudios

ESTUDIOS				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Primarios	12	4,4	4,4	4,4
FP I equivalente	23	8,4	8,4	12,8
FP II equivalente	27	9,9	9,9	22,6
Universitarios	119	43,4	43,4	66,1
Doctorado	93	33,9	33,9	100,0
Total	274	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra el análisis descriptivo de todas las dimensiones o ámbitos, así como los ítems que analizan la variable objeto de esta investigación que es la percepción de igualdad de oportunidades de género. En la tabla 46 se muestra en conjunto todos los ítems utilizados en la escala EIOG donde se muestra la puntuación mínima y máxima, la media y la desviación típica, así como la varianza de las variables.

Tabla 46. Análisis descriptivo de las dimensiones de igualdad de oportunidades de género

Estadísticos descriptivos						
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
SPOL2	274	1,00	5,00	3,5511	1,10904	1,230
SPOL3	274	1,00	5,00	3,6569	1,05482	1,113
SPOL4	274	1,00	5,00	3,5584	1,09539	1,200
SLEAD1	274	1,00	5,00	4,1861	1,14115	1,302
SLEAD2	274	1,00	5,00	3,9380	1,13219	1,282
SLEAD4	274	1,00	5,00	4,4161	1,00287	1,006
SLEAD5	274	1,00	5,00	4,1642	1,13488	1,288
SEMP1	274	1,00	5,00	4,0401	1,05275	1,108
SEMP2	274	1,00	5,00	4,1533	,97883	,958
SEMP3	274	1,00	5,00	3,8540	1,03095	1,063
SEMP4	274	1,00	5,00	4,4781	,85242	,727
DIF1	274	1,00	5,00	2,4781	1,21101	1,467
DIF2	274	1,00	5,00	2,5474	1,17652	1,384
DIF3	274	1,00	5,00	2,9015	1,44539	2,089
DIF4	274	1,00	5,00	2,7883	1,43953	2,072
IMG1	274	1,00	5,00	4,1460	,99479	,990
IMG2	274	1,00	5,00	4,1204	,99269	,985



## RESULTADOS

IMG3	274	1,00	5,00	4,3467	,85605	,733
IMG4	274	1,00	5,00	4,1460	,97244	,946
IMG5	274	1,00	5,00	3,4891	1,07326	1,152
LENF2	274	1,00	5,00	3,1314	1,29986	1,690
LENF3	274	1,00	5,00	3,2737	1,33764	1,789
LENF4	274	1,00	5,00	3,8686	1,04350	1,089
LENI2	274	1,00	5,00	4,3759	,98390	,968
LENI3	274	1,00	5,00	4,3467	,99460	,989
LENI4	274	1,00	5,00	4,4562	,91382	,835
DISTO3	274	1,00	5,00	2,8066	1,34892	1,820
DISTR1	274	1,00	5,00	3,0036	1,38675	1,923
DISTR2	274	1,00	5,00	3,6715	1,31550	1,731
DISTR4	274	1,00	5,00	3,0328	1,32143	1,746
SELEC1	274	1,00	5,00	3,5766	1,32169	1,747
SELEC2	274	1,00	5,00	3,9270	1,17130	1,372
SELEC3	274	1,00	5,00	3,9197	1,21081	1,466
APREN1	274	1,00	5,00	4,4745	,86934	,756
APREN3	274	1,00	5,00	4,1496	1,19961	1,439
APREN4	274	1,00	5,00	4,1752	1,17294	1,376
RET1	274	1,00	5,00	3,8540	1,12279	1,261
RET2	274	1,00	5,00	4,1241	1,17011	1,369
RET3	274	1,00	5,00	4,3942	,97858	,958
RET4	274	1,00	5,00	3,9453	1,19550	1,429
COND1	274	1,00	5,00	4,1825	1,06023	1,124
COND3	274	1,00	5,00	3,2737	1,17431	1,379
COND4	274	1,00	5,00	3,4124	1,03137	1,064
WFC1	274	1,00	5,00	3,0547	1,32623	1,759
WFC2	274	1,00	5,00	3,0219	1,29223	1,670
WFC3	274	1,00	5,00	3,0547	1,28983	1,664
WFC4	274	1,00	5,00	3,2737	1,31833	1,738
ACO1	274	1,00	5,00	3,9489	1,11809	1,250
ACO2	274	1,00	5,00	4,5219	,90252	,815
ACO3	274	1,00	5,00	4,6715	,82639	,683
N válido (según lista)	274					

Fuente: Elaboración propia

Se observa que la valoración mínima de todas las variables estudiadas es de 1 y la máxima es de 5 puntos. Así como que los valores de las medias son altos. La mayoría de varianzas tiene valores superiores a la unidad y la desviación típica como promedio o variación esperada de las variables también.

**3.3.1.2 Análisis de dimensionalidad**

En este apartado se exponen los resultados del análisis de dimensionalidad de cada una de las quince dimensiones de percepción de igualdad de oportunidades de género. Este análisis se ha realizado a través de la matriz de componentes de cada variable así como de la varianza total explicada de cada uno de los ámbitos identificados.

El primer ámbito a analizar es la “Sensibilidad organizativa con las políticas de igualdad de género (SPOL)”. Se muestran los resultados del análisis de componentes principales y de la varianza total explicada.

Los componentes que aparecen en la tabla 47, se puede comprobar que son muy altos (cercanas a 1), con lo cual se puede decir que las variables SPOL quedan muy bien explicadas a través de las componentes extraídas.

Tabla 47. Análisis de componentes principales de la dimensión SPOL

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente
	1
SPOL2	,849
SPOL3	,907
SPOL4	,874

Tabla 48. Varianza total explicada de la dimensión SPOL

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la	%	Total	% de la	%
		varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	2,309	76,983	76,983	2,309	76,983	76,983
2	,422	14,053	91,036			
3	,269	8,964	100,000			

En la siguiente tabla (tabla 48) se comprueba el porcentaje de varianza explicada para cada componente y cuáles son los componentes que han sido extraídos (aquellas cuyos auto valores superan la unidad, como se puede comprobar). Entre los dos primeros componentes extraídos se acumula el 91,04% de la variabilidad de las variables originales.

En otras palabras, de la totalidad o 100% del fenómeno estudiado, el componente 1 explica dicho fenómeno en un 76,98% y el componente 2 lo explica en un 14,05%, entonces, si unimos ambos componentes, se obtiene que el porcentaje que explican los dos componentes del fenómeno investigado es de 91,04%, o que la varianza total del fenómeno es explicada en un 91,04% por los componentes 1 y 2.

Se comprueba la dimensionalidad del ámbito “Sensibilidad de los jefes/as con las políticas de igualdad (SLEAD)”. Se muestran los resultados del análisis en las tablas número 49 y 50 y sirve para las siguientes dimensiones el mismo análisis realizado para la variable SPOL.

Tabla 49. Análisis de componentes principales de la dimensión SLEAD

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente
	1
SLEAD1	,768
SLEAD2	,752
SLEAD4	,848
SLEAD5	,783

Tabla 50. Varianza total explicada de la dimensión SLEAD

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
	1	2,488	62,204	62,204	2,488	62,204
2	,571	14,269	76,473			
3	,556	13,895	90,368			
4	,385	9,632	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

En las siguientes tablas se realiza un análisis factorial del ámbito de “Sensibilidad de los empleados/as con las políticas de igualdad (SEMP)”. Se muestra una tabla con los componentes y también la varianza total explicada.

Tabla 51. Análisis de componentes principales de la dimensión SEMP

	Componente
	1
SEMP1	,771
SEMP2	,772
SEMP3	,733
SEMP4	,802

Tabla 52. Varianza total explicada de la dimensión SEMP

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
	1	2,371	59,281	59,281	2,371	59,281
2	,619	15,471	74,752			
3	,538	13,455	88,208			
4	,472	11,792	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Para el ámbito de “Difusión de las políticas de igualdad (DIF)”, el cumplimiento de la unidimensionalidad vendría dado por la siguientes información estadística, representado en las siguientes tablas.

## RESULTADOS

Tabla 53 Análisis de componentes principales de la dimensión DIF

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente
	1
DIF1	,837
DIF2	,865
DIF3	,838
DIF4	,848

Tabla 54. Varianza total explicada de la dimensión DIF

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la	%	Total	% de la	%
		varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	2,869	71,715	71,715	2,869	71,715	71,715
2	,667	16,677	88,392			
3	,252	6,299	94,691			
4	,212	5,309	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

El grado de dimensionalidad del ámbito de “la Imagen externa de la organización (IMG)” se muestra en las siguientes tablas.

Tabla 55. Análisis de componentes principales de la dimensión IMG

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente
	1
IMG1	,722
IMG2	,749
IMG3	,796
IMG4	,770
IMG5	,685

Tabla 56. Varianza total explicada de la dimensión IMG

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la	%	Total	% de la	%
		varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	2,778	55,553	55,553	2,778	55,553	55,553
2	,672	13,446	69,000			
3	,592	11,843	80,842			
4	,520	10,394	91,236			
5	,438	8,764	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

## RESULTADOS

El ámbito de Lenguaje formal (LENF) e informal del personal (LENI) vendrán validados por la siguiente información representado en las siguientes tablas.

Tabla 57. Análisis de componentes de la dimensión LENF

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente
	1
LENF2	,855
LENF3	,850
LENF4	,759

Tabla 58. Varianza total explicada de la dimensión LENF

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la	%	Total	% de la	%
		varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	2,030	67,674	67,674	2,030	67,674	67,674
2	,592	19,724	87,399			
3	,378	12,601	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 59. Análisis de componentes principales de la dimensión LENI

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente
	1
LENI2	,874
LENI3	,903
LENI4	,839

Tabla 60. Varianza total explicada de la dimensión LENI

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la	%	Total	% de la	%
		varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	2,283	76,105	76,105	2,283	76,105	76,105
2	,440	14,675	90,781			
3	,277	9,219	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

El ámbito de equidad distributiva en la organización (DISTO) se representa en la tabla 61 y 62.

Tabla 61. Análisis de componentes principales de la dimensión DISTO

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Compon...
	1
DISTO3	,762
DISTR11	,846
DISTR12	,835

Tabla 62. Varianza total explicada de la dimensión DISTO

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la	%	Total	% de la	%
		varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	1,994	66,460	66,460	1,994	66,460	66,460
2	,592	19,745	86,205			
3	,414	13,795	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

El siguiente ámbito pretende analizar la “Equidad distributiva en la organización en los lugares de responsabilidad (DISTR1)”.

Tabla 63. Análisis de componentes principales de la dimensión DISTR1

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente
	1
DISTR11	,867
DISTR12	,854
DISTR14	,900

Tabla 64. Varianza total explicada de la dimensión DISTR1

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
	1	2,290	76,345	76,345	2,290	76,345
2	,417	13,892	90,237			
3	,293	9,763	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

El ámbito que se muestra a continuación es la “Equidad en la selección, la promoción y la contratación (SELEC), donde la matriz de componentes muestra valores muy próximos a 1 y donde el primer componente ya explica el 85% del total de la varianza.

Tabla 65. Análisis de componentes principales de la dimensión SELEC

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente
	1
SELEC1	,902
SELEC2	,941
SELEC3	,923

Tabla 66. Varianza total explicada de la dimensión SELEC

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
	1	2,552	85,069	85,069	2,552	85,069
2	,280	9,346	94,416			
3	,168	5,584	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

El análisis del ámbito de “desarrollo del personal (APREN)” se muestra en las siguientes tablas.

## RESULTADOS

Tabla 67. Análisis de componentes principales de la dimensión APREN

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente
	1
APREN1	,702
APREN3	,939
APREN4	,933

Tabla 68. Varianza total explicada de la dimensión APREN

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la	%	Total	% de la	%
		varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	2,245	74,827	74,827	2,245	74,827	74,827
2	,651	21,684	96,511			
3	,105	3,489	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

El ámbito de “la Política retributiva (RET)” muestra la siguiente información en las siguientes tablas.

Tabla 69. Análisis de componentes principales de la dimensión RET

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente
	1
RET1	,792
RET2	,852
RET3	,835
RET4	,877

Tabla 70. Varianza total explicada de la dimensión RET

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la	%	Total	% de la	%
		varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	2,819	70,483	70,483	2,819	70,483	70,483
2	,569	14,229	84,712			
3	,323	8,077	92,790			
4	,288	7,210	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Las condiciones laborales (COND) es otro ámbito que se ha analizado, los resultados del análisis factorial se presentan a continuación.

Tabla 71. Análisis de componentes principales de la dimensión COND

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente
	1
COND1	,733
COND3	,789
COND4	,771

Tabla 72. Varianza total explicada de la dimensión COND

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la	%	Total	% de la	%
		varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	1,754	58,453	58,453	1,754	58,453	58,453
2	,670	22,344	80,798			
3	,576	19,202	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Un ámbito que no podía faltar en la investigación de igualdad de oportunidades es La conciliación de la vida personal, familiar y laboral (WFC), los resultados del análisis se muestran en las siguientes tablas .

Tabla 73. Análisis de componentes principales de la dimensión WFC

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente
	1
WFC1	,856
WFC2	,826
WFC3	,899
WFC4	,754

Tabla 74. Varianza total explicada de la dimensión WFC

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
2	,564	14,105	83,889			
3	,422	10,544	94,432			
4	,223	5,568	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

El último ámbito que se analiza es el Acoso laboral (ACO) que tras realizar un análisis factorial, vendría validado por la siguiente información que se puede ver en las tablas 759 y 76.

Tabla 75. Análisis de componentes principales de la dimensión ACO

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente
	1
ACO1	,728
ACO2	,821
ACO3	,840

Tabla 76. Varianza total explicada de la dimensión ACO

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
2	,654	21,786	85,416			
3	,438	14,584	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Todas las dimensiones analizadas quedan bien explicadas a través de las componentes extraídas, ya que todos los valores son cercanos a la unidad. También se expone que la varianza total de las dimensiones analizadas queda muy bien explicada para todos los componentes y ámbitos seleccionados.



### 3.3.1.3 Análisis fiabilidad

La fiabilidad nos permite comprobar que todos los ítems utilizados en la escala miden la misma variable latente. Para medir la fiabilidad se utiliza uno de los métodos más frecuentes que es el alfa de Cronbach.

Tabla 77. Dimensiones de percepción de la igualdad de oportunidades

Dimensión	Alfa de Cronbach
Sensibilidad organizativa con políticas de igualdad de género (SPOL)	.849
Sensibilidad de los jefes/as con las políticas de igualdad (SLEAD)	.793
Sensibilidad de los empleados/as con las políticas de igualdad (SEMP)	.766
Difusión de las políticas de igualdad ( DIF)	.865
Imagen externa de la organización(IMG)	.795
Lenguaje formal de la organización (LENF)	.760
Lenguaje informal del personal (LENI)	.843
Equidad distributiva en la organización (DISTO)	.629
Equidad distributiva en los puestos de responsabilidad (DISTRO)	.829
Equidad en la selección, la promoción y la contratación (SELEC)	.910
Desarrollo del personal (APREN)	.832
Retribución (RET)	.858
Condiciones laborales (COND)	.643
Conciliación de la vida personal, familiar y laboral (WFC)	.854
Acoso laboral (ACO)	.695

Fuente: Elaboración propia

Se han analizado las diferentes alfas de las diferentes dimensiones que componen la Escala EIOG reflejados en la Tabla 77. El valor del alfa de Cronbach debe estar situado entre 0'75 y 0'9 (Hair, 1999; Alonso, 2007) o no ser inferior a 0'07 (Nunnally, 1994).

Un primer análisis permite identificar que existen dimensiones de igualdad de oportunidades de género de nuestra escala (EIOG) que no miden la misma variable latente, por lo tanto no aportan fiabilidad a la escala y se ha de proceder a su eliminación (DISTO, COND, ACO).

### 3.3.1.4 Análisis de la validez de contenido

La validez de contenido tal como se ha explicado en la metodología tiene como objetivo comprobar que la selección de las variables observables que componen la Escala de Percepción de igualdad de oportunidades de género (EIOG) es correcta. Determinando que el conjunto de ítems que conforman la escala reflejan todas las dimensiones que se han propuesto medir. Este análisis se ha apoyado en la literatura existente reflejada en el estado del arte.

Los ámbitos o dimensiones existentes en la literatura se recogen y se utilizan como fundamento inicial de la escala. Estas dimensiones fueron incluidas en la adecuación de contenidos.

En la tabla 78 se presentan las quince dimensiones identificadas para analizar la percepción de igualdad de oportunidades de género en las organizaciones.

Tabla 78. Dimensiones de igualdad de oportunidades de género

<b>Dimensiones o ámbitos de análisis</b>
Sensibilidad organizativa con las políticas de igualdad de género
Sensibilidad de los jefes/as con las políticas de igualdad
Sensibilidad de los empleados/as con las políticas de igualdad
Difusión de las políticas de igualdad
Imagen externa de la organización
Lenguaje formal de la organización
Lenguaje informal del personal
Equidad distributiva en la organización
Equidad distributiva en los puestos de responsabilidad
Equidad en la selección, la promoción y la contratación
Desarrollo del personal
Retribución
Condiciones laborales
Conciliación de la vida personal, familiar y laboral
Acoso laboral

Fuente: Elaboración propia

Plantenga (2009) especifica que la igualdad de género implica diversas dimensiones y diferentes significados. La escala de medición EIOG ha de permitir conocer el grado de percepción de la igualdad de oportunidades en sus múltiples dimensiones.

Las dimensiones han sido identificadas a partir de las diferentes problemáticas detectadas en la revisión de la literatura, como por ejemplo: la poca sensibilidad del personal hacia la igualdad, la escasa difusión o falta de conocimiento de las políticas de igualdad dentro de la organización, la falta de

neutralidad en la imagen y el lenguaje utilizado, las diferencias retributivas, la falta de neutralidad en las políticas de selección, contratación y promoción, así como las barreras en la formación y en el desarrollo profesional, la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral y el acoso laboral.

### 3.3.1.5 Análisis de la validez convergente

El análisis de la validez convergente se ha realizado a través de los test t de las cargas factoriales, para comprobar que todas las cargas factoriales de las variables que miden el mismo constructo o dimensión son estadísticamente significativas. Tal como se puede apreciar en las diferentes tablas (ver de la Tabla 79 a la 92) las quince dimensiones identificadas tienen valores t superiores a 1,96 y son estadísticamente significativas (Hair, 1999).

Tabla 79. Coeficiente t de la sensibilidad organizativa

	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
SPOL2	53,002	273	,000	3,55109	3,4192	3,6830
SPOL3	57,387	273	,000	3,65693	3,5315	3,7824
SPOL4	53,773	273	,000	3,55839	3,4281	3,6887

Fuente: Elaboración propia

Tabla 80. Coeficiente t de la Sensibilidad de los jefes

	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
SLEAD1	60,722	273	,000	4,18613	4,0504	4,3219
SLEAD2	57,574	273	,000	3,93796	3,8033	4,0726
SLEAD4	72,890	273	,000	4,41606	4,2968	4,5353
SLEAD5	60,738	273	,000	4,16423	4,0293	4,2992

Fuente: Elaboración propia

## RESULTADOS

Tabla 81. Coeficiente t de la Sensibilidad del personal

	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
SEMP1	63,526	273	,000	4,04015	3,9149	4,1654
SEMP2	70,236	273	,000	4,15328	4,0369	4,2697
SEMP3	61,880	273	,000	3,85401	3,7314	3,9766
SEMP4	86,959	273	,000	4,47810	4,3767	4,5795

Fuente: Elaboración propia

Tabla 82. Coeficiente t de la Difusión de las políticas de IO

	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
DIF1	33,872	273	,000	2,47810	2,3341	2,6221
DIF2	35,841	273	,000	2,54745	2,4075	2,6874
DIF3	33,228	273	,000	2,90146	2,7296	3,0734
DIF4	32,063	273	,000	2,78832	2,6171	2,9595

Fuente: Elaboración propia

Tabla 83. Coeficiente t de la Imagen externa de la organización

	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
IMG1	68,988	273	,000	4,14599	4,0277	4,2643
IMG2	68,707	273	,000	4,12044	4,0024	4,2385
IMG3	84,050	273	,000	4,34672	4,2449	4,4485
IMG4	70,573	273	,000	4,14599	4,0303	4,2616
IMG5	53,812	273	,000	3,48905	3,3614	3,6167

Fuente: Elaboración propia

## RESULTADOS

Tabla 84. Coeficiente t del lenguaje formal

	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
LENF2	39,876	273	,000	3,13139	2,9768	3,2860
LENF3	40,512	273	,000	3,27372	3,1146	3,4328
LENF4	61,367	273	,000	3,86861	3,7445	3,9927

Fuente: Elaboración propia

Tabla 85. Coeficiente t del lenguaje informal

	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
LENI2	73,619	273	,000	4,37591	4,2589	4,4929
LENI3	72,341	273	,000	4,34672	4,2284	4,4650
LENI4	80,720	273	,000	4,45620	4,3475	4,5649

Fuente: Elaboración propia

Tabla 86. Coeficiente t de la equidad distributiva

	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
DISTR11	35,853	273	,000	3,00365	2,8387	3,1686
DISTR12	46,199	273	,000	3,67153	3,5151	3,8280
DISTR14	37,991	273	,000	3,03285	2,8757	3,1900

Fuente: Elaboración propia

## RESULTADOS

Tabla 87. Coeficiente t de la equidad en la selección

	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
SELEC1	44,794	273	,000	3,57664	3,4195	3,7338
SELEC2	55,497	273	,000	3,92701	3,7877	4,0663
SELEC3	53,586	273	,000	3,91971	3,7757	4,0637

Fuente: Elaboración propia

Tabla 88. Coeficiente t del desarrollo del personal

	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
APREN1	85,197	273	,000	4,47445	4,3711	4,5778
APREN3	57,259	273	,000	4,14964	4,0070	4,2923
APREN4	58,922	273	,000	4,17518	4,0357	4,3147

Fuente: Elaboración propia

Tabla 89. Coeficiente t de la retribución

	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
RET1	56,818	273	,000	3,85401	3,7205	3,9876
RET2	58,341	273	,000	4,12409	3,9849	4,2633
RET3	74,328	273	,000	4,39416	4,2778	4,5105
RET4	54,626	273	,000	3,94526	3,8031	4,0874

Fuente: Elaboración propia

Tabla 90. Coeficiente t de las condiciones laborales

	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
COND1	65,299	273	,000	4,18248	4,0564	4,3086
COND3	46,146	273	,000	3,27372	3,1341	3,4134
COND4	54,767	273	,000	3,41241	3,2897	3,5351

Fuente: Elaboración propia

Tabla 91. Coeficiente t de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral

	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
WFC1	38,127	273	,000	3,05474	2,8970	3,2125
WFC2	38,709	273	,000	3,02190	2,8682	3,1756
WFC3	39,203	273	,000	3,05474	2,9013	3,2081
WFC4	41,105	273	,000	3,27372	3,1169	3,4305

Fuente: Elaboración propia

Tabla 92. Coeficiente t del acoso laboral

	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
ACO1	58,462	273	,000	3,94891	3,8159	4,0819
ACO2	82,936	273	,000	4,52190	4,4146	4,6292
ACO3	93,573	273	,000	4,67153	4,5732	4,7698

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.1.6 Análisis de la validez discriminante

El análisis discriminante permite conocer en qué grado diferentes medidas desarrolladas para medir conceptos similares están relacionadas. Es decir existe validez discriminante cuando la medida no se correlaciona con otras medidas de las que se supone que debe diferir, porque realmente miden conceptos diferentes. La Matriz de correlaciones de la Tabla 93 permite observar que los valores de la Escala EIOG están por debajo de 0,9 y son estadísticamente significativos. Si los valores son bajos existirá correlación moderada, deseando valores superiores a 0,4 (Alegre Vidal, 2003).

Tabla 93. Matriz de correlaciones de las dimensiones estudiadas.  
Correlaciones significativas al nivel 0'01

	SPOL	SLEAD	SEMP	DIF	IMG	LENF	LENI	DISTO	DISTR1	SELE	APR	RET	CON	WFC	ACO
SPOL	1,000														
SLEAD	,448	1,000													
SEMP	,424	,566	1,000												
DIF	,412	,239	,211	1,000											
IMG	,468	,419	,481	,260	1,000										
LENF	,282	,288	,276	,197	,320	1,000									
LENI	,267	,500	,483	,085	,431	,366	1,000								
DISTO	,200	,251	,269	,206	,263	,260	,316	1,000							
DISTR1	,246	,395	,382	,232	,385	,399	,460	,726	1,000						
SELEC	,376	,545	,470	,258	,489	,388	,575	,471	,629	1,000					
APREN	,387	,541	,502	,249	,514	,309	,608	,347	,502	,698	1,000				
RET	,316	,445	,403	,223	,448	,404	,529	,429	,621	,665	,606	1,000			
COND	,259	,268	,288	,303	,301	,171	,259	,266	,343	,308	,342	,321	1,000		
WFC	,206	,143	,198	,138	,211	,176	,167	,165	,263	,331	,334	,181	,200	1,000	
ACO	,260	,438	,441	,151	,370	,310	,455	,203	,296	,414	,489	,443	,252	,204	1,000

Fuente: Elaboración propia

La Matriz de correlaciones de las dimensiones estudiadas permite observar que existen dimensiones con valores altos que no discriminan lo suficiente y por lo tanto su análisis ha de permitir eliminar o juntar alguna de las variables identificadas. A modo de ejemplo la dimensión DISTO tiene una fuerte correlación con la dimensión DISTR1 resolviendo que son dimensiones que pueden estar midiendo lo mismo. Pasa lo mismo con las variables APREN, SELEC y RET.

Con todos los ítems seleccionados se ha realizado un análisis factorial que confirma que los 13 factores o dimensiones con auto valores mayores que la unidad explican una varianza acumulada de 70'3% (ver tabla 94).

Tabla 94. Análisis de la varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	14,571	29,142	29,142	14,571	29,142	29,142
2	3,260	6,520	35,662	3,260	6,520	35,662
3	2,705	5,410	41,072	2,705	5,410	41,072
4	2,417	4,833	45,905	2,417	4,833	45,905
5	1,764	3,529	49,434	1,764	3,529	49,434
6	1,668	3,335	52,769	1,668	3,335	52,769



## RESULTADOS

7	1,618	3,236	56,006	1,618	3,236	56,006
8	1,507	3,013	59,019	1,507	3,013	59,019
9	1,286	2,572	61,590	1,286	2,572	61,590
10	1,221	2,443	64,033	1,221	2,443	64,033
11	1,101	2,202	66,235	1,101	2,202	66,235
12	1,029	2,059	68,293	1,029	2,059	68,293
13	1,022	2,043	70,337	1,022	2,043	70,337
14	,864	1,728	72,065			
15	,818	1,635	73,700			
16	,776	1,551	75,251			
17	,721	1,442	76,693			
18	,683	1,367	78,060			
19	,664	1,328	79,388			
20	,639	1,278	80,666			
21	,614	1,229	81,895			
22	,561	1,123	83,018			
23	,539	1,078	84,095			
24	,531	1,063	85,158			
25	,523	1,047	86,205			
26	,514	1,028	87,233			
27	,487	,974	88,207			
28	,443	,887	89,094			
29	,407	,814	89,907			
30	,402	,804	90,711			
31	,381	,761	91,472			
32	,372	,743	92,215			
33	,348	,697	92,912			
34	,319	,639	93,551			
35	,309	,617	94,168			
36	,295	,591	94,758			
37	,278	,556	95,314			
38	,254	,508	95,822			
39	,245	,491	96,313			
40	,230	,460	96,773			
41	,225	,450	97,223			
42	,211	,422	97,645			

## RESULTADOS

43	,197	,394	98,039			
44	,178	,357	98,396			
45	,173	,345	98,741			
46	,164	,327	99,069			
47	,153	,306	99,374			
48	,126	,251	99,626			
49	,112	,225	99,850			
50	,075	,150	100,000			

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con el análisis factorial se ha realizado la matriz de componentes rotados para evaluar la consistencia de los diferentes ítems utilizados en la muestra. Los resultados han proporcionado la decisión de comprimir la escala, seleccionando un menor número de dimensiones (ver tabla 96).

Los resultados del análisis de dimensionalidad, fiabilidad y validez nos permite reducir dimensiones de la escala, llegando a concluir con los instrumentos estadísticos utilizados que la Escala de percepción de igualdad de oportunidades de género (EIOG) puede ser modificada.

Tenemos validada la escala EIOG con trece dimensiones finales que nos permiten evaluar diferentes variables para conocer la igualdad de oportunidades de género. Este análisis también ha detectado que existen dimensiones que pueden ser agrupadas y se espera que el análisis factorial confirmatorio permita tomar decisiones sobre las dimensiones finales que componen la escala de percepción de igualdad de oportunidades final (EIOG) y poder obtener una escala de medición óptima. Cabe recordar que las escalas de medida han de servir para establecer las relaciones entre los conceptos teóricos y los indicadores para analizarlos (Segarra, 2006).

Dentro del análisis factorial utilizaremos otro estadístico, la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Con la prueba KMO se contrasta que las correlaciones parciales sean pequeñas. Si el estadístico KMO es grande el procedimiento es adecuado, si es pequeño será inadecuado, el valor de este estadístico oscila entre 0 y 1. En nuestro modelo el KMO es de 0,897, muy próximo a 0'9, por lo tanto tenemos un buen resultado de la escala diseñada en esta fase de investigación (ver tabla 95).

Tabla 95. Análisis del estadístico KMO

<b>KMO</b>	
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	<b>,897</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 96 Matriz de componentes rotados

	Componente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SPOL1	-,022	,151	,158	,741	-,018	,016	,165	,131	-,028	-,073
SPOL2	,141	,078	,362	,745	,057	,092	,127	,108	,102	,029
SPOL3	,215	,028	,407	,727	,043	,100	,145	,094	,028	,038
SLEAD1	,187	,181	,185	,609	,084	,279	-,082	,076	,005	,290
SLEAD2rever	,383	,250	,037	,085	,104	,661	,049	,116	,090	,019
SLEAD3rever	,259	,268	,258	,036	,098	,715	,153	-,030	,117	,019
SLEAD4rever	,409	,235	,176	,131	,129	,703	,048	,051	,019	,021
SEMP1	,250	,033	,383	,310	,012	,280	-,033	,037	-,265	,369
SEMP2rever	,268	,423	,102	,238	,204	,474	,185	,023	-,090	,024
SEMP3	,182	,045	,303	,461	,075	,116	-,058	,204	-,005	,310
SEMP4rever	,243	,461	,106	,178	,113	,576	-,001	,033	-,122	-,028
DIF1	,083	-,246	,303	,289	-,095	-,180	,653	,101	,094	,198
DIF2	,128	-,282	,280	,280	-,016	-,151	,632	,139	,134	,202
DIF3rever	,132	,076	-,050	,052	,086	,174	,829	-,015	,007	-,152
DIF4rever	,143	,055	-,011	-,026	,111	,171	,844	,051	,031	,010
IMG1	,018	,347	,484	,056	-,115	-,052	-,061	,227	,067	,199
IMG2	,337	,169	,675	,218	,094	,146	,052	,102	-,039	,087
IMG3	,289	,005	,671	,245	,068	,222	-,013	,174	-,171	-,040
IMG4	,087	,152	,792	,149	,019	,171	,052	,088	-,113	,008
IMG5	,133	-,042	,638	,230	,142	,115	,109	,130	-,071	-,003
LENF1rever	,194	,023	-,032	-,001	,209	-,001	,106	-,095	,760	-,053
LENF2rever	,418	,217	-,013	,136	,171	,118	,057	,132	,582	-,104
LENF3	,054	,084	,643	,206	-,006	-,032	,051	,116	,217	,089
LENI1rever	,281	,707	,017	,094	,012	,140	-,062	,058	,167	-,053
LENI2reecer	,243	,749	-,034	,136	,124	,127	-,093	,025	,062	,004
LENI3rever	,321	,653	,086	,185	,185	,210	-,013	-,007	,036	,190
DISTR1rever	,702	,098	,116	,059	,100	,157	,042	,064	,183	,024
DISTR12rever	,728	,023	,086	,088	,129	,175	,143	,060	,239	,186
DISTR13rever	,813	,092	,143	,081	,123	,198	,043	,026	,088	,023
DISTR14rever	,824	,017	,118	,015	,108	,132	,078	,030	,096	,117
PRODE1rever	,808	,184	,069	,126	,185	,068	,076	,034	,021	,093
PRODE2rever	,794	,315	,093	,137	,197	,072	,106	-,039	-,007	,058
PRODE3rever	,798	,241	,161	,103	,192	,065	,095	,011	-,049	,054
PRODE4	,248	,185	,269	,328	,030	-,048	-,021	,234	-,353	-,090
PRODE5rever	,631	,402	,076	,077	,158	,183	,047	,048	-,260	-,080
PRODE6rever	,622	,430	,151	,057	,192	,175	,044	,076	-,215	-,073
RET1rever	,611	,302	,176	,139	,131	,222	,003	,044	,016	-,317
RET2	,361	,158	,422	,311	-,041	,012	,063	,081	-,207	-,329
RET3rever	,623	,310	,222	,100	,109	,196	,067	,016	,104	-,177
COND1	-,038	,225	,225	,044	-,011	,033	,017	,764	-,073	,134
COND2	,131	-,066	,405	,171	,086	,038	,147	,587	,120	,097
COND3	,087	-,028	,168	,324	,102	,064	,067	,717	-,078	-,097
WFC1rever	,210	,192	,104	-,018	,800	,130	-,040	,114	,128	-,051
WFC2rever	,211	,078	,004	,003	,855	,101	-,013	,037	,061	-,058
WFC3rever	,250	,121	,064	,058	,855	,051	,094	,032	,064	,104
WFC4rever	,246	,200	,008	,102	,702	,071	,137	-,037	,065	,138
ACO1	,139	,097	,305	,245	,194	-,006	,127	,159	-,164	,521
ACO2rever	,311	,696	,146	-,051	,170	,278	,003	,084	-,078	-,086
ACO3rever	,140	,682	,264	,020	,219	,141	,021	,033	-,023	,056

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.2 Resultados Fase 2

La Fase 2 de la investigación analiza la relación entre las diferentes tipologías de cultura organizativa y la percepción de discriminación de género a través de un modelo de ecuaciones estructurales. A continuación se exponen los resultados de esta segunda fase de investigación, en primer lugar los resultados del análisis descriptivo de la muestra de la población que se ha estudiado, así como de los ítems utilizados en el cuestionario planteado. En segundo lugar los resultados del análisis de dimensionalidad y fiabilidad de la escala utilizada y también los resultados del análisis de la validez: contenido, convergente y discriminante y para finalizar los resultados del modelo de ecuaciones estructurales que permite analizar las relaciones entre las variables estudiadas así como el ajuste del modelo planteado.

#### 3.3.2.1 Análisis descriptivo

El análisis descriptivo del conjunto de variables observadas en la primera parte del cuestionario, resume los datos de las personas que han contestado el cuestionario y permite el conocimiento de algunas características de la muestra elegida así como conocer el perfil de las personas que componen la muestra representativa. El análisis descriptivo del conjunto de variables observadas en la segunda parte del cuestionario resume los ítems que permiten analizar la relación entre diferentes tipologías de cultura organizativa y la percepción de discriminación de género.

Se han obtenido un total de 354 respuestas, las personas que han contestado son hombres y mujeres casi en la misma proporción, con una frecuencia de respuesta por parte de las mujeres de 176 y 178 por parte de los hombres, dando en porcentajes un 49'7% hombres y un 50'3% las mujeres (ver Tabla 97).

Tabla 97. Estadísticas descriptivas por sexo

		SEXO			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombre	176	49,7	49,7	49,7
	Mujer	178	50,3	50,3	100,0
	Total	354	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

La edad de las personas que han proporcionado datos en esta investigación se puede observar en la Tabla 98. La mayoría de las personas tienen entre 35 y 44 años con un porcentaje del 41%.

Tabla 98. Estadísticas descriptivas por edad

		EDAT			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	65 y más años	2	,6	,6	,6
	De 25 a 34 años	96	27,1	27,1	27,7
	De 35 a 44 años	145	41,0	41,0	68,6
	De 45 a 54 años	75	21,2	21,2	89,8
	De 55 a 64 años	26	7,3	7,3	97,2
	Menos de 25 años	10	2,8	2,8	100,0
	Total	354	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

También se trataba de conocer el nivel de estudios de las personas que han contestado el cuestionario. En la Tabla 99 podemos observar detalladamente el nivel de estudios destacando que una proporción de estas personas tiene acabada la formación profesional en un 26'8%, las personas licenciadas quedan representadas en un 22'6% y las diplomadas en un 21'5%, la enseñanza secundaria ocupa el cuarto lugar con un 18'6% y las otras titulaciones no superan el 7% tal como se puede observar en la tabla.

Tabla 99. Estadísticas descriptivas por estudios

		ESTUDIOS			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Diplomatura universitaria, ingeniería técnica o arquitectura técnica	76	21,5	21,5	21,5
	Doctorado	9	2,5	2,5	24,0
	Enseñanza primaria	6	1,7	1,7	25,7
	Enseñanza secundaria	66	18,6	18,6	44,4
	Formación profesional	95	26,8	26,8	71,2
	Licenciatura universitaria, ingeniería superior o arquitectura superior	80	22,6	22,6	93,8
	Máster o Post-grado universitario	22	6,2	6,2	100,0
	Total	354	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

También se ha preguntado en la primera parte del cuestionario la categoría profesional de estas personas, tal como se puede observar en la tabla 100.

Tabla 100. Estadísticas descriptivas por categoría profesional

		<b>CATEGORIA</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Auxiliares administrativos	52	14,7	14,7	14,7
	Ayudantes no Titulados	10	2,8	2,8	17,5
	Ingenieros Técnicos, Peritos y Ayudantes Titulados	43	12,1	12,1	29,7
	Ingenieros y Licenciados	47	13,3	13,3	42,9
	Jefes Administrativos y de taller	29	8,2	8,2	51,1
	Oficiales Administrativos	68	19,2	19,2	70,3
	Oficiales de primera, segunda y tercera	51	14,4	14,4	84,7
	Peones	28	7,9	7,9	92,7
	Personal de alta dirección	7	2,0	2,0	94,6
	Subalternos	19	5,4	5,4	100,0
	Total	354	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente pregunta se trataba de conocer cuantas personas tenían un cargo de responsabilidad en la organización y si tenían personas bajo su mando. Observamos en la tabla 94 que un 68'9% ha manifestado que no tienen personas a su cargo, y las que han indicado que tienen personas a su cargo son un 31'1%.

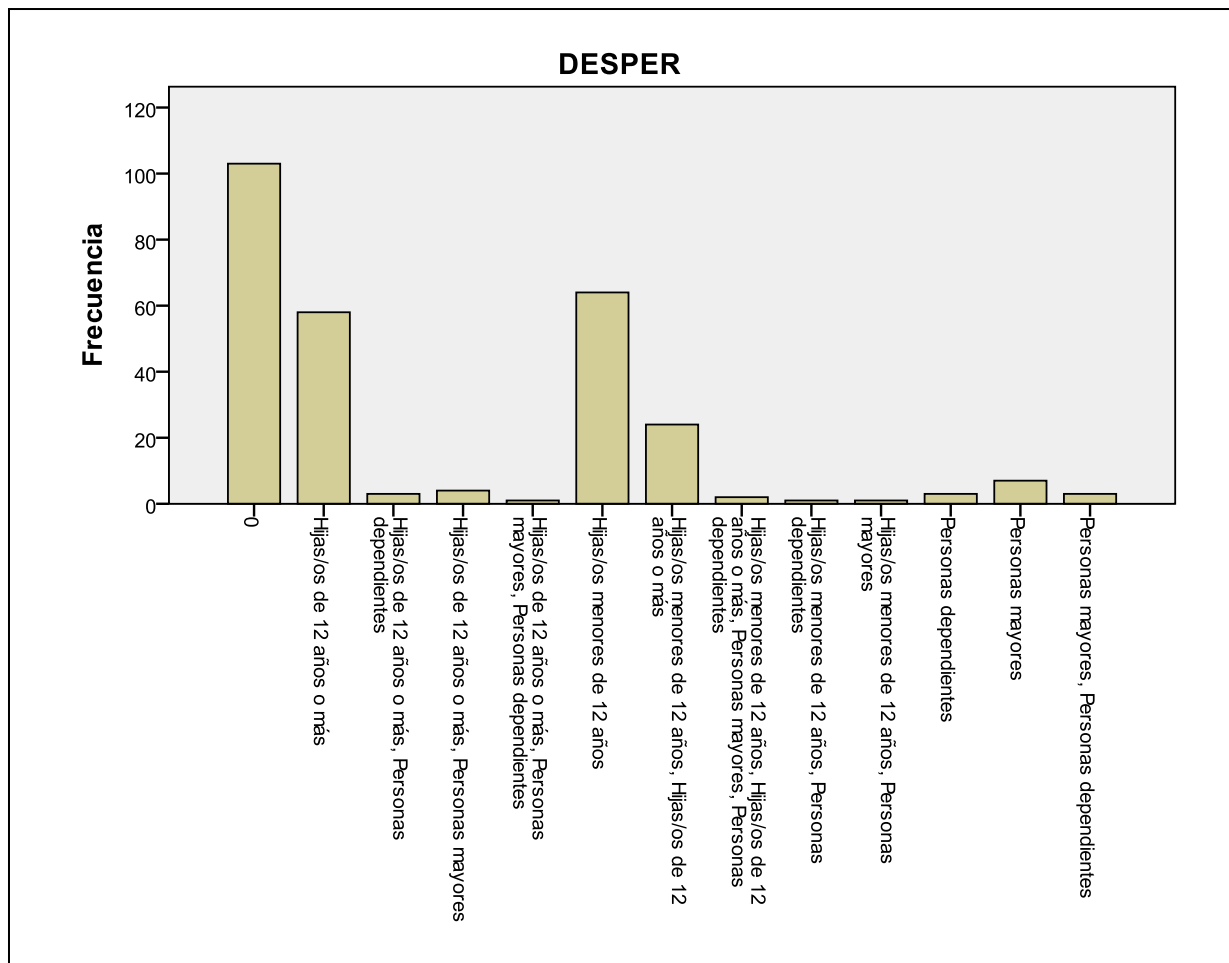
Tabla 101: Estadísticas descriptivas de cargos de responsabilidad

<b>RESE</b>				
Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	244	68,9	68,9	68,9
Si	110	31,1	31,1	100,0
Total	356	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

También hemos querido conocer si estas personas tenían responsabilidades o cargas familiares, ya sea por descendientes o progenitores. Tal como se observa en la Fig. 7 la mayoría de personas no tienen personas a su cargo, ni descendientes ni ascendentes.

Figura 7 Frecuencia Responsabilidades familiares



Fuente: Elaboración Propia

Se señala que los puestos de trabajo y categorías profesionales de las personas encuestadas siguen el patrón clásico de la pirámide organizacional (Suppiah y Singh, 2010): el 68,9% no tienen cargos de responsabilidad, el 31,1% si tienen cargos de responsabilidad y un 2% forman parte del personal de la alta dirección.

A continuación se muestran los resultados del análisis descriptivo de todos los ítems utilizados en el cuestionario que une la escala de tipologías de cultura organizativa de Naor et al., (2008) y la de percepción de discriminación de género de Foley et al., (2005). Donde se muestran las puntuaciones mínimas y máximas obtenidas así como la media, la desviación típica y la varianza del conjunto de ítems utilizados en la segunda fase de investigación. Resaltar que los valores mínimos contestados son 1 y los máximos 5. Así como que los valores de las medias son casi todos inferiores a 3 puntos. La varianza de todas las dimensiones tiene valores superiores a 1 así como su variación esperada, es decir la desviación típica tal como se puede observar en la tabla 96.

Tabla 102. Análisis descriptivo de los ítems de la Fase 1 de investigación

Estadísticos descriptivos						
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
CULJ1	354	1	5	2,53	1,218	1,485
CULJ2	354	1	5	2,85	1,186	1,406
CULJ3	354	1	5	2,72	1,223	1,495
CULJ4	354	1	5	3,63	1,117	1,247
CULGRU1	354	1	5	3,29	1,111	1,234
CULGRU2	354	1	5	3,23	1,156	1,337
CULGRU3	354	1	5	2,86	1,264	1,597
CULGRU4	354	1	5	2,88	1,213	1,472
CULRA1	354	1	5	2,30	1,278	1,632
CULRA2	354	1	5	2,29	1,263	1,595
CULRA3	354	1	5	2,15	1,201	1,442
CULRA4	354	1	5	2,25	1,249	1,560
CULDE1	354	1	5	2,44	1,170	1,369
CULDE2	354	1	5	2,89	1,177	1,384
CULDE3	354	1	5	2,86	1,181	1,394
CULDE4	354	1	5	2,60	1,210	1,464
FOLEY1	354	1	5	2,20	1,281	1,641
FOLEY2	354	1	5	2,16	1,252	1,567
FOLEY3	354	1	5	2,27	1,236	1,527
FOLEY4	354	1	5	1,92	1,114	1,240
N válido (según lista)	354					

Fuente: Elaboración Propia

### 3.3.2.2 Análisis de dimensionalidad

En este análisis se selecciona el total de ítems de interés que proporcionará la escala idónea y un modelo de investigación óptimo para poder conocer las relaciones existentes entre las dos variables de interés: la cultura organizativa y la percepción de discriminación de género.

El análisis de dimensionalidad se ha desarrollado a partir del análisis de componentes principales y de la varianza total explicada de las cinco dimensiones que conforman la escala de medición que permite relacionar las dos variables de interés.

En primer lugar en las siguientes tablas (ver de la tabla 103 a la 110) se muestran las dimensiones que conforman las diferentes tipologías de cultura: cultura jerárquica (CULJE), cultura de grupo (CULGRU), cultura racional (CULRA) y cultura de desarrollo (CULDE). En segundo lugar se muestra las tablas (ver tabla 111 y 112) de la otra variable de interés, la percepción de discriminación de género (FOLEY). Cabe destacar que todas las dimensiones o



## RESULTADOS

variables analizadas tienen unos valores de componentes altos, obteniendo valores inferiores a 1. Los valores de la varianza total explicada de cada variable permiten exponer que las dimensiones del modelo de investigación I quedan bien representadas con un solo componente.

Tabla 103: Matriz de componentes de la variable CULJ

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente
	1
CULJ1	,854
CULJ2	,857
CULJ3	,767
CULJ4	,651

Tabla 104: Varianza total explicada de la variable CULJ

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la	%	Total	% de la	%
		varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	2,477	61,929	61,929	2,477	61,929	61,929
2	,695	17,375	79,304			
3	,531	13,284	92,588			
4	,296	7,412	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 105: Matriz de componentes de CULGRU

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente
	1
CULGRU1	,835
CULGRU2	,892
CULGRU3	,852
CULGRU4	,835

Tabla 106: Varianza total explicada de CULGRU

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la	%	Total	% de la	%
		varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	2,916	72,892	72,892	2,916	72,892	72,892
2	,605	15,129	88,021			
3	,275	6,887	94,908			
4	,204	5,092	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 107: Matriz de componentes de CULRA

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente
	1
CULRA1	,926
CULRA2	,939
CULRA3	,937
CULRA4	,949

Tabla 108: Varianza total explicada de CULRA

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la	%	Total	% de la	%
		varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	3,517	87,930	87,930	3,517	87,930	87,930
2	,193	4,836	92,765			
3	,156	3,893	96,658			
4	,134	3,342	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 109. Matriz de componentes de la variable CULDE

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente
	1
CULDE1	,803
CULDE2	,892
CULDE3	,885
CULDE4	,893

Tabla 110. Varianza total explicada de la variable CULDE

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la	%	Total	% de la	%
		varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	3,023	75,570	75,570	3,023	75,570	75,570
2	,494	12,338	87,907			
3	,298	7,444	95,352			
4	,186	4,648	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

A continuación se muestra la matriz de componentes y la varianza total explicada de la otra variable de interés que es la percepción de discriminación de género identificada como (FOLEY).

Tabla 111. Matriz de componentes de la variable FOLEY

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente
	1
FOLEY1	,930
FOLEY2	,934
FOLEY3	,876
FOLEY4	,894

Tabla 112. Varianza total explicada de la variable FOLEY

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la	%	Total	% de la	%
		varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	3,305	82,619	82,619	3,305	82,619	82,619
2	,310	7,756	90,374			
3	,265	6,616	96,990			
4	,120	3,010	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Los resultados del análisis de dimensionalidad hacen posible manifestar que la escala de medición utilizada es sólida, la mayoría de los componentes tienen valores muy cercanos a 1 comprobando así que la escala utilizada reproduce la estructura factorial de la variable latente.

### 3.3.2.3 Análisis de fiabilidad

Para analizar el cumplimiento de las propiedades de las escalas de medida se ha realizado, también, un análisis de fiabilidad de los ítems diseñados y utilizados. La fiabilidad determinará la calidad de la escala, evitando desviaciones importantes producidas por los errores causales. Se ha utilizado para analizar la fiabilidad uno de los métodos más frecuentes que es el alfa de Cronbach. Este estadístico define la proporción de la varianza total de una escala que es atribuible a una fuente común, presumiblemente, el valor ideal

de la variable que pretenden recoger los ítems (De Vellis, 1991; Hair, 1999). Su valor oscila entre 0-1 y conforme aumenta su valor mayor es la consistencia interna de la escala y por tanto menor es su varianza.

El alfa de Cronbach obtenido para la escala de cultura es de 0'867, resultado muy aceptable según Nunnally (1994) que expone que se puede admitir un alfa de Cronbach con valores no inferiores a 0'7 o situarse entre 0'75 y 0'9 (Hair, 1999; Alonso, 2007). En la tabla 113 se muestra de forma resumida las alfas obtenidas para cada tipología de cultura organizativa.

Tabla 113: Alfa Cronbach variable cultura

Variable	Alfa de Cronbach
Cultura Jerárquica	,792
Cultura de grupo	,875
Cultura racional	,954
Cultura de desarrollo	,892

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se muestran los resultados de esta investigación y también los resultados de la investigación original (Naor et al., 2008), observando que se ha mejorado la escala de medición.

Tabla 114: Resultados del análisis de fiabilidad de las escalas

	Alfa Cronbach escala original	Alfa Cronbach escala adaptada en la presente investigación
Cultura jerárquica	0,76	0,792
Cultura de grupo	0,82	0,875
Cultura racional	0,82	0,954
Cultura de desarrollo	0,82	0,892

Fuente: Elaboración propia

Se ha realizado un análisis factorial exploratorio de la variable que compone la otra parte de la escala de medición, que ha permitido confirmar la validación de la escala de percepción de discriminación de género, compuesta por cuatro ítems, dando un alfa de Cronbach de 0,929. Cabe recordar que la escala original (Foley et al., 2005) tenía un alfa de 0,868. Por lo tanto se resalta la idoneidad de la nueva escala para medir la percepción de discriminación de género en las organizaciones.

Tabla 115: Resultados del análisis de fiabilidad de la escala

	Alfa Cronbach escala original	Alfa Cronbach escala adaptada en la presente investigación
Percepción de discriminación (Foley)	0,868	0,929

Fuente: Elaboración propia

### **3.3.2.4 Análisis de la validez de contenido**

La validez de contenido analiza que la selección de variables elegidas para analizar el Modelo de investigación I es correcta. El conjunto de ítems que componen el cuestionario se han extraído de la literatura existente en el tema y forman parte del estado del arte.

La fase 2 de investigación permite introducir el Modelo de investigación I que se caracteriza por relacionar la percepción de discriminación de género y la cultura organizativa.

La percepción de discriminación de género y la cultura organizativa se miden a través de escalas encontradas en la literatura que permiten evaluar de forma sencilla la existencia de percepción de discriminación de género y clasificar la cultura organizativa.

#### **Escala de discriminación de género (Foley et al., 2005)**

Para medir la percepción de discriminación de género se ha traducido y adaptado la Escala de medición de percepción de discriminación de género de Foley et al., (2005). Cabe destacar que la escala fue diseñada para medir inicialmente la percepción de discriminación étnica en organizaciones sudamericanas. En nuestra investigación se han utilizado los cuatro ítems seleccionados para medir la percepción de género en las organizaciones (FOLEY). Cabe destacar que el coeficiente alfa para la escala originaria fue de 0.868 (Foley et al., 2005) y para la escala adaptada a nuestra investigación de 0,929.

La escala de medición de percepción de discriminación de género resultante, es decir traducida y adaptada, es un instrumento de análisis mejorado que ha de permitir incrementar las investigaciones sobre el género y su relación con la gestión organizativa.

Se han utilizado los cuatro ítems de la escala original (Foley et al., 2005) y se ha traducido fielmente. Cabe destacar que existen diferentes experiencias en traducir y validar diferentes instrumentos al castellano como son Marcone y Martín (2003); Martínez (1994); Reyes y Zambrano (1991); Sánchez y Alonso (1997;2007); Topa et al., (2006). Aunque se valora muy positivamente, las traducciones y validaciones no están exentas de dificultades como pueden ser la comparación de los resultados obtenidos en nuestro país con publicaciones internacionales.

### Escala de Cultura organizativa (Naor et al., 2008)

La escala utilizada para medir la cultura es la escala de Naor et al., (2008) basada en la escala de medida "Organizational Culture Assessment Instrument" (OCAI) de Cameron y Quinn(1999) utilizando finalmente dieciséis ítems y clasificando las diferentes culturas en cuatro dimensiones claramente identificadas: la cultura jerárquica (CULJE), la cultura de grupo (CULGRU), la cultura de tipo racional (CULRA) y la cultura de desarrollo (CULDE).

La utilidad de este instrumento consiste en que permite identificar y clasificar la cultura de cualquier organización. Esta es una de las principales razones del porqué ha sido escogida en esta investigación, ya que no se pretende medir la cultura de una organización (como herramienta de gestión) sino analizar la relación de esta variable con otra variable, concretamente con la percepción de discriminación de género. Al disponer de una tipología, facilita el enunciado de las hipótesis, ya que permite relacionar cada una de las tipologías de cultura con la segunda variable. Además, se ha conseguido obtener una escala reducida con un total de veinte ítems que permite un elevado índice de respuesta. El tamaño del cuestionario debe ser reducido, motivo por el cual el número de ítems de la escala seleccionada también debe ser pequeño, como es en este caso (Hair, 1999).

#### 3.3.2.5 Análisis de la validez convergente

Se ha medido la validez convergente, que existe cuando se utilizan diferentes instrumentos para medir un mismo conjunto de variables que explican una variable latente y como resultado se puede observar que estos elementos están fuertemente correlacionados (Vila et al., 2000). Se confirma la validez convergente analizando el Test t de las cargas factoriales. Todas las cargas factoriales de las variables tienen valores superiores a 1,96 y son estadísticamente significativas (Anderson, 1982) por lo tanto, se puede confirmar la validez convergente de estos constructos. El programa SPSS ha permitido hacer la valoración que se muestra en las siguientes tablas:

Tabla 116: Coeficiente de la cultura jerárquica

Prueba para una muestra						
	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
CULJ1	39,127	353	,000	2,534	2,41	2,66
CULJ2	45,270	353	,000	2,853	2,73	2,98
CULJ3	41,816	353	,000	2,718	2,59	2,85
CULJ4	61,203	353	,000	3,633	3,52	3,75

Fuente: Elaboración propia

Tabla 117. Coeficiente de la cultura de grupo

Prueba para una muestra						
	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
CULGRU1	55,798	353	,000	3,294	3,18	3,41
CULGRU2	52,495	353	,000	3,226	3,11	3,35
CULGRU3	42,524	353	,000	2,856	2,72	2,99
CULGRU4	44,633	353	,000	2,879	2,75	3,01

Fuente: Elaboración propia

Tabla 118: Coeficiente de la cultura racional

Prueba para una muestra						
	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
CULRA1	33,861	353	,000	2,299	2,17	2,43
CULRA2	34,130	353	,000	2,291	2,16	2,42
CULRA3	33,681	353	,000	2,150	2,02	2,28
CULRA4	33,917	353	,000	2,251	2,12	2,38

Fuente: Elaboración propia

Tabla 119. Coeficiente de la cultura de desarrollo

Prueba para una muestra						
	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
CULRA1	39,207	353	,000	2,438	2,32	2,56
CULRA2	46,210	353	,000	2,890	2,77	3,01
CULRA3	45,595	353	,000	2,862	2,74	2,99
CULRA4	40,507	353	,000	2,605	2,48	2,73

Fuente: Elaboración propia

Tabla 120. Coeficiente de la cultura racional

Prueba para una muestra						
	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
FOLEY1	32,360	353	,000	2,203	2,07	2,34
FOLEY2	32,439	353	,000	2,158	2,03	2,29
FOLEY3	34,494	353	,000	2,266	2,14	2,39
FOLEY4	32,454	353	,000	1,921	1,80	2,04

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.2.6 Análisis de la validez discriminante

El análisis de la validez discriminante nos permite indicar en qué grado dos medidas desarrolladas para medir conceptos similares están relacionadas

(Bearden, 1993). Una escala tiene validez discriminante cuando la medida no se correlaciona con otras variables de las que se supone que debe diferir, por que el objetivo es medir conceptos distintos. Se identifican las cargas de las variables, logrando maximizar la carga de una variable sobre un único factor. Destacamos que se ha utilizado el método de rotación varimax.

En la Tabla 121 se presenta la matriz de componentes rotados, que tiene como objetivo redistribuir la varianza de los primeros factores a los últimos para lograr un patrón de factores más simple y teóricamente más significativo. Se destaca que todas las variables de la escala tienen una carga significativa, destacando que todos los componentes tienen valores superiores a 0,6 menos el ítem identificado como CULDE1 que será eliminado del modelo por no cumplir la premisa (Hair, 1999).

Tabla 121. Matriz de componentes rotados

Matriz de componentes rotados <sup>a</sup>					
	Componente				
	1	2	3	4	5
CULJ1	,073	,141	-,103	-,061	,840
CULJ2	-,018	,049	-,053	-,019	,865
CULJ3	,071	,180	-,084	-,012	,736
CULJ4	-,211	,145	,040	,096	,633
CULGRU 1	,116	-,126	,832	,178	,018
CULGRU 2	,135	-,105	,882	,152	-,040
CULGRU 3	,273	,055	,757	,231	-,106
CULGRU 4	,328	,001	,710	,239	-,157
CULRA1	,865	,078	,216	,198	-,032
CULRA2	,887	,072	,160	,210	-,024
CULRA3	,889	,121	,183	,193	-,009
CULRA4	,876	,107	,194	,258	-,021
CULDE1	,589	,078	,242	,525	,014
CULDE2	,291	,007	,290	,794	-,061
CULDE3	,234	,009	,237	,853	,042
CULDE4	,306	,096	,195	,823	,020

## RESULTADOS

FOLEY1	,028	,913	-,043	,043	,180
FOLEY2	,024	,919	-,056	,071	,149
FOLEY3	,064	,869	-,013	,015	,112
FOLEY4	,251	,859	-,068	,002	,131

Método de extracción: Análisis de componentes principales.  
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Fuente: Elaboración propia

La Matriz de correlaciones se presenta en la tabla 122. Nos permite conocer en qué grado están relacionadas las diferentes dimensiones desarrolladas para medir conceptos similares. En nuestra investigación se observa que los valores de las correlaciones tienen valores inferiores a 0,9 y son estadísticamente significativos, lo que permite indicar que las cinco variables relacionadas miden conceptos diferentes.

Tabla 122. Matriz de correlaciones

		<b>Correlaciones</b>				
		CULJ	CULGRU	CULRA	CULDE	FOLEY
CULJ	Correlación de Pearson	1	-,158**	-,040	-,016	,314**
	Sig. (bilateral)		,003	,448	,757	,000
	Suma de cuadrados y productos cruzados	4900,568	-841,356	-248,788	-89,178	1832,966
	Covarianza	13,883	-2,383	-,705	-,253	5,193
	N	354	354	354	354	354
CULGRU	Correlación de Pearson	-,158**	1	,469**	,562**	-,074
	Sig. (bilateral)	,003		,000	,000	,164
	Suma de cuadrados y productos cruzados	-841,356	5789,119	3139,763	3308,559	-470,322
	Covarianza	-2,383	16,400	8,895	9,373	-1,332
	N	354	354	354	354	354
CULRA	Correlación de Pearson	-,040	,469**	1	,630**	,184**
	Sig. (bilateral)	,448	,000		,000	,001
	Suma de cuadrados y productos cruzados	-248,788	3139,763	7728,975	4282,381	1349,644
	Covarianza	-,705	8,895	21,895	12,131	3,823
	N	354	354	354	354	354
CULDE	Correlación de Pearson	-,016	,562**	,630**	1	,113*
	Sig. (bilateral)	,757	,000	,000		,034
	Suma de cuadrados y productos cruzados	-89,178	3308,559	4282,381	5979,946	728,006



## RESULTADOS

	Covarianza	-,253	9,373	12,131	16,940	2,062
	N	354	354	354	354	354
FOLEY	Correlación de Pearson	,314**	-,074	,184**	,113*	1
	Sig. (bilateral)	,000	,164	,001	,034	
	Suma de cuadrados y productos cruzados	1832,966	-470,322	1349,644	728,006	6957,684
	Covarianza	5,193	-1,332	3,823	2,062	19,710
	N	354	354	354	354	354

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). \* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

También utilizamos para el análisis la varianza total explicada donde se puede observar (tabla 123) que los cinco primeros componentes, quedan explicados en un 77'54%, es decir que la varianza acumulada y el factor queda explicada en un casi 78%, siendo los cinco auto valores iniciales superiores a 1. En este análisis se concluye que las cinco variables: la cultura jerárquica, la cultura de grupo, la cultura de desarrollo y la percepción de discriminación de género son variables que miden conceptos diferentes y permiten ser relacionadas.

Tabla 123. Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	6,766	33,829	33,829	6,766	33,829	33,829
2	4,064	20,318	54,147	4,064	20,318	54,147
3	1,946	9,728	63,875	1,946	9,728	63,875
4	1,572	7,860	71,735	1,572	7,860	71,735
5	1,163	5,813	77,548	1,163	5,813	77,548
6	,702	3,509	81,057			
7	,604	3,018	84,074			
8	,498	2,488	86,562			
9	,405	2,026	88,589			
10	,317	1,587	90,176			
11	,305	1,523	91,699			
12	,280	1,401	93,100			
13	,241	1,205	94,305			
14	,232	1,161	95,466			
15	,200	1,001	96,467			
16	,164	,822	97,289			

17	,161	,805	98,094		
18	,144	,722	98,816		
19	,127	,636	99,452		
20	,110	,548	100,000		

Fuente: Elaboración propia

Dentro del análisis factorial utilizaremos otros estadísticos el KMO y el análisis del estadístico Chi-cuadrado. Con la prueba KMO se contrasta que las correlaciones parciales sean pequeñas. Si el estadístico KMO es grande el procedimiento es adecuado, si es pequeño será inadecuado, el valor de este estadístico oscila entre 0 y 1.

En nuestro modelo el KMO es de 0,866, muy próximo a 0'9, por lo tanto tenemos un resultado correcto del modelo.

Si analizamos el Chi-cuadrado dividiendo su valor por los grados de libertad obtenemos un valor del ratio muy bueno al estar entre los valores 1,5 y 3 tal como aconseja Byrne (2001), dando solidez al modelo final encontrado.

Tabla 124. Estadísticos KMO y Chi-cuadrado

KMO y Chi-cuadrado		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		<b>,866</b>
Ratio Chi-square	Chi-square	388,491
	gl	142
	Ratio: Chi-Square/gl	<b>2,73</b>

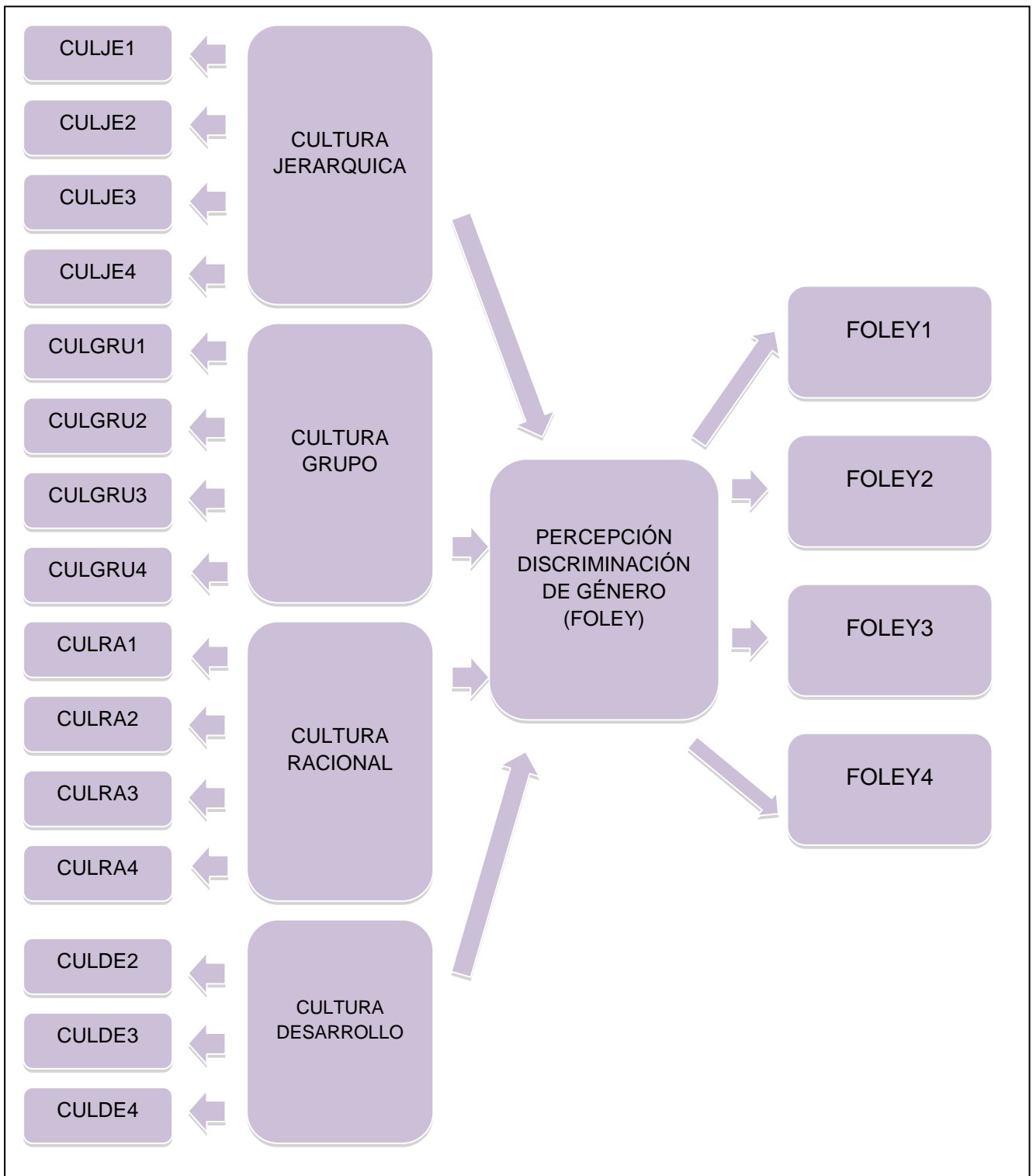
Fuente: Elaboración propia

### 3.3.2.7 Modelo de ecuaciones estructurales

El modelo de investigación I permite relacionar las dos variables de interés. El modelo de ecuaciones estructurales planteado permite identificar el grado de relación entre estas variables.

Se ha identificado el modelo de ecuaciones estructurales evaluando si la información aportada por los datos del cuestionario, es decir las varianzas y covarianzas que nos han proporcionado los datos observados es suficiente para obtener estimaciones únicas de los parámetros no conocidos. Con la ayuda del programa estadístico AMOS 7.0 hemos realizado una evaluación automática para evaluar el modelo que sigue las siguientes relaciones (ver Figura 8).

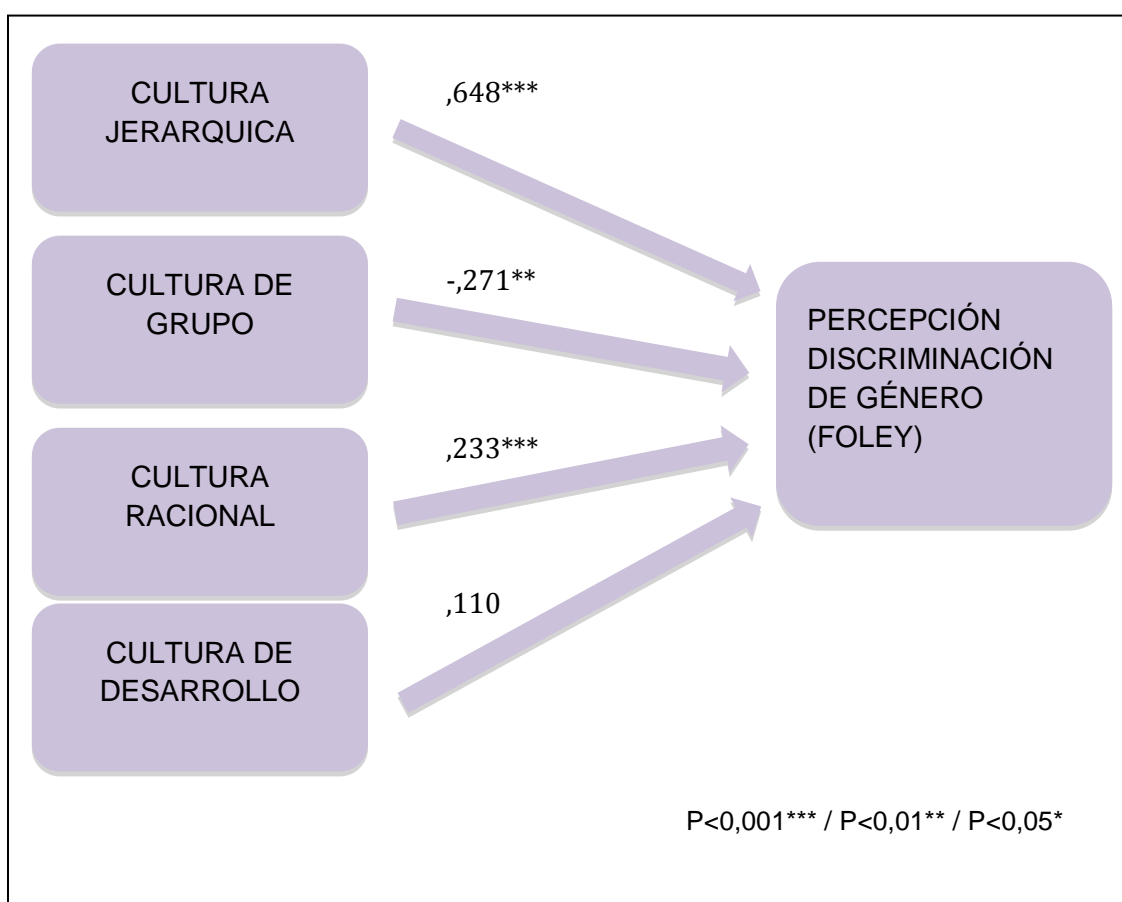
Figura 8. Modelo de relaciones de la cultura organizativa y Foley



Fuente: Elaboración propia

Para evaluar si las variables relacionadas en el modelo son significativas y si existe nivel de relación, hemos diseñado el modelo en el programa estadístico y se han manifestado los siguientes valores de significación. En la Fig.9 vemos las relaciones y los valores obtenidos.

Figura 9. Análisis del modelo de ecuaciones estructurales



Fuente: Elaboración propia

Se observa que existe relación entre las culturas jerárquicas, las racionales y las de grupo con la percepción de discriminación de género, pero no existe ninguna relación con la cultura de desarrollo. Si analizamos este resultado podemos afirmar que la cultura jerárquica tiene una relación positiva con la percepción de discriminación de género, es decir que cuando existe esta tipología de cultura existe en la organización discriminación de género. Existe el mismo tipo de relación con la cultura racional y la percepción de discriminación de género, es decir que cuando en una organización existe una cultura racional también existe discriminación de género. Por el contrario la cultura de grupo tiene una relación negativa, es decir que cuando una organización tiene una cultura de grupo no existe en ella discriminación de género. Para terminar hay una tipología de cultura que no existe ninguna relación con la discriminación de género según el modelo y es la cultura de desarrollo.

Las medidas de ajuste global utilizadas para evaluar el modelo son:

- Estadístico chi-cuadrado
- GFI (Goodness of Fit Index)

- RMSEA (Root Mean Square Residual)
- NFI (Normed Fit Index)
- CFI (Comparative Fit Index)
- TLI (Tucker-Lewis coefficient)

En la tabla 125, observamos todas las medidas de ajuste evaluadas y su resultado así como los valores recomendados por la literatura. Los resultados obtenidos son válidos y permiten mostrar un modelo ajustado ya que las diferentes medidas de ajuste del modelo entran dentro de los valores recomendados.

Tabla 125. Medidas de ajuste del modelo

	Chi-cuadrada normada X <sup>2</sup> /gl	GFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI
Modelo	2,74	,884	,070	,925	0'951	0,941
V. Recomendado	Entre 1 i 5 (Hair, 1999) Entre 1,5 y 3 (Byrne, 1989)	1,000	0,05-0,08	1,000	1,000	1,000

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.2.8 Discusión de los resultados

A continuación se procede a discutir los resultados, verificando las cuatro primeras hipótesis planteadas en esta tesis y que quedan explicadas por el modelo de investigación I y en la Fase 2 de investigación.

#### Hipótesis 1

**H1: Una cultura definida como “jerárquica” está relacionada positivamente con la percepción de discriminación de género en las organizaciones.**

La primera hipótesis de la investigación valida que las organizaciones con culturas organizativas definidas como “jerárquicas” tienen una relación positiva con la percepción de discriminación de género en las organizaciones. Esta hipótesis queda validada de manera conceptual y de manera estadística. La

verificación de esta hipótesis supone que la variable latente ha sido concebida y operatizada correctamente.

Para contrastar esta hipótesis se ha realizado un análisis factorial. En primer lugar se ha realizado un análisis de la dimensionalidad mediante la matriz de componentes y el análisis de la varianza total explicada concluyendo que las variables elegidas eran correctas. En segundo lugar se ha realizado un análisis de fiabilidad analizando las alfas de Cronbach de todas las variables, resaltando la idoneidad de la escala. Después se ha realizado un análisis de validez a través del Test t de las cargas factoriales y la matriz de componentes rotados. A continuación se ha realizado un análisis de la varianza total explicada que ha concluido que las cuatro variables elegidas miden conceptos distintos y por lo tanto permiten ser relacionadas.

El análisis factorial confirmatorio a través del modelo de ecuaciones estructurales diseñado ha permitido contrastar la relación existente entre la cultura jerárquica y la percepción de discriminación de género. Hallando una relación positiva y por lo tanto concluyendo que una organización con una cultura jerárquica favorece la aparición de percepción de discriminación de género en la misma.

Tal como se ha comentado, no constan investigaciones en el pasado que hayan analizado la relación de estas variables. Pero tal como indica la literatura se expone que una cultura jerárquica se caracteriza por la orientación a la eficacia interna, resaltando la importancia que se da a los reglamentos, las órdenes y las normas (Schall, 1983; Deal y Kennedy, 1982; Goffee y Jones, 1998; Cameron y Quinn, 1999; Cameron y Freeman, 1991; Mitroff et al., 1974; Quinn, 1988; Cameron y Whetton, 1983; Quinn y Cameron, 1983).

Una organización caracterizada por una cultura jerárquica tendrá una mayor percepción de discriminación de género. El personal de estas organizaciones debido a la fuerte normalización de las funciones, las responsabilidades y los procedimientos percibirán una mayor discriminación de género.

En una cultura jerárquica el poder tiene un papel importante dentro de la organización. La dirección y los puestos de responsabilidad se constituyen como elemento vertebrador de la estructura y de los valores que se comparten con el resto de la organización. Estos valores se fundamentan además del respecto con el acatamiento de las normas de la organización. La cultura jerárquica se caracteriza por tener el poder concentrado en las capas altas de la estructura organizativa. En una cultura donde existe una concentración de poder, mayor dificultad de acceso a las mujeres existe en la alta dirección. La ausencia de referentes femeninos en los puestos de responsabilidad favorece la percepción de discriminación de género, tal como hemos mencionado en el estado del arte.

## Hipótesis 2

### **H2: Una cultura definida como “grupo” está relacionada negativamente con la percepción de discriminación de género en las organizaciones.**

La segunda hipótesis de la investigación valida que las organizaciones con culturas organizativas definidas como “grupo” tienen una relación negativa con la percepción de discriminación de género en las organizaciones. Esta hipótesis queda validada de manera conceptual y de manera estadística.

Para contrastar esta hipótesis se ha realizado un análisis factorial. Se ha seguido el mismo proceso metodológico que en la anterior y posteriores hipótesis de trabajo.

El análisis factorial confirmatorio a través del modelo de ecuaciones estructurales ha permitido contrastar la relación existente entre la cultura de grupo y la percepción de discriminación de género, hallando una relación negativa y por lo tanto concluyendo que una organización con una cultura de grupo dificulta la aparición de percepción de discriminación de género en la misma.

Tal como se ha mencionado no existen líneas de investigación anteriores, ya que estas variables no han sido analizadas en el pasado. Pero haciendo mención a la literatura existente, se expone que cuando una organización se identifica con una cultura de grupo, aparece una organización donde el personal comparte de manera activa los valores y las creencias de la misma. La cultura de grupo favorece las relaciones humanas en el entorno laboral, se fomenta el trabajo en equipo y se valora firmemente la pertenencia, la participación y el compromiso con la organización (Goffee y Jones, 1998; Cameron y Quinn, 1999; Cameron y Freeman, 1991; Mitroff et al., 1974; Quinn, 1984; Cameron y Whetton, 1983; Quinn y Cameron, 1983; Quinn y Spreitzer, 1991).

El diseño del modelo de ecuaciones estructurales diseñado ha permitido contrastar la relación existente entre la cultura de grupo y la percepción de discriminación de género. Hallando una relación negativa y por lo tanto concluyendo que una organización con una cultura de grupo no favorece la aparición de percepción de discriminación de género en la misma, resultando una organización más equitativa. La cultura de grupo impregna a las personas que componen la organización de la sensibilidad necesaria para percibir entornos propicios a la igualdad de género.

### **Hipótesis 3**

**H3: Una cultura definida como “racional” está relacionada positivamente con la percepción de discriminación de género en las organizaciones.**

La tercera hipótesis de la investigación valida que las organizaciones con culturas organizativas definidas como “racional” tienen una relación positiva con la percepción de discriminación de género en las organizaciones. Esta hipótesis queda validada de manera conceptual y de manera estadística.

Para contrastar esta hipótesis se ha realizado un análisis factorial. Se ha seguido el mismo proceso metodológico que en la anterior y posterior hipótesis de trabajo.

El análisis factorial confirmatorio a través del modelo de ecuaciones estructurales diseñado ha permitido contrastar la relación existente entre la cultura racional y la percepción de discriminación de género. Hallando una relación positiva y por lo tanto concluyendo que una organización con una cultura racional favorece la aparición de percepción de discriminación de género en la misma.

Tal como se ha mencionado en los apartados anteriores no existen líneas de investigación anteriores, ya que estas variables no han sido analizadas en el pasado. Pero haciendo mención de la literatura podemos mostrar que una cultura identificada como racional está orientada a la productividad, los resultados y el logro de objetivos, donde se promueve entre el personal una alta competitividad y un carácter individualista donde es difícil integrar la percepción de discriminación de género (Mitroff et al., 1974; Quinn, 1988; Cameron y Whetton, 1983; Quinn y Cameron, 1983; Goffee y Jones, 1998; Cameron y Quinn, 1999; Cameron y Freeman, 1991).

El diseño del modelo de ecuaciones estructurales diseñado ha permitido contrastar la relación existente entre la cultura racional y la percepción de discriminación de género. Hallando una relación positiva y por lo tanto concluyendo que una organización con una cultura racional favorece la aparición de percepción de discriminación de género en la misma dado su carácter individualista donde se tienen en cuenta los valores y percepciones poco equitativas, así como poca sensibilidad hacia las percepciones y comportamientos del resto del personal.

### **Hipótesis 4**

**H4: Una cultura definida como “desarrollo” está relacionada negativamente con la percepción de discriminación de género en las organizaciones.**



La cuarta hipótesis de la investigación no ha sido validada no pudiendo afirmar que las organizaciones con culturas organizativas definidas como “desarrollo” tienen una relación negativa con la percepción de discriminación de género en las organizaciones.

Para contrastar esta hipótesis se ha realizado un análisis factorial. Se ha seguido el mismo proceso metodológico que en las anteriores hipótesis de trabajo, destacando que en el análisis de validez discriminante mediante la matriz de componentes rotados se ha detectado una variable (CULDE1) con una baja carga factorial por lo que ha sido eliminada del modelo.

El análisis factorial confirmatorio a través del modelo de ecuaciones estructurales diseñado ha permitido contrastar que no existe ningún tipo de relación entre la cultura de desarrollo y la percepción de discriminación de género.

Tal como se ha mencionado en los apartados anteriores no existen líneas de investigación anteriores, ya que estas variables no han sido analizadas en el pasado pero cabe mencionar que existe una investigación ( Suppiah y Singh, 2010) donde se relaciona las diferentes tipologías de cultura identificadas por Cameron y Quinn (2006): jerárquica, clan, mercado y adhocracia con otra variable importante en la gestión organizativa que es la gestión del conocimiento en las organizaciones, cabe resaltar que los resultados y conclusiones de la investigación son muy similares a la nuestra, argumentando que los autores tampoco encontraron ningún tipo de relación entre la tipología de cultura de desarrollo (adhocracia) y la gestión del conocimiento.

Se manifiesta que la cultura definida como cultura de desarrollo se caracteriza por imprimir a sus miembros dinamismo y rapidez de reacción ante los retos del entorno de acuerdo con un carácter emprendedor e innovador. Se ha analizado cada uno de los ítems del cuestionario, llegando a la conclusión que unas cuestiones muy orientadas a contenidos vanguardistas en los procesos productivos y las innovaciones tecnológicas, así como preguntas orientadas a cuestiones sobre la generación de tecnologías, no han podido relacionarse con la otra variable objeto de la investigación como es la percepción de discriminación de género, resultando para la persona encuestada, preguntas con mayor dificultad de comprensión y alejadas de la percepción de discriminación de género.

### 3.3.3 Resultados Fase 3

El objetivo de la tercera fase de investigación de esta tesis es conocer el grado de relación existente entre las diferentes tipologías de cultura (jerárquica, de grupo, racional y de desarrollo) y las diferentes dimensiones de percepción de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres seleccionadas y modificadas de la escala EIOG original (Fase 1). Los resultados que se presentan a continuación se han desarrollado realizando un análisis estadístico adecuado, un análisis factorial exploratorio y confirmatorio mediante un modelo de ecuaciones estructurales.

El modelo de ecuaciones estructurales final, con un buen ajuste del modelo escoge como variables a relacionar las cuatro tipologías de cultura organizativa: jerárquica, de grupo, racional y de desarrollo y las dimensiones de igualdad de oportunidades de género elegidas según el análisis factorial previo: la sensibilidad organizativa hacia las políticas de igualdad, la imagen externa de la organización, la difusión de las políticas de igualdad, el lenguaje informal utilizado en la organización, la equidad distributiva en la organización, la promoción y las políticas de desarrollo del personal, la política retributiva equitativa y la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral.

A continuación se exponen, en primer lugar los resultados del análisis descriptivo de la muestra representativa de la población y de los diferentes ítems utilizados en esta investigación. En segundo lugar los resultados del análisis de dimensionalidad, fiabilidad y validez del modelo de investigación y para terminar los resultados del modelo de ecuaciones estructurales que relaciona las dos variables de interés.

#### 3.3.3.1 Análisis descriptivo

El análisis descriptivo del conjunto de variables observadas en la primera parte del cuestionario es idéntica al de la Fase 2 de investigación (ver tablas de la 97 a la 101), ya que la muestra es la misma y permite conocer el perfil de las personas que componen el total de la muestra representativa.

A continuación se muestran los resultados del análisis descriptivo de todos los ítems utilizados en el cuestionario que une la escala de tipologías de cultura organizativa de Naor et al., (2008) y la escala de percepción de igualdad de oportunidades de género (EIOG) modificada y adaptada. Donde se muestran las puntuaciones mínimas y máximas obtenidas así como la media, la desviación típica y la varianza del conjunto de ítems utilizados en esta tercera fase de investigación.

Tabla 126 Análisis descriptivo del modelo II de investigación

Estadísticos descriptivos						
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
CULJ1	354	1	5	2,53	1,218	1,485
CULJ2	354	1	5	2,85	1,186	1,406
CULJ3	354	1	5	2,72	1,223	1,495
CULJ4	354	1	5	3,63	1,117	1,247
CULGRU1	354	1	5	3,29	1,111	1,234
CULGRU2	354	1	5	3,23	1,156	1,337
CULGRU3	354	1	5	2,86	1,264	1,597
CULGRU4	354	1	5	2,88	1,213	1,472
CULRA1	354	1	5	2,30	1,278	1,632
CULRA2	354	1	5	2,29	1,263	1,595
CULRA3	354	1	5	2,15	1,201	1,442
CULRA4	354	1	5	2,25	1,249	1,560
CULDE2	354	1	5	2,89	1,177	1,384
CULDE3	354	1	5	2,86	1,181	1,394
CULDE4	354	1	5	2,60	1,210	1,464
DIF3rever	354	1,00	5,00	2,8333	1,34350	1,805
DIF4rever	354	1,00	5,00	2,7910	1,31942	1,741
IMG2	354	1	5	3,75	1,131	1,279
IMG3	354	1	5	3,59	1,133	1,284
IMG4	354	1	5	3,71	1,077	1,160
IMG5	354	1	5	3,40	1,065	1,135
LENI3rever	354	1,00	5,00	3,8107	1,20236	1,446
LENI2recer	354	1,00	5,00	3,8757	1,14220	1,305
LENI1rever	354	1,00	5,00	3,8870	1,15079	1,324
DISTR1rever	354	1,00	5,00	3,1723	1,33432	1,780
DISTR2rever	354	1,00	5,00	3,1384	1,34672	1,814
DISTR3rever	354	1,00	5,00	3,4153	1,30151	1,694
DISTR4rever	354	1,00	5,00	3,1554	1,30205	1,695
PRODE2rever	354	1,00	5,00	3,4379	1,24269	1,544
PRODE1rever	354	1,00	5,00	3,3446	1,27956	1,637
PRODE3rever	354	1,00	5,00	3,4859	1,27343	1,622
RET3rever	354	1,00	5,00	3,6525	1,22794	1,508
RET1rever	354	1,00	5,00	3,5876	1,27271	1,620
WFC1rever	354	1,00	5,00	3,3305	1,21875	1,485
WFC2rever	354	1,00	5,00	3,1102	1,14736	1,316
WFC3rever	354	1,00	5,00	3,2542	1,22199	1,493
WFC4rever	354	1,00	5,00	3,2373	1,20677	1,456
SPOL1	354	1	5	3,31	1,192	1,422
SPOL2	354	1	5	3,34	1,165	1,357
SPOL3	354	1	5	3,27	1,149	1,320
N válido (según lista)	354					

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 126 se muestran las puntuaciones mínimas y máximas así como la media, la desviación típica y la varianza. Se expone que los valores mínimos y máximos son 1 y 5 respectivamente, así como que los valores de las medias son muy próximos a los 3 puntos y que la varianza y la desviación típica de todas las variables son superiores a la unidad.

**3.3.3.2 Análisis de dimensionalidad**

En este análisis se seleccionan el total de ítems de interés que proporcionarían la escala y el modelo de investigación óptimos para poder conocer las relaciones existentes entre las dos variables de interés; la cultura organizativa y las dimensiones de percepción de igualdad de oportunidades de género.

El análisis de dimensionalidad se ha desarrollado a partir del análisis de la matriz de componentes y la varianza total explicada.

En este apartado se exponen los resultados del análisis de dimensionalidad de cada una de las trece dimensiones seleccionadas de percepción de igualdad de oportunidades de género.

El primer ámbito a analizar es la “Sensibilidad organizativa con las políticas de igualdad de género (SPOL)”. Se muestran los resultados del análisis de componentes principales y de la varianza total explicada.

Los componentes que aparecen en la tabla 127 se puede comprobar que son valores muy altos (cerca de 1), con lo cual se puede decir que las variables SPOL quedan muy bien explicadas a través de las componentes extraídas.

Tabla 127. Componentes de la dimensión SPOL

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente
	1
SPOL1	,802
SPOL2	,925
SPOL3	,895

Tabla 128. Varianza total explicada de la dimensión SPOL

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la	%	Total	% de la	%
		varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	2,299	76,644	76,644	2,299	76,644	76,644
2	,504	16,804	93,448			
3	,197	6,552	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

En la siguiente tabla se comprueba el porcentaje de varianza explicada para cada componente y cuáles son los componentes que han sido extraídos (aquellas cuyos auto valores superan la unidad, como se puede comprobar). Entre los dos primeros componentes extraídos se acumula el 93,44% de la variabilidad de las variables originales.

En otras palabras, de la totalidad o 100% del fenómeno estudiado, el componente 1 explica dicho fenómeno en un 76,64% y el componente 2 lo explica en un 16,80%, entonces, si unimos ambos componentes, se obtiene que el porcentaje que explican los dos componentes del fenómeno investigado

## RESULTADOS

es de 93,44%, o que la varianza total del fenómeno es explicada en un 93,44% por los componentes 1 y 2.

Se comprueba la dimensionalidad del ámbito “Sensibilidad de los jefes/as con las políticas de igualdad (SLEAD)”. Se muestran los resultados del análisis en las siguientes tablas.

Tabla 129. Componentes de la dimensión SLEAD

Matriz de componentes <sup>a</sup>	
	Componente
	1
SLEAD1	,611
SLEAD2rever	,843
SLEAD3rever	,864
SLEAD4rever	,906

Tabla 130. Varianza total explicada de la dimensión SLEAD

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la	%	Total	% de la	%
		varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	2,651	66,284	66,284	2,651	66,284	66,284
2	,737	18,429	84,713			
3	,367	9,163	93,876			
4	,245	6,124	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

En las siguientes tablas se realiza un análisis factorial del ámbito de “Sensibilidad de los empleados/as con las políticas de igualdad (SEMP)”. Se muestra una tabla con los componentes y también la varianza total explicada.

Tabla 131. Componentes de la dimensión SEMP

Matriz de componentes <sup>a</sup>	
	Componente
	1
SEMP1	,747
SEMP2rever	,797
SEMP3	,665
SEMP4rever	,773

Tabla 132. Varianza total explicada de la dimensión SEMP

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la	%	Total	% de la	%
		varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	2,232	55,811	55,811	2,232	55,811	55,811
2	,939	23,481	79,292			
3	,477	11,928	91,219			
4	,351	8,781	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Para el ámbito de “Difusión de las políticas de igualdad (DIF)”, el cumplimiento de la unidimensionalidad vendría dado por la siguientes información estadística, representado en las siguientes tablas.

## RESULTADOS

Tabla 133. Componentes de la dimensión DIF

Matriz de componentes <sup>a</sup>	
	Componente
	1
DIF1	,820
DIF2	,822
DIF3rever	,761
DIF4rever	,787

Tabla 134. Varianza total explicada de la dimensión DIF

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,547	63,668	63,668	2,547	63,668	63,668
2	,963	24,086	87,754			
3	,292	7,310	95,064			
4	,197	4,936	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

El grado de dimensionalidad del ámbito de “la Imagen externa de la organización (IMG)” se muestra en las siguientes tablas.

Tabla 135. Componentes de la dimensión IMG

Matriz de componentes <sup>a</sup>	
	Componente
	1
IMG1	,577
IMG2	,847
IMG3	,849
IMG4	,846
IMG5	,723

Tabla 136. Varianza total explicada de la dimensión IMG

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,010	60,209	60,209	3,010	60,209	60,209
2	,792	15,850	76,058			
3	,533	10,657	86,716			
4	,347	6,944	93,660			
5	,317	6,340	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

El ámbito de Lenguaje formal (LENF) e informal (LENI) vendrán validados por la siguiente información representado en las siguientes tablas.

Tabla 137. Componentes de la dimensión LENF

Matriz de componentes <sup>a</sup>	
	Componente
	1
LENF1rever	,843
LENF2rever	,865
LENF3	,322

Tabla 138. Varianza total explicada de la dimensión LENF

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,563	52,084	52,084	1,563	52,084	52,084
2	,966	32,200	84,285			
3	,471	15,715	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

RESULTADOS

Tabla 139. Componentes de la dimensión LENI

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente
	1
LENI1rever	,861
LENI2reecer	,890
LENI3rever	,817

Tabla 140. Varianza total explicada de la dimensión LENI

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la	%	Total	% de la	% acumulado
		varianza	acumulado		varianza	
1	2,202	73,393	73,393	2,202	73,393	73,393
2	,487	16,225	89,618			
3	,311	10,382	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

El siguiente ámbito pretende analizar la “Equidad distributiva en la organización (DISTR)”.

Tabla 141. Varianza total explicada de la dimensión DISTR

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente
	1
DISTR1rever	,825
DISTR2rever	,865
DISTR3rever	,901
DISTR4rever	,895

Tabla 142. Varianza total explicada de la dimensión DISTR

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la	%	Total	% de la	%
		varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	3,041	76,013	76,013	3,041	76,013	76,013
2	,419	10,478	86,491			
3	,335	8,376	94,867			
4	,205	5,133	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

El grado de dimensionalidad del ámbito de “la Promoción de la organización (PRODE)” se muestra en las siguientes tablas.

Tabla 143. Componentes de la dimensión PRODE

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente
	1
PRODE1rever	,854
PRODE2rever	,909
PRODE3rever	,906
PRODE4	,414
PRODE5rever	,860
PRODE6rever	,872

Tabla 144. Varianza total explicada de la dimensión PRODE

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la	%	Total	% de la	%
		varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	4,046	67,427	67,427	4,046	67,427	67,427
2	,873	14,550	81,977			
3	,591	9,857	91,834			
4	,226	3,765	95,599			
5	,144	2,399	97,997			
6	,120	2,003	100,000			

## RESULTADOS

El grado de dimensionalidad del ámbito de “la política retributiva de la organización (RET)” se muestra en las siguientes tablas.

Tabla 145. Varianza total explicada de la dimensión RET

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente
	1
RET1rever	,885
RET2	,742
RET3rever	,849

Tabla 146. Varianza total explicada de la dimensión RET

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la	%	Total	% de la	%
		varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	2,055	68,508	68,508	2,055	68,508	68,508
2	,623	20,775	89,283			
3	,321	10,717	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

El grado de dimensionalidad del ámbito de “las condiciones laborales de la organización (COND)” se muestra en las siguientes tablas.

Tabla 147. Componentes de la dimensión COND

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente
	1
COND1	,759
COND2	,792
COND3	,806

Tabla 148. Varianza total explicada de la dimensión COND

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la	%	Total	% de la	%
		varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	1,854	61,789	61,789	1,854	61,789	61,789
2	,617	20,568	82,357			
3	,529	17,643	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

El grado de dimensionalidad del ámbito de “la conciliación de la vida personal, familiar y laboral (WFC)” se muestra en las siguientes tablas.



## RESULTADOS

Tabla 149. Componentes de la dimensión WFC

Matriz de componentes <sup>a</sup>	
	Componente
	1
WFC1rever	,875
WFC2rever	,881
WFC3rever	,919
WFC4rever	,795

Tabla 150. Varianza total explicada de la dimensión WFC

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
	1	3,019	75,482	75,482	3,019	75,482
2	,488	12,202	87,685			
3	,278	6,952	94,636			
4	,215	5,364	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

El grado de dimensionalidad del ámbito de “el acoso laboral en la organización (ACO)” se muestra en las siguientes tablas.

Tabla 151. Componentes de la dimensión ACO

Matriz de componentes <sup>a</sup>	
	Componente
	1
ACO1	,473
ACO2rever	,865
ACO3rever	,886

Tabla 152. Varianza total explicada de la dimensión ACO

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
	1	1,757	58,561	58,561	1,757	58,561
2	,893	29,758	88,319			
3	,350	11,681	100,000			

Existen dimensiones que muestran resultados con valores bajos en la matriz de los componentes, es decir valores muy alejados de la unidad como son: El Lenguaje formal utilizado en la organización (LENF), la promoción y políticas de desarrollo de personal (PRODE) y el acoso laboral (ACO). También cabe mencionar que estas variables tienen una varianza total explicada muy baja con un solo componente, la dimensión de acoso laboral (ACO) explica el 58,56%, la dimensión de la promoción y políticas de desarrollo (PRODE) explica el 67,42% y la dimensión del lenguaje informal utilizado en la organización (LENI) solo explica el 52,08% del total de la varianza con un solo componente.

### 3.3.3.3 Análisis de fiabilidad

En este apartado se analizan los resultados del análisis de fiabilidad de la escala de medición indicada en el modelo de investigación II.

En la tabla 152 se exponen las 13 dimensiones seleccionadas con anterioridad con el número de ítems finales, así como su Alfa de Cronbach correspondiente, que define la proporción de la varianza total de la escala que se puede atribuir a una fuente común. Su valor oscila entre 0 y 1 y conforme aumenta su valor, mayor es la consistencia interna de la escala y por tanto menor su varianza.

Tabla 153: Cálculo de las consistencias internas de los ítems seleccionados

Dimensión	Alfa	Dimensión	Alfa	Dimensión	Alfa
(SPOL) Se reduce a 3 ítems	0.845	(SLEAD) Se reduce a 4 ítems	0.824	(SEMP) Se mantiene 4 ítems	0.735
(DIF) Se mantienen 4 ítems	0.808	(IMG) Se mantiene 5 ítems	0.828	(LENI i LENF) Unificado en 4 ítems	0.901
(DISTO i DISTRI) Unificado en 4 ítems	0.829	(SELEC) Se reduce a 3 ítems	0.911	(APREN) Se reduce a 3 ítems	0.832
(RET) Se mantienen 4 ítems	0.767	(COND) Se mantienen 4 ítems	0.689	(WFC) Se reduce a 3 ítems	0.890
(ACO) Se reduce a 3 ítems	0.613				

Fuente: Elaboración propia

Cabe recordar que existen autores que recomiendan que el alfa de Cronbach debe tener valores superiores a 0,7 (Nunally, 1994), aunque también existen autores que no recomiendan valores superiores a 0,75 (Hair, 1999; Alonso, 2007).

En este análisis se manifiesta que existen dimensiones que deben ser cuestionadas para determinar una escala de medición óptima por tener valores del alfa de Cronbach inferiores a 0,75 como son: la sensibilidad de los empleados/as con las políticas de igualdad (SEMP), las condiciones laborales (COND) y el acoso laboral (ACO).

**3.3.3.4 Análisis de validez de contenido**

Tal como se ha indicado en los apartados anteriores, el análisis de validez de contenido tiene como objetivo validar que las variables o las dimensiones elegidas para analizar el Modelo de investigación II son correctas. El conjunto de ítems que componen la escala de medida se han extraído de la literatura y quedan explicados en los apartados anteriores.

**3.3.3.5 Análisis de validez convergente**

Se analiza la validez convergente a partir del test t de las cargas factoriales. Comprobando que todos los valores son superiores a 1,96 y todas las variables son significativas.

En las tablas siguientes (ver de la tabla 153 a la 160) se muestran los resultados de cada una de las dimensiones identificadas como escala de medida de la percepción de igualdad de oportunidades de género. Las dimensiones elegidas comprenden el Modelo de investigación II que desarrolla los resultados con el programa estadístico SPSS.

Tabla 154. Test t de la dimensión “ Difusión de las políticas de igualdad de oportunidades de género ”(DIF)

<b>Prueba para una muestra</b>						
	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
DIF3rever	39,679	353	,000	2,83333	2,6929	2,9738
DIF4rever	39,799	353	,000	2,79096	2,6530	2,9289

Fuente: Elaboración propia

Tabla 155. Test t de la dimensión “ Imagen externa de la organización (IMG).

<b>Prueba para una muestra</b>						
	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
IMG2	62,449	353	,000	3,754	3,64	3,87
IMG3	59,651	353	,000	3,593	3,47	3,71
IMG4	64,747	353	,000	3,706	3,59	3,82
IMG5	59,968	353	,000	3,395	3,28	3,51

Fuente: Elaboración propia

## RESULTADOS

Tabla 156. Test t de la dimensión “Lenguaje formal de la organización (LENI)”

<b>Prueba para una muestra</b>						
	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
LENI1rever	63,551	353	,000	3,88701	3,7667	4,0073
LENI2recer	63,843	353	,000	3,87571	3,7563	3,9951
LENI3rever	59,632	353	,000	3,81073	3,6851	3,9364

Fuente: Elaboración propia

Tabla 157. Test t de la dimensión “Equidad distributiva (DITRI)”

<b>Prueba para una muestra</b>						
	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
DISTR1rever	44,732	353	,000	3,17232	3,0328	3,3118
DISTR2rever	43,847	353	,000	3,13842	2,9976	3,2792
DISTR3rever	49,372	353	,000	3,41525	3,2792	3,5513
DISTR4rever	45,596	353	,000	3,15537	3,0193	3,2915

Fuente: Elaboración propia

Tabla 158. Test t de la dimensión “Promoción y desarrollo (PRODE)”

<b>Prueba para una muestra</b>						
	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
PRODE2rever	52,051	353	,000	3,43785	3,3080	3,5678
PRODE1rever	49,180	353	,000	3,34463	3,2109	3,4784
PRODE3rever	51,504	353	,000	3,48588	3,3528	3,6190

Fuente: Elaboración propia

## RESULTADOS

Tabla 159. Test t de la dimensión “Política Retributiva (RET)”

Prueba para una muestra						
	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
RET1rever	53,036	353	,000	3,58757	3,4545	3,7206
RET3rever	55,966	353	,000	3,65254	3,5242	3,7809

Fuente: Elaboración propia

Tabla 160. Test t de la dimensión “Conciliación de la vida personal, familiar y laboral (WFC)”

Prueba para una muestra						
	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
WFC1rever	51,416	353	,000	3,33051	3,2031	3,4579
WFC2rever	51,002	353	,000	3,11017	2,9902	3,2301
WFC3rever	50,105	353	,000	3,25424	3,1265	3,3820
WFC4rever	50,473	353	,000	3,23729	3,1111	3,3634

Fuente: Elaboración propia

Tabla 161. Test t de la dimensión “Sensibilidad organizativa hacia las políticas de igualdad (SPOL)”

Prueba para una muestra						
	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
SPOL1	52,244	353	,000	3,311	3,19	3,44
SPOL2	53,885	353	,000	3,336	3,21	3,46
SPOL3	53,569	353	,000	3,271	3,15	3,39

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del análisis de validez convergente indicar que todas las dimensiones analizadas tienen valores superiores a 1,96 y todas son significativas en la prueba de Test t efectuada.

3.3.3.6 Análisis de la validez discriminante

El análisis de validez discriminante permite conocer en qué grado las medidas desarrolladas para medir conceptos similares están relacionadas. Este análisis se realiza a través de la matriz de correlaciones (tabla 162), también mediante la varianza total explicada (tabla 163) y la matriz de componentes rotados (tabla 164).

Tabla 162. Matriz de Correlaciones

		Correlaciones																	
		CULJ	CULGRU	CULRA	CULDE	SPOL	SLEADrever	SEMPrever	DIFrever	IMG	LENFrever	PRODrever	RETrrever	COND	WFCrever	DISTR1rever	ACO2rever	LENI2rever	
CULJ	Correlación de Pearson	1																	
	Sig. (bilateral)																		
	N	354																	
CULGRU	Correlación de Pearson	-.158	1																
	Sig. (bilateral)	,003																	
	N	354	354																
CULRA	Correlación de Pearson	-.040	,469	1															
	Sig. (bilateral)	,448	,000																
	N	354	354	354															
CULDE	Correlación de Pearson	-.016	,562	,630	1														
	Sig. (bilateral)	,757	,000	,000															
	N	354	354	354	354														
SPOL	Correlación de Pearson	-.126	,404	,160	,264	1													
	Sig. (bilateral)	,017	,000	,002	,000														
	N	354	354	354	354	354													
SLEADrever	Correlación de Pearson	-.278	,213	-.076	,016	,442	1												
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,152	,760	,000													
	N	354	354	354	354	354	354												
SEMPrever	Correlación de Pearson	-.195	,264	-.064	,055	,517	,674	1											
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,229	,307	,000	,000												
	N	354	354	354	354	354	354	354											
DIFrever	Correlación de Pearson	-.146	,247	,289	,231	,364	,192	,192	1										
	Sig. (bilateral)	,006	,000	,000	,000	,000	,000	,000											
	N	354	354	354	354	354	354	354	354										
IMG	Correlación de Pearson	-.137	,388	,087	,212	,587	,499	,589	,241	1									
	Sig. (bilateral)	,010	,000	,100	,000	,000	,000	,000	,000										
	N	354	354	354	354	354	354	354	354	354									
LENFrever	Correlación de Pearson	-.180	,103	-.047	,047	,300	,365	,273	,254	,278	1								
	Sig. (bilateral)	,001	,052	,374	,381	,000	,000	,000	,000	,000									
	N	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354								
PRODrever	Correlación de Pearson	-.328	,153	-.045	-.059	,371	,618	,584	,197	,484	,361	1							
	Sig. (bilateral)	,000	,004	,403	,271	,000	,000	,000	,000	,000	,000								
	N	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354							
RETrrever	Correlación de Pearson	-.298	,170	-.108	-.010	,405	,577	,559	,195	,505	,387	,726	1						
	Sig. (bilateral)	,000	,001	,042	,848	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000							
	N	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354						
COND	Correlación de Pearson	-.059	,378	,211	,298	,466	,289	,369	,258	,539	,220	,270	,277	1					
	Sig. (bilateral)	,271	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000						
	N	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354					
WFCrever	Correlación de Pearson	-.206	,055	-.150	-.060	,160	,387	,347	,136	,219	,357	,465	,340	,168	1				
	Sig. (bilateral)	,000	,305	,005	,257	,002	,000	,000	,010	,000	,000	,000	,002	,000					
	N	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354				
DISTR1rever	Correlación de Pearson	-.227	,041	-.115	-.105	,254	,456	,378	,198	,325	,382	,588	,542	,177	,349	1			
	Sig. (bilateral)	,000	,440	,031	,049	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000				
	N	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354			
ACO2rever	Correlación de Pearson	-.243	,008	-.327	-.163	,175	,524	,524	-.020	,331	,247	,592	,549	,212	,368	,337	1		
	Sig. (bilateral)	,000	,874	,000	,002	,001	,000	,000	,705	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354		
LENI2rever	Correlación de Pearson	-.283	,017	-.271	-.119	,191	,457	,409	-.078	,238	,202	,470	,415	,108	,340	,317	,557	1	
	Sig. (bilateral)	,000	,755	,000	,025	,000	,000	,000	,143	,000	,000	,000	,000	,043	,000	,000	,000		
	N	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).  
\* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

La Matriz de correlaciones (tabla 161) nos muestra que todas las dimensiones tienen valores inferiores a 0,9 y casi todas significativas (Alegre Vidal, 2003).

En la tabla 163 se muestra el análisis de la varianza total explicada de las diferentes dimensiones de percepción de igualdad de oportunidades de género. Los resultados muestran que hay cinco dimensiones representativas que explican casi el 70% de la varianza total explicada.

Tabla 163. Análisis de la Varianza total explicada

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	9,506	38,025	38,025	9,506	38,025	38,025	6,035	24,141	24,141
2	2,910	11,638	49,663	2,910	11,638	49,663	4,101	16,404	40,545
3	1,929	7,717	57,380	1,929	7,717	57,380	3,142	12,569	53,114
4	1,743	6,974	64,354	1,743	6,974	64,354	2,419	9,675	62,789
5	1,389	5,557	69,911	1,389	5,557	69,911	1,780	7,121	69,911
6	,971	3,883	73,793						
7	,669	2,678	76,471						
8	,660	2,639	79,110						
9	,555	2,221	81,331						
10	,499	1,995	83,326						
11	,450	1,800	85,126						
12	,424	1,696	86,822						
13	,394	1,575	88,396						
14	,349	1,397	89,794						
15	,344	1,375	91,169						
16	,337	1,349	92,518						
17	,284	1,138	93,656						
18	,272	1,090	94,746						
19	,261	1,043	95,789						
20	,236	,945	96,734						
21	,203	,812	97,545						
22	,178	,710	98,256						
23	,169	,675	98,931						
24	,158	,633	99,563						
25	,109	,437	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

Para concluir el análisis de validez discriminante se ha analizado la matriz de componentes rotados (ver tabla 164), que tiene como objetivo redistribuir la varianza de los primeros factores a los últimos para lograr un patrón de factores más simple y teóricamente más significativo. Se destaca que agrupando los diferentes valores con carga significativa, es decir los valores de los componentes superiores a 0,6 (Hair, 1999), este análisis nos permite señalar que existen dimensiones que pueden ser agrupadas: Distribución equitativa (DISTR1), Promoción y políticas de desarrollo (PRODE) y políticas retributivas equitativas (RET). Se corrobora el resultado del análisis de la varianza total explica que expone que existen cinco dimensiones representativas en el Modelo II de esta investigación.

Tabla 164. Matriz de componentes rotados

<b>Matriz de componentes rotados<sup>a</sup></b>					
	Componente				
	1	2	3	4	5
SPOL1	,091	,635	,042	-,236	,274
SPOL2	-,113	,785	-,045	-,162	,190
SPOL3	-,193	,790	-,025	-,108	,173
dif3rever	-,159	,072	-,075	-,025	,873
dif4rever	-,202	,064	-,117	,057	,858
LEN11	,273	-,072	,067	,806	,025
LEN12	,223	-,063	,179	,826	,015
LEN13	,327	-,194	,237	,665	-,016
DISTR11	,720	-,145	,127	,163	-,071
DISTR12	,760	-,149	,179	,054	-,146
DISTR13	,837	-,177	,152	,131	-,066
DISTR14	,855	-,107	,142	,019	-,064
PRODE1	,807	-,157	,197	,160	-,091
PRODE2	,782	-,158	,222	,285	-,112



PRODE3	,789	-,215	,206	,185	-,069
RET3	,638	-,216	,134	,359	-,063
RET1	,611	-,202	,141	,371	-,032
WFC1	,220	-,077	,828	,179	,011
WFC2	,190	-,015	,866	,070	-,012
WFC3	,237	-,102	,874	,074	-,094
WFC4	,228	-,094	,726	,166	-,157
IMG2	-,380	,696	-,125	-,099	-,065
IMG3	-,320	,748	-,071	,010	-,148
IMG4	-,152	,765	-,035	-,066	-,117
IMG5	-,158	,691	-,134	,085	,019

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Fuente: Elaboración propia

El análisis de dimensionalidad, fiabilidad y validez nos ha proporcionado los resultados para concretar las dimensiones finales que se deben seleccionar de la escala EIOG original para obtener una escala mejorada que permita relacionar esta variable de interés con la cultura organizativa dando un modelo de relaciones óptimo para esta investigación.

Se concluye que de las trece dimensiones analizadas, finalmente han sido cuestionadas las dimensiones siguientes: el lenguaje formal (LENF), el acoso laboral (ACO), la promoción y política de desarrollo del personal (PRODE), las condiciones laborales (COND) y la sensibilidad del personal con las políticas de igualdad (SEMP). También que los resultados del análisis de validez discriminante permiten plantear la agrupación de diferentes dimensiones tales como: la política retributiva equitativa (RET), la promoción y la política de desarrollo del personal (PRODE) y la distribución equitativa (DISTR).

Se concluye, haciendo un análisis de todos los datos estadísticos y de los conocimientos adquiridos sobre las variables estudiadas, la poca idoneidad de la agrupación de dimensiones que analizan conceptos específicos y perfectamente representativos de la política de igualdad de oportunidades de género y defendidos por el análisis de contenido, exponiendo la necesidad de su existencia como dimensiones independientes que permiten representar un modelo de relaciones óptimo para relacionarse con la otra variable de interés en esta investigación que es la cultura organizativa. En resumen las

dimensiones RET, PRODE y DISTRI no serán agrupadas en una sola por representar conceptos distintos que necesitan un análisis individual de cada variable.

Las dimensiones finales de la escala de percepción de igualdad de oportunidades que permiten diseñar el modelo de ecuaciones estructurales (Modelo de investigación II) son las siguientes:

- La sensibilidad organizativa con las políticas de igualdad de género (SPOL).
- La difusión de las políticas de igualdad (DIF).
- La imagen externa de la organización (IMG).
- El lenguaje informal utilizado por la organización (LENI).
- La equidad distributiva en la organización (DISTRI).
- La promoción y las políticas de desarrollo de la organización (PRODE).
- La política retributiva equitativa (RET).
- La conciliación entre la vida personal, familiar y laboral (WFC).

Dentro del análisis factorial utilizaremos otros estadísticos el KMO y prueba del Chi-cuadrado. Con la prueba KMO se contrasta que las correlaciones parciales del modelo sean pequeñas. Si el valor del estadístico KMO es grande el procedimiento es adecuado, si es pequeño será inadecuado, se señala que el valor de este estadístico oscila entre 0 y 1 (Hair, 1999).

En nuestro modelo el KMO es de 0,904, muy próximo a 0'9 (Byrne, 1989), por lo tanto tenemos un buen resultado del modelo planteado en esta fase de investigación. Cabe destacar la idoneidad de la escala EIOG mejorada ya que en el análisis del estadístico KMO en la escala anterior su valor era de 0,897 y eliminando y seleccionando las dimensiones óptimas tenemos un resultado de 0,904 (tabla 165).

Tabla 165. Matriz de componentes rotados

<b>KMO y Ratio Chi-cuadrado</b>	
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	<b>,904</b>
Chi-square	1694,09
gl	702
Ratio Chi-square/ gl	<b>2,41</b>

Fuente: Elaboración propia

Si analizamos el Chi-cuadrado dividiendo su valor por los grados de libertad obtenemos un resultado del ratio correcto, al encontrarse entre los valores 1,5 y 3 tal como aconseja Byrne (1989), dando solidez al modelo final encontrado.

### 3.3.3.7 Modelo Ecuaciones estructurales

El Modelo de ecuaciones estructurales de la tercera fase de investigación (Modelo de investigación II) nos permite plantear el grado de relaciones entre las variables a investigar.

Para seleccionar las dimensiones de percepción de igualdad de oportunidades de género se ha tenido en cuenta el análisis de dimensionalidad, fiabilidad y validez.

Finalmente se ha optado por reducir la escala con el objetivo de diseñar un modelo de ecuaciones estructurales más ágil y adecuado. Se ha procedido a juntar dimensiones que expresaban el mismo contenido a modo de ejemplo se ha agrupado en una sola dimensión el lenguaje formal (LENF) y el lenguaje informal (LENI). También se ha optado por concentrar preguntas que identificaban la equidad distributiva (DISTR) en la organización, anulando aquellas preguntas que pedían la proporción de mujeres y hombres en diferentes departamentos o secciones de la organización ya que se aleja del objetivo general de saber la percepción de equidad distributiva en la estructura organizativa. Se ha optado por eliminar la dimensión acoso laboral (ACO) y la dimensión de condiciones de laborales (COND) por tener valores que no cumplen las premisas necesarias en el análisis estadístico. También se ha decidido eliminar dos dimensiones que analizaban la sensibilidad de percepción de igualdad de oportunidades de género, por creer innecesario su análisis desde diferentes perspectivas, dejando finalmente solo una dimensión (SPOL) y también por obtener valores estadísticos insuficientes.

Finalmente se ha procedido al diseño del modelo de ecuaciones estructurales, seleccionando ocho dimensiones de igualdad de oportunidades de género, que son las más representativas y nos dan un mejor ajuste del modelo (ver fig. 10). Después de probar diferentes interacciones del modelo se llega a concluir que el modelo óptimo con mejor ajuste contiene cuatro dimensiones de cultura organizativa y ocho dimensiones de percepción de igualdad de oportunidades de género.

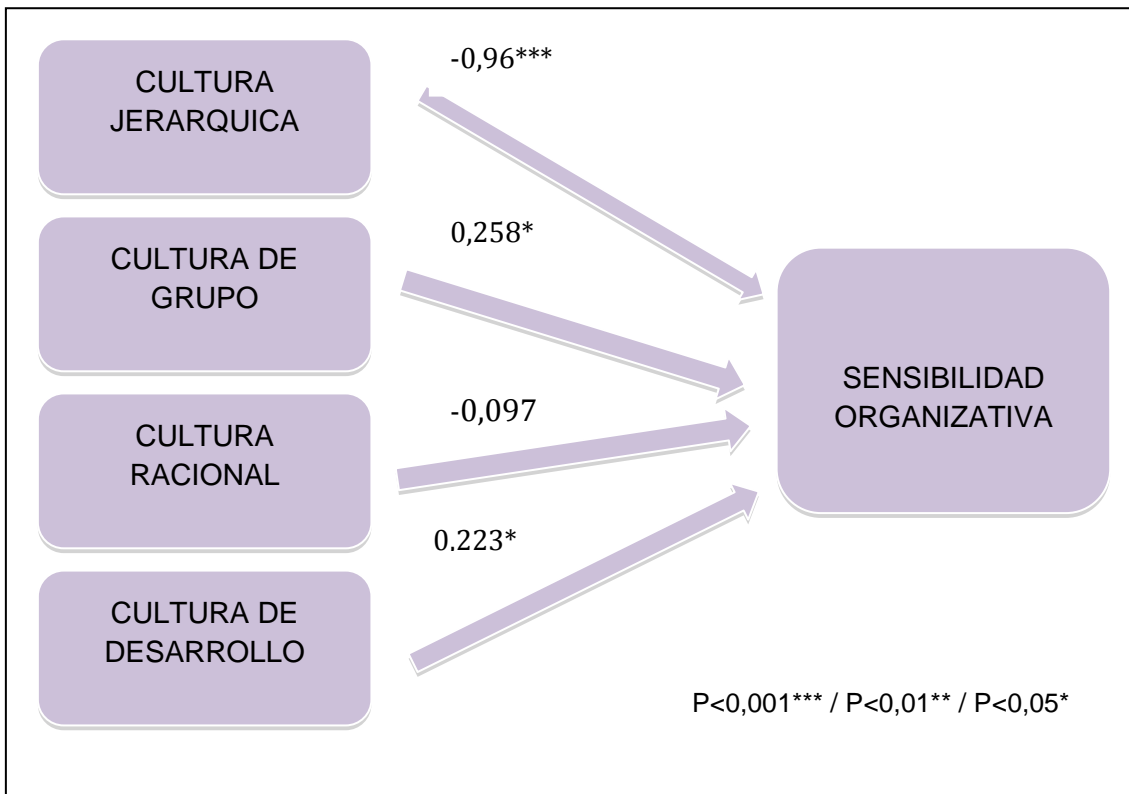
Figura 10 Esquema de las relaciones del modelo de ecuaciones estructurales



Fuente: Elaboración propia

A continuación se procede a mostrar todas las relaciones en el modelo de ecuaciones estructurales. Para evaluar si las variables se relacionan y si son significativas, se ha diseñado el modelo en el programa estadístico Amos 7.0 y se han manifestado los siguientes valores de significación ( $P < 0,001^{***}$  /  $P < 0,01^{**}$  /  $P < 0,05^{*}$ ) que se pueden observar junto con los valores obtenidos, apreciando una relación negativa o positiva dependiendo del signo del valor correspondiente (ver la de la fig. 11 a la fig. 18).

Figura 11. Relación causal entre las tipologías de culturas y la sensibilidad organizativa



Fuente: Elaboración propia

Figura 12. Relación causal entre las tipologías de culturas y la promoción

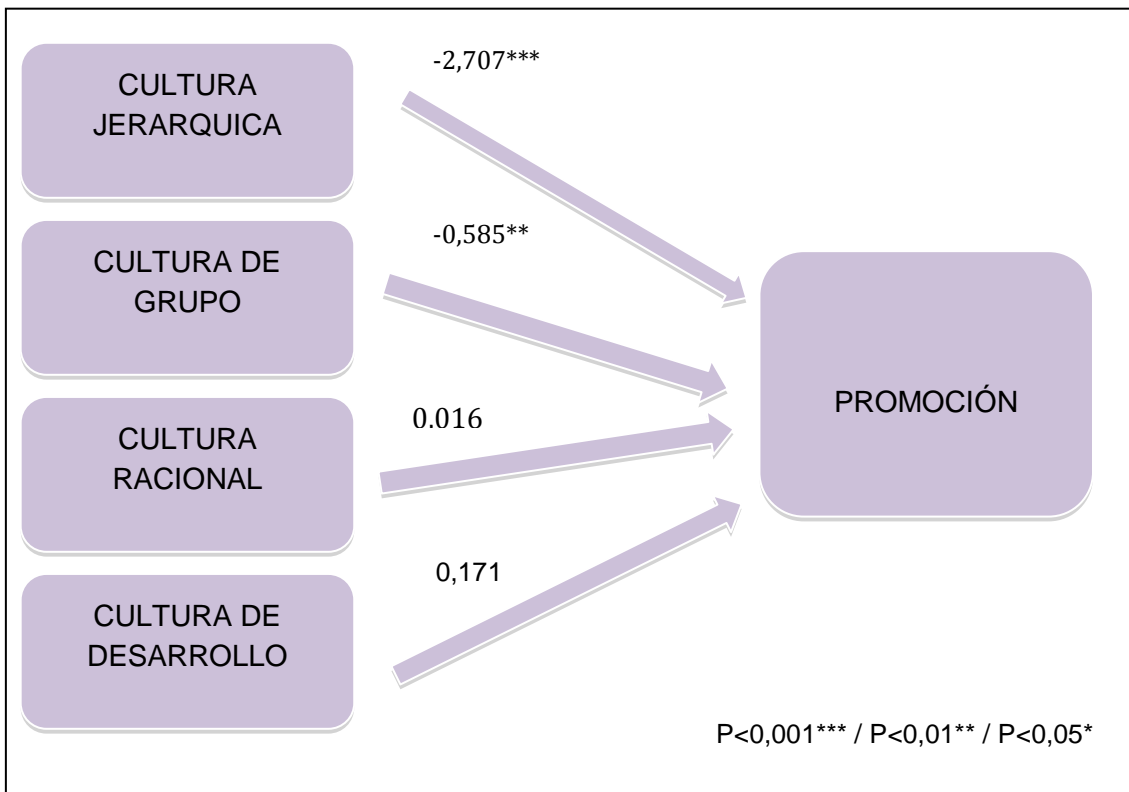
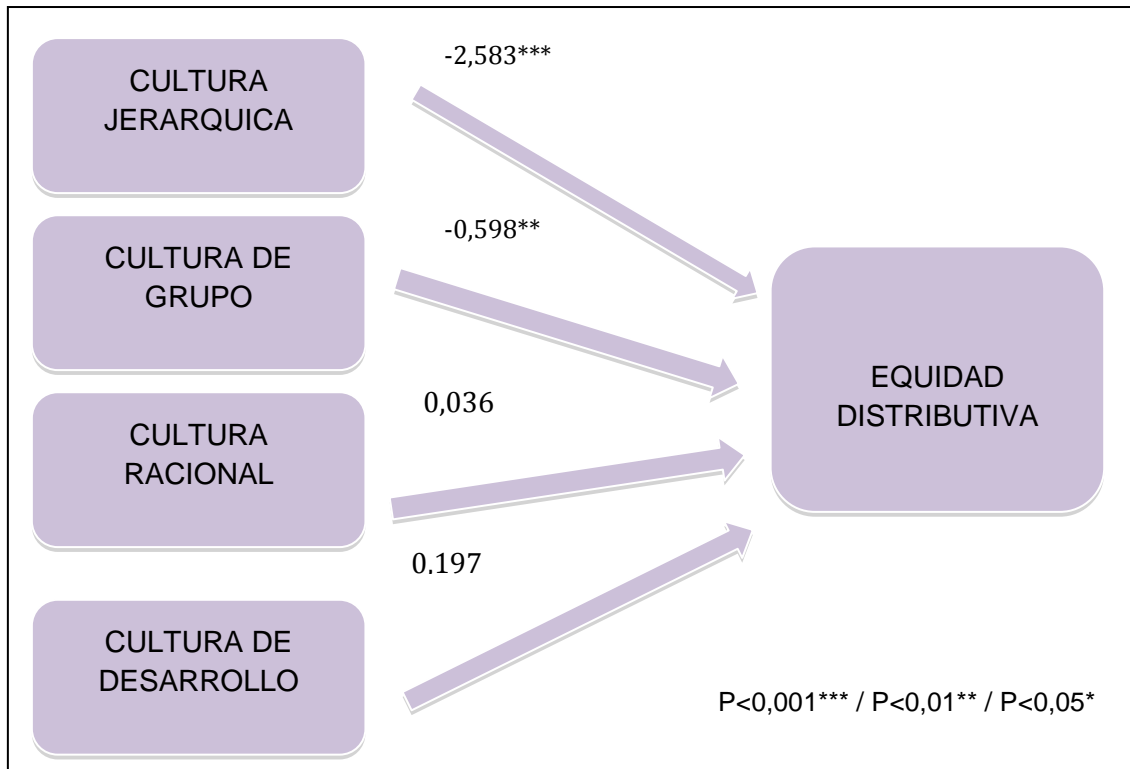
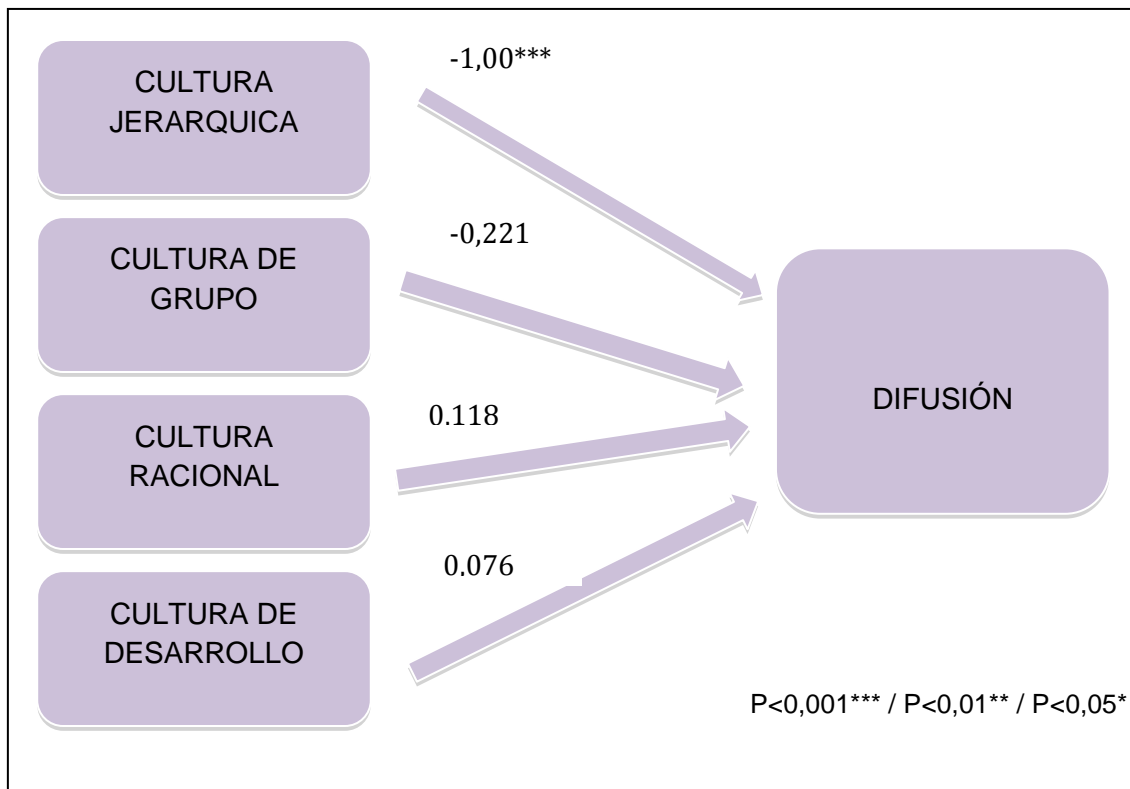


Figura 13: Relación causal entre las tipologías de culturas y la equidad distributiva



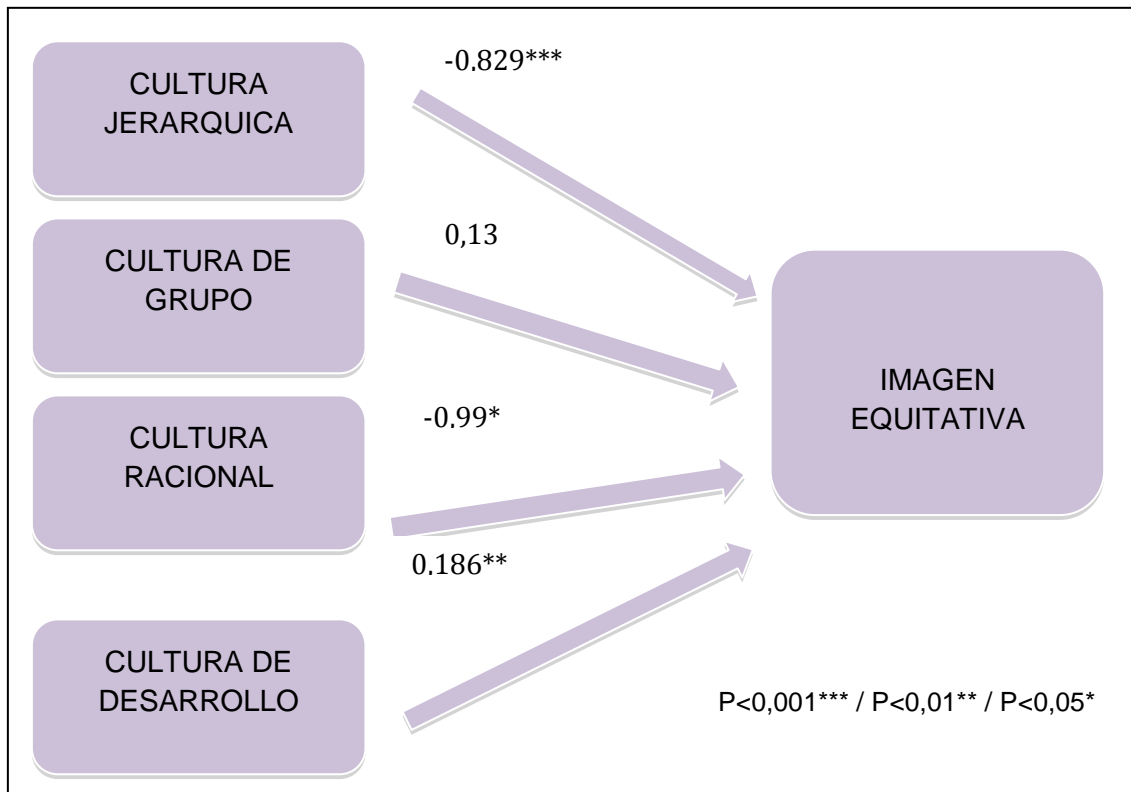
Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Relación causal entre las tipologías de culturas y la difusión



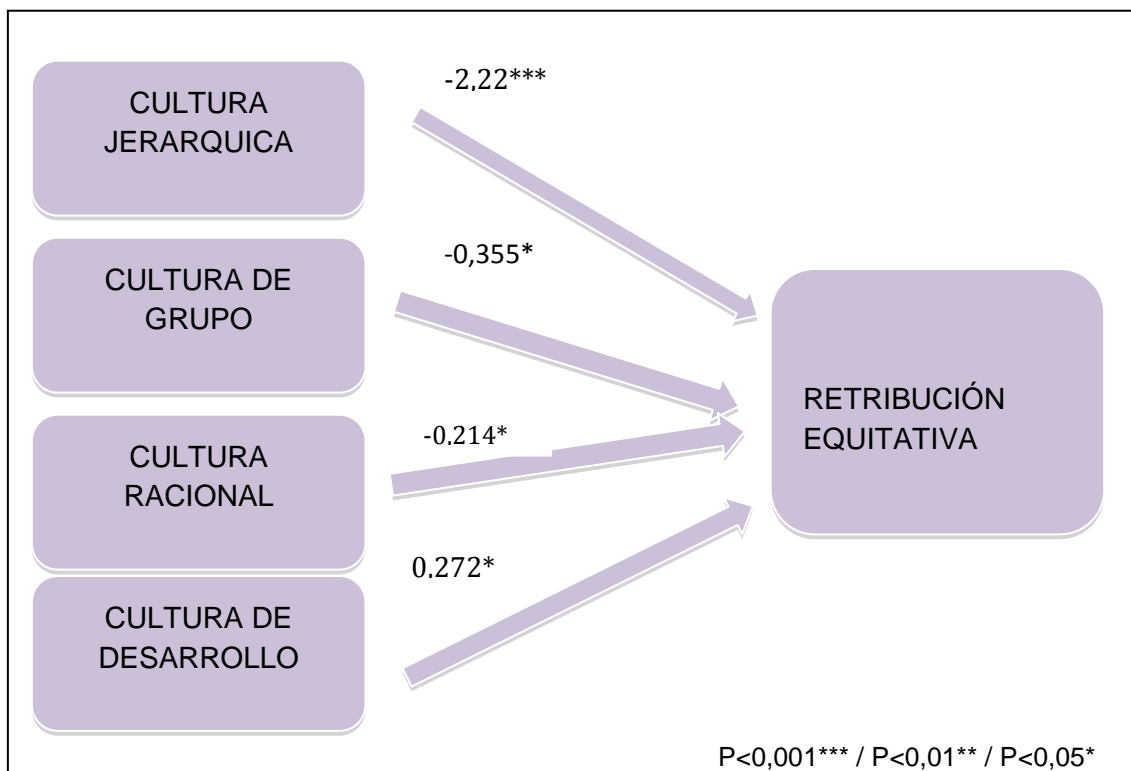
Fuente : Elaboración propia

Figura 15. Relación causal entre las tipologías de culturas y la imagen



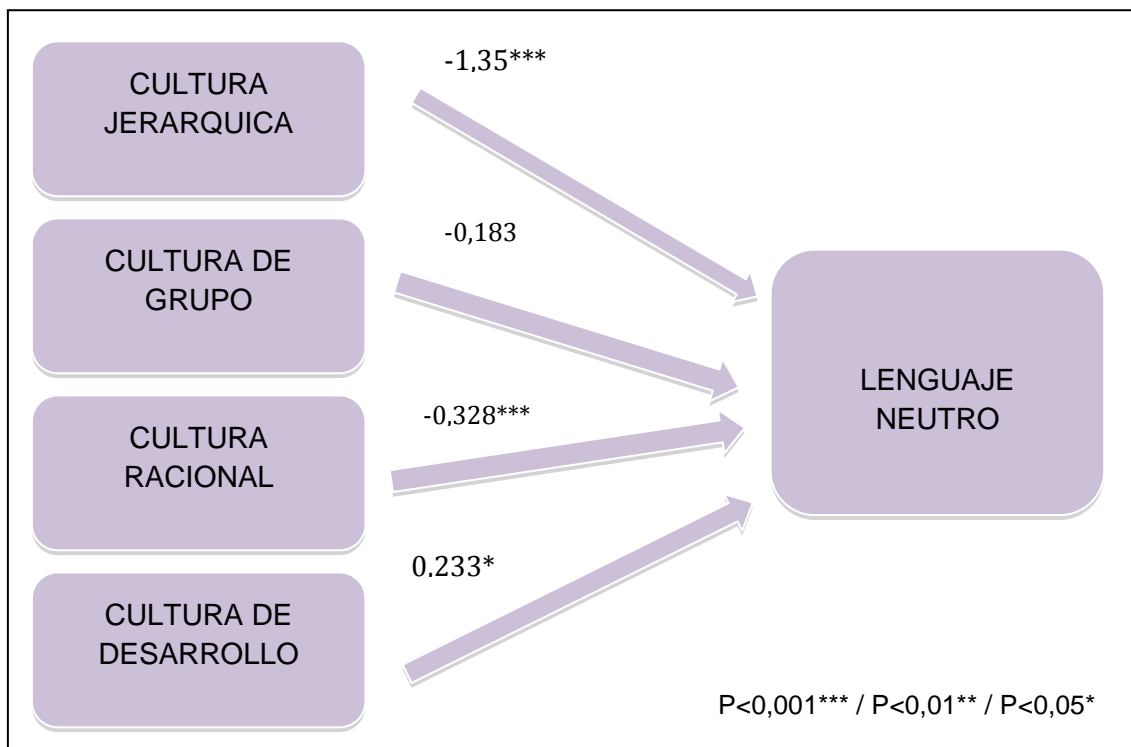
Fuente: Elaboración propia

Figura 16. Relación causal entre las tipologías de cultura y la retribución



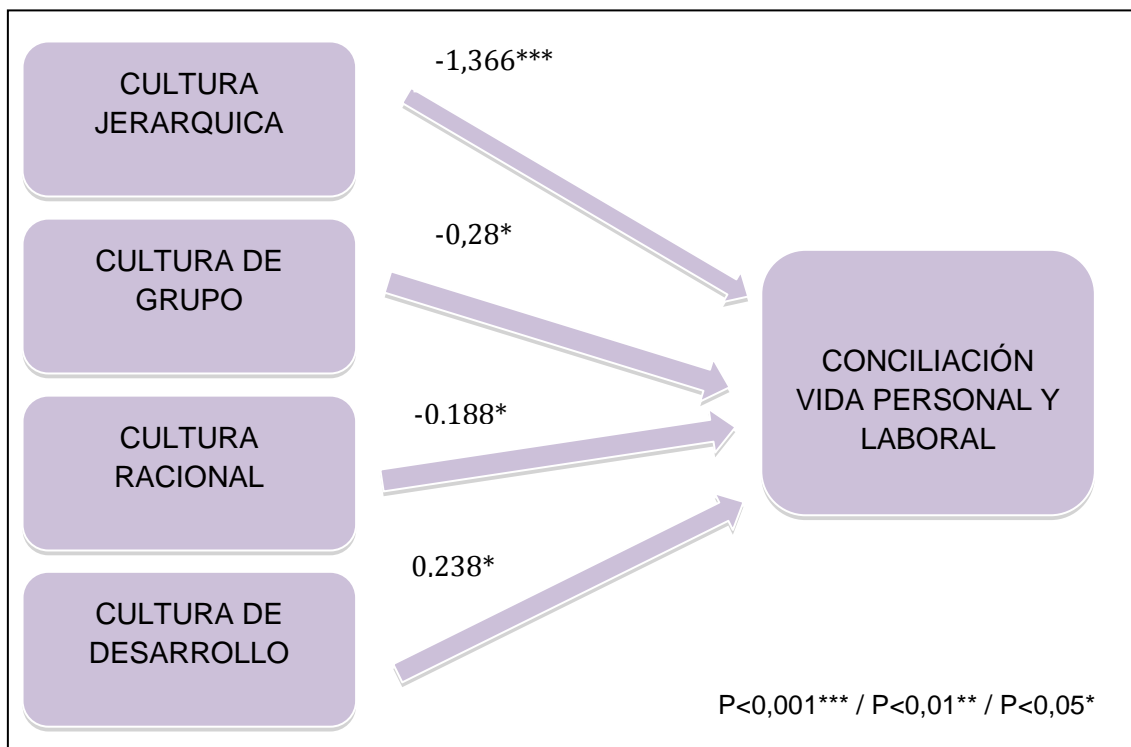
Fuente: Elaboración propia

Figura 17. Relación causal entre las tipologías de cultura y el lenguaje



Fuente: Elaboración propia

Figura 18. Relación causal entre las tipologías de cultura y la conciliación de la vida personal y laboral



Fuente: Elaboración propia



Las medidas de ajuste global del modelo de ecuaciones estructurales utilizadas y analizadas en este modelo son las siguientes:

- Estadístico chi-cuadrado
- GFI (Goodness of Fit Index)
- RMSEA (Root Mean Square Residual)
- NFI (Normed Fit Index)
- CFI (Comparative Fit Index)
- TLI (Tucker-Lewis coefficient)

En la tabla 166 observamos todas las medidas de ajuste evaluadas y su resultado así como los valores recomendados por la literatura. Se observa el resultado dentro del ajuste global del modelo. Los resultados obtenidos son válidos y permiten mostrar un modelo ajustado ya que las diferentes medidas de ajuste del modelo entran dentro de los valores recomendados.

Tabla 166. Medidas de ajuste del modelo

	<b>Chi-cuadrada normada X<sup>2</sup>/gl</b>	<b>GFI</b>	<b>RMSEA</b>	<b>NFI</b>	<b>CFI</b>	<b>TLI</b>
Modelo	2,41	,802	,063	,842	0'900	0,889
V. Recomendado	Entre 1 i 5 (Hair, 1999)  Entre 1,5 y 3 (Byrne, 1989)	1,000	0,05-0,08	1,000	1,000	1,000

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.3.8 Discusión de los resultados

El modelo de ecuaciones estructurales planteado pretende dar respuesta a las hipótesis planteadas (ver de la hipótesis 5 a la 36) en esta tercera fase de investigación.

Se realiza el análisis de relaciones entre las variables, teniendo en cuenta la relación de los coeficientes de la regresión y nivel de significación de los resultados ( $p < 0,001$ )<sup>\*\*\*</sup>. Tal como se puede observar en las Fig. 11-18, la cultura jerárquica tiene relación con todas las dimensiones de percepción de igualdad de oportunidades de género identificadas: la sensibilidad de la

organización con las políticas de igualdad de oportunidad de género, la imagen externa de la organización, la difusión de las políticas de igualdad, el lenguaje informal utilizado en la organización, la equidad distributiva, la promoción y las políticas de desarrollo del personal, la retribución equitativa y la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral.

Podemos afirmar que la cultura jerárquica tiene relación negativa con las ocho dimensiones de percepción de igualdad de oportunidades de género, aportando que esta tipología de cultura no beneficia la igualdad de oportunidades de género en las organizaciones o lo que es lo mismo favorece la discriminación de género en las mismas.

Podemos afirmar que se cumplen las hipótesis número 5, 9,13,17, 21, 25, 29 y 33. Es decir que la cultura jerárquica tiene una relación negativa con la percepción de igualdad de oportunidades de género, estas hipótesis quedan validadas de manera conceptual y de manera estadística. La verificación de las diferentes hipótesis supone que la variable latente ha sido concebida y operatizada correctamente.

Para contrastar estas hipótesis se ha realizado un análisis factorial exploratorio, efectuando un análisis de dimensionalidad, fiabilidad y de validez (contenido, convergente, discriminante).

Siguiendo con el mismo nivel de significación ( $p < 0,001$ )\*\*\* se encuentra relación entre la cultura racional y el lenguaje informal que utiliza el personal en la organización. Con esta afirmación se cumple la hipótesis número 19.

Se ha realizado un segundo nivel de análisis de relaciones, teniendo en cuenta un nivel de significación menor en la relación de coeficientes de regresión ( $p < 0'01$ )\*\*. En este segundo orden de análisis se ha encontrado relaciones entre la cultura de grupo y la promoción del personal (relación negativa), entre la cultura de grupo y la equidad distributiva (relación negativa) y por último entre la cultura de desarrollo y la imagen externa de la organización permitiendo afirmar que se cumple la hipótesis número 16.

Por último se ha realizado un tercer nivel de análisis de relaciones, teniendo en cuenta un nivel de significación aún menor en las relaciones de coeficientes de regresión ( $p < 0'05$ )\*. En el tercer orden de análisis se ha encontrado que la tipología de cultura definida de desarrollo tiene relación con cuatro ámbitos de percepción de igualdad de oportunidades de género: la sensibilidad de la organización con las políticas de igualdad, el lenguaje informal, la política retributiva equitativa y con la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral. Cumpliéndose así las hipótesis número 8, 20, 32 y 36.

También, en el mismo nivel de significación ( $p < 0'05$ )\* podemos verificar que se cumplen las hipótesis número 15, 31 y 35 ya que la cultura racional tiene relación significativa con la imagen externa de la organización, con la política retributiva equitativa y con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

Finalmente, en el mismo nivel de significación, la cultura de grupo y la de desarrollo tienen una relación significativa con la sensibilidad organizativa con las políticas de igualdad de género. Manifestando que se cumple también la hipótesis número 6 y 8.

En el apartado siguiente de conclusiones se desarrolla un análisis más exhaustivo de cada una de las hipótesis planteadas.

## BLOQUE IV: CONCLUSIONES, BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS.

### 1.1 CONCLUSIONES

La cultura organizativa puede modificar y regir en distinto grado, el comportamiento de las personas que trabajan en una organización y también el de las que en un futuro se incorporaran constituyendo parte de la identidad de esa organización.

La percepción de igualdad de oportunidades de género en las organizaciones, concepto relacionado con la situación en que una persona puede ser tratada de forma discriminatoria por razón de sexo guarda gran relación con el comportamiento y las actitudes de las personas que pertenecen a la organización.

Existe la concepción de que las características que se le atribuyen a la cultura organizativa pueden contribuir al éxito de las organizaciones (Ouchi, 1981), en este sentido conocer las diferentes tipologías de cultura que podemos encontrar en una organización allana el camino para conocer qué tipo de cultura organizativa guarda mayor relación con la percepción de igualdad de oportunidades de género y saber si existe una tipología de cultura organizativa que fomente e implique mayor percepción de igualdad de oportunidades de género.

Esta investigación identifica diferentes tipologías de cultura organizativa y propone un modelo teórico basado en una escala de medición que identifica cuatro tipos de cultura organizativa: la cultura jerárquica, la cultura de grupo, la cultura racional y la cultura de desarrollo (Cameron y Quinn, 1999; Naor et al., 2008). La obtención de los datos se ha realizado a través de un cuestionario y mediante una muestra representativa de organizaciones pertenecientes al sector industrial y de ámbito nacional.

Se ha identificado, también, una escala que permite medir la percepción de discriminación de género (Foley et al., 2005) que junto a la escala de medición y clasificación de la cultura organizativa (Naor et al., 2008) ha permitido desarrollar el modelo de investigación I, que relaciona las dos variables (fase 2 de la investigación).

El interés por el estudio de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las organizaciones y la escasez de investigaciones sobre esta materia, ha dado la oportunidad de diseñar y validar una nueva escala de medida, la escala de percepción de igualdad de oportunidades de género (EIOG) que permite avanzar en la investigación sobre el tema (fase 1 de la investigación). La escala EIOG, no observa y cuantifica las actuaciones que

realizan las organizaciones en materia de igualdad de oportunidades de género sino que permite un estudio más profundo analizando la percepción que tiene el personal sobre la igualdad de oportunidades de género.

En la revisión de investigaciones anteriores sobre la percepción de igualdad de oportunidades de género se descubre la escasez de estudios y de herramientas de valoración sobre este concepto. En este sentido, esta investigación propone una escala de medición multidimensional, al no hallar en la literatura escalas que valoren esta materia. En este sentido tampoco existe ninguna investigación que analice la relación o el grado de causalidad entre las dos variables objeto de esta investigación: la cultura organizativa y la percepción de igualdad de oportunidades de género, es decir que analice los efectos directos e indirectos que cada una de las variables puede tener con las demás y que ha permitido desarrollar el modelo de investigación II (fase 3 de la investigación).

Cabe mencionar que se ha encontrado una investigación reciente (Suppiah y Singh, 2010), que relaciona las diferentes tipologías de cultura organizativa (Cameron y Quinn, 1999) con otra variable, también importante para la gestión organizativa, que es el la gestión del conocimiento en las organizaciones. Cabe destacar que nuestra investigación ha dado resultados y conclusiones muy similares a las de Suppiah y Singh (2010).

Nuestra investigación se propone aportar un mayor soporte empírico a través de un método cuantitativo, como puede ser el modelo de ecuaciones estructurales. Los estudios previos y la literatura sugieren que existe una relación entre la cultura organizativa y la percepción de igualdad de oportunidades de género, pero no se ha encontrado ninguna investigación que lo relacione cuantitativamente y esta aportación es de interés para el ámbito organizativo. Cabe destacar que en esta investigación se utiliza una metodología innovadora dentro del estudio de las variables que se investigan.

A continuación se presentan las principales conclusiones, siguiendo las hipótesis planteadas en capítulos anteriores.

#### **4.1.1 Conclusiones de la Hipótesis 1 a la Hipótesis 4**

La investigación se basa en el conocimiento de las relaciones existentes entre las diferentes culturas organizativas y la percepción de discriminación de género.

Los resultados de la investigación indican que las diferentes tipologías de cultura organizativa tienen relación con la percepción de discriminación de género y que tales relaciones pueden ser positivas o negativas dependiendo

del tipo de cultura. Las siguientes hipótesis quedan validadas estadísticamente y conceptualmente.

Los resultados obtenidos validan que la cultura jerárquica está relacionada positivamente con la percepción de discriminación de género, quedando validada así la hipótesis número 1 (H1).

Tal como se ha mencionado no existen líneas de investigación anteriores, ya que estas variables no han sido analizadas en el pasado. Pero mencionando la literatura podemos demostrar que cuanto más jerárquica sea una cultura, mayor es la orientación a la eficacia interna y más importancia se da a los reglamentos, las órdenes y las normas (Quinn, 1988; Quinn y Rohrbaugh, 1983; Naor et al.,2008; Cameron y Freeman, 1991; Mitroff et al., 1974; Denison, 1984; Cameron y Quinn, 1999; Cameron y Whetton, 1983; Quinn y Cameron, 1983; Mulder 1977; Hosftede, 1999).

En una organización donde existe una cultura jerárquica mayor será la percepción de discriminación de género entre las personas que integran la organización, ya que esta tipología de cultura se encuentra fuertemente normalizada en cuanto a funciones, responsabilidades y procedimientos.

En una cultura jerárquica el poder tiene un papel importante dentro de la organización. La dirección y los puestos de responsabilidad se constituyen como elemento vertebrador de la estructura organizativa y de los valores que conviven en ella. Los valores que comparten estas organizaciones se fundamentan principalmente con el acatamiento de las normas de la organización (Hamel y Prahalad, 1994; Mintzberg, 1989; Selznick, 1957; Quinn y Rohrbaugh, 1983; Naor et al.,2008; Cameron y Freeman, 1991).

La cultura jerárquica se caracteriza por tener estructuras formales y procedimientos estandarizados que controlan el comportamiento del personal, desarrollando un entorno laboral caracterizado por reforzar las reglas donde las preocupaciones existentes sobre la estabilidad y la previsibilidad son importantes y se dan a largo plazo, siendo de mayor importancia que los valores percibidos y compartidos por el personal (Gordon y DiTomaso, 1992; Schein, 1992; Naor et al.,2008; Cameron y Freeman, 1991).

En una cultura donde se concentra el poder en la alta dirección, mayor dificultad existe para que las mujeres puedan acceder a puestos de responsabilidad. La ausencia de referentes femeninos en los puestos de responsabilidad favorece la percepción de discriminación de género, tal como hemos mencionado en el estado del arte. La concentración de poder actúa como barrera al intercambio de percepciones de equidad entre el personal (Quinn y Rohrbaugh, 1983; Naor et al.,2008; Cameron y Freeman, 1991; Mitroff y Kilman, 1976).

La segunda hipótesis (H2) queda validada y se puede afirmar que la cultura de grupo está relacionada con la percepción de discriminación de género pero de una forma negativa, es decir en una organización donde se identifique una cultura de grupo existirá menos percepción de discriminación de género.

En una cultura de grupo, sus miembros comparten interactivamente creencias y valores. Una cultura que favorezca las relaciones humanas, el trabajo en equipo y donde se da gran importancia a los valores de pertenencia, compromiso y participación, menor será la percepción de discriminación y mayor la percepción de igualdad de oportunidades entre los miembros de la organización. Se puede afirmar que la cultura de grupo está relacionada inversamente con la percepción de discriminación.

Cabe recordar que el estilo de dirección de la cultura de grupo se basa en el consenso y la participación, en una apuesta decidida por el trabajo en equipo, algo que difícilmente podría conseguirse sin contar con buenas dosis de compromiso, lealtad y confianza de las personas que integran la organización. En este tipo de cultura existe una gran confianza entre los miembros de la organización que les hace corresponsables de las decisiones, junto con una mentalidad abierta y participativa (Block, 1991; Katzenbach y Smith, 1993; Spreitzer, 1995; Buckingham y Coffman, 1999; Quinn y Rohrbaugh, 1983; Naor et al.,2008; Cameron y Freeman, 1991).

Las organizaciones caracterizadas por una cultura de grupo se convierten en un lugar agradable para trabajar donde las personas integrantes comparten muchas cosas, el alto compromiso del personal con la organización y a la vez el alto compromiso de la organización con el personal (Quinn y Rohrbaugh, 1983; Naor et al.,2008; Cameron y Freeman, 1991).

La tercera hipótesis (H3) también se cumple ya que la cultura definida como racional tiene una relación positiva con la percepción de discriminación de género. Se puede señalar que la cultura racional tiene características que fomentan la discriminación de género o que no estimulan la percepción de igualdad de oportunidades de género.

La cultura identificada como racional ante todo está orientada a la productividad, los resultados y el logro de los objetivos. La propia cultura organizativa promueve una fuerte competitividad entre los trabajadores y trabajadoras de la empresa, existe en la organización ambición y cierto individualismo entre el personal (Quinn y Rohrbaugh, 1983; Naor et al.,2008; Cameron y Freeman, 1991; Suppiah y Singh, 2010). Esta forma de cultura no facilita un ambiente adecuado y no favorece la igualdad de oportunidades de ciertos colectivos, entre ellos las mujeres, en general con un comportamiento menos competitivo e individualista. Como resumen asumir que la cultura racional favorece un clima de discriminación de género y por tanto de percepción de discriminación de género.

La hipótesis cuarta (H4) no se cumple, según el modelo analizado no existe relación entre la cultura de desarrollo y la percepción de discriminación de género.

Se ha analizado cada uno de los ítems utilizados en la investigación de la cultura de desarrollo llegando a la conclusión que unas preguntas orientadas tanto a capacidades productivas, procesos productivos, vanguardias tecnológicas y cuestiones sobre la generación de tecnologías, no han podido encontrar la relación con la discriminación de género siendo cuestiones muy especializadas y alejadas de la percepción de discriminación de género.

Se expone que existen autores que han llegado a las mismas conclusiones en investigaciones recientes (Suppiah y Singh, 2010), resaltando que no han encontrado tampoco relación entre la tipología de cultura definida como “de desarrollo” y la gestión del conocimiento, pudiendo señalar un gran paralelismo entre las dos investigaciones.

Por lo tanto quedan validadas las H1, H2, H3, demostrando que la cultura jerárquica tiene una relación significativa y positiva con la percepción de discriminación de género. La cultura de grupo tiene una relación significativa y negativa con la percepción de género y la cultura racional tiene una relación significativa y positiva con la percepción de discriminación de género.

Cabe destacar que estos resultados son equivalentes a los de la investigación de Suppiah y Singh (2010) donde relacionaba las diferentes tipologías de cultura organizativa (jerárquica, de grupo, racional y de desarrollo) con la gestión del conocimiento, encontrando que la cultura jerárquica y la racional tenían una relación negativa con la gestión del conocimiento y la cultura de grupo tenía una relación positiva con la gestión del conocimiento. Por último que la cultura de desarrollo no tiene ningún tipo de relación con la variable comparada.

A continuación (tabla 167) se muestran los resultados de la validación de las cuatro primeras hipótesis planteadas en esta tesis correspondiente al modelo de investigación I.



Tabla 167. Validación de las Hipótesis (H1-H4)

Hipótesis	Descripción	Estado
1	H1: Una cultura definida como “jerárquica” está relacionada positivamente con la percepción de discriminación de género en las organizaciones.	Validada
2	H2: Una cultura definida como “grupo” está relacionada negativamente con la percepción de discriminación de género en las organizaciones.	Validada
3	H3: Una cultura definida como “racional” está relacionada positivamente con la percepción de discriminación de género en las organizaciones.	Validada
4	H4: Una cultura definida como “desarrollo” está relacionada negativamente con la percepción de discriminación de género en las organizaciones.	No Validada

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2 Conclusiones de la hipótesis 5 a la hipótesis 36

Las siguientes conclusiones nos permiten validar el resto de las hipótesis planteadas en esta investigación.

De la hipótesis 5 a la 36 nos permite conocer la relación entre las diferentes culturas organizativas y las diferentes dimensiones de percepción de igualdad de oportunidades de género, quedando validadas de forma estadística y conceptualmente, recordando que no existen investigaciones anteriores y que estas variables y sus relaciones causales no han sido analizadas en el pasado.

Se realiza el análisis de los resultados en base al grado de relación existente entre las variables (positiva/negativa) y el nivel de significación ( $P < 0,001^{***}$  /  $P < 0,01^{**}$  /  $P < 0,05^*$ ) del modelo estadístico.

La hipótesis quinta (H5) queda validada, pudiendo afirmar que la cultura jerárquica tiene relación significativa y negativa con la sensibilidad organizativa en la percepción de igualdad de oportunidades de género. Es decir cuando una organización tiene definida una cultura jerárquica menos sensibilidad tiene hacia la percepción de igualdad de oportunidades de género, tal como se ha apuntado anteriormente, esta tipología de cultura se encuentra

extraordinariamente normalizada en cuanto a sus funciones, tareas y actividades y el equipo directivo fomenta su poder con el acatamiento de las normas de la organización (Hamel y Prahalad, 1994; Mintzberg, 1989; Selznick, 1957; Quinn y Rohrbaugh, 1983; Naor et al., 2008; Cameron y Freeman, 1991). Se manifiesta que los valores de esta tipología de cultura no fomentan la sensibilidad organizativa en la percepción de igualdad de oportunidades de género (Ragins, 1997; Boada et al., 2005; Banerjee, 2008; Greenhaus et al., 2001).

La hipótesis sexta (H6) queda validada, pero en un tercer nivel de análisis y con una baja significación en la relación de coeficientes de regresión ( $p < 0.05$ ). Con esta indicación se puede afirmar que la cultura de grupo tiene una relación significativa y positiva con la sensibilidad organizativa en la percepción de igualdad de oportunidades. Esta cultura se caracteriza por tener valores que favorecen el trabajo en grupo y con una alta participación (Block, 1991; Katzenbach y Smith, 1993; Spritzer, 1995; Buckingham y Coffman, 1999; Quinn y Rohrbaugh, 1983; Naor et al., 2008; Cameron y Freeman, 1991), que facilita la existencia de sensibilidad organizativa en la percepción de igualdad de oportunidades.

La hipótesis séptima (H7) no queda validada, ya que no se encuentra ninguna relación entre la cultura racional y la sensibilidad organizativa en la percepción de igualdad de oportunidades.

La hipótesis octava (H8) queda validada, pero en un tercer nivel de análisis de significación ( $p < 0.05$ ). Con esta indicación se puede afirmar que la cultura de desarrollo tiene una relación significativa y positiva con la sensibilidad organizativa en la percepción de igualdad de oportunidades. La cultura de desarrollo se caracteriza por imprimir dinamismo y rapidez de reacción entre las personas que integran la organización (Quinn y Rohrbaugh, 1983; Naor et al., 2008; Cameron y Freeman, 1991). Un carácter emprendedor e innovador puede fomentar la sensibilidad organizativa en la percepción de igualdad de oportunidades.

La hipótesis novena (H9) queda validada, se afirma que existe una relación significativa y negativa entre la cultura definida como jerárquica y la difusión de las políticas de igualdad de oportunidades. La importancia a los reglamentos y la orientación a la eficiencia (Hamel y Prahalad, 1994; Mintzberg, 1989; Selznick, 1957; Quinn y Rohrbaugh, 1983; Naor et al., 2008; Cameron y Freeman, 1991) pueden explicar que una cultura jerárquica tenga relación con la difusión de las políticas de igualdad apuntando que si no existe la necesidad de hacer actuaciones de políticas de igualdad de oportunidades de género, tampoco de hacer difusión de las mismas.

Por el contrario no se pueden validar las hipótesis número diez (H10), once (H11) y doce (H12) ya que no existe ninguna relación significativa entre la

difusión de las políticas de igualdad de oportunidades y la cultura de grupo, la racional y la de desarrollo.

No existen proposiciones que corroboren estos resultados, solo mencionar que la difusión de las políticas de igualdad de oportunidades se pueden dar como normas o reglamentos justificación del porque las culturas jerárquicas sí que validan la hipótesis planteada.

La hipótesis número trece (H13) queda validada y se puede afirmar que la cultura jerárquica tiene una relación significativa y negativa con la imagen externa de la organización en las políticas de igualdad de oportunidades de género. Tal como se ha afirmado anteriormente una cultura jerárquica favorece la percepción de discriminación, en este sentido se afirma que las organizaciones caracterizadas por culturas jerárquicas no cuidan la imagen externa de la organización, ya sea haciendo publicidad externa sexista o no haciendo visibles por igual a los hombres y mujeres que trabajan en la organización, por ejemplo en actos institucionales de la organización (Bigne Y Curras, 2008; Mintzberg, 1989; Selznick, 1957; Quinn y Rohrbaugh, 1983; Naor et al.,2008; Cameron y Freeman, 1991).

La hipótesis número catorce (H14) no queda validada, por lo tanto se afirma que no existe relación entre la imagen externa de la organización en las políticas de igualdad de oportunidades de género y la cultura de grupo.

Si se cumplen las hipótesis número quince (H15) y dieciséis (H16), en donde se afirma que existe una relación significativa y negativa entre la imagen externa de la organización en las políticas de igualdad de oportunidades de género y la cultura racional y una relación significativa y positiva con la cultura de desarrollo. Cabe indicar que en un nivel de significación de segundo y tercer nivel ( $p < 0'01$  y  $p < 0'05$ ) respectivamente (Bigne Y Curras, 2008; Mintzberg, 1989; Selznick, 1957; Quinn y Rohrbaugh, 1983; Naor et al.,2008; Cameron y Freeman, 1991).

La hipótesis número diecisiete (H17) se valida y se puede afirmar que la cultura jerárquica tiene una relación significativa y negativa con el lenguaje utilizado en la organización como política de igualdad de oportunidades de género. La cultura jerárquica no favorece la utilización de un lenguaje neutro, por lo tanto en culturas jerárquicas existirá la percepción de que el lenguaje utilizado es sexista, incluyendo el escuchar chistes sexistas entre el personal o llamar a los hombres por su apellido y a las mujeres por su nombre de pila, haciendo distinciones por razón de sexo (Wasserman y Weseley, 2009; Bem, 1993; Decure, 1994; Eisenberg, 1985; Quinn y Rohrbaugh, 1983; Naor et al.,2008; Cameron y Freeman, 1991).

La hipótesis número dieciocho (H18) no queda validada, nuestro modelo no encuentra relación entre la cultura de grupo y el lenguaje utilizado en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.

La hipótesis número diecinueve (H19) queda validada, y se puede afirmar que existe una relación significativa y negativa entre la cultura racional y el lenguaje utilizado en la organización como política de igualdad de oportunidades de género. Podemos remitir la explicación al comportamiento característico en este tipo de cultura donde existe un ambiente competitivo e individualista no atribuible a la mayoría del colectivo femenino lo que puede proporcionar la utilización de un lenguaje no neutro (Wasserman y Weseley, 2009; Bem, 1993; Decure, 1994; Eisenberg, 1985; Quinn y Rohrbaugh, 1983; Naor et al., 2008; Cameron y Freeman, 1991).

La hipótesis número veinte (H20) queda validada, y se puede afirmar que existe una relación significativa y positiva entre la cultura de desarrollo y el lenguaje utilizado en la organización como política de igualdad de oportunidades de género. Se indica que en un nivel de significación inferior al primer análisis ( $p < 0.05$ ). Es decir que una cultura organizativa de desarrollo no utilizará un lenguaje sexista, al contrario cuidará su lenguaje, utilizando un lenguaje neutro (Quinn y Rohrbaugh, 1983; Naor et al., 2008; Cameron y Freeman, 1991).

La hipótesis número veintiuno (H21) queda validada, se puede afirmar que la cultura jerárquica tiene relación significativa y negativa con la percepción de equidad distributiva de género. Tal como se ha afirmado en hipótesis anteriores que explican las características de la cultura jerárquica, este tipo de cultura no favorece la percepción de equidad distributiva, observando que existen departamentos o secciones en que la proporción de hombres y mujeres está desequilibrada o que existen puestos de trabajo que únicamente ocupan empleados del mismo sexo (Dose, 1997; Cohen y Huffman, 2003; Cotter et al., 1995; Huffman et al., 2010; Reskin y Ross, 1992; Adler, 1997; Adler y Know, 2002; Acker 2006).

La hipótesis número veintidós (H22) no queda validada, se puede afirmar que la cultura de grupo tiene una relación significativa pero negativa, en un segundo nivel de significación con la percepción de equidad distributiva de género. Una explicación posible al resultado encontrado sería que el personal de una organización con una cultura de grupo siente gran cohesión con el grupo de trabajo al que pertenece, por ejemplo un departamento o una sección, sintiendo que no existe ningún tipo de percepción de desigualdad y por lo tanto tampoco de equidad distributiva de género. Tampoco se cumplen las hipótesis números veintitrés (H23) y veinticuatro (H24), no existe ninguna relación entre la cultura racional y la cultura de desarrollo y la percepción de equidad distributiva en nuestro modelo.

La hipótesis veinticinco (H25) queda validada, se puede afirmar que existe una relación significativa y negativa entre la cultura jerárquica y la política de promoción y de desarrollo en la organización como política de igualdad de oportunidades de género. Es decir que en una cultura jerárquica dependiendo del género el personal tiene que demostrar muchos más méritos para poder promocionarse ya que intervienen factores de género y no sólo méritos objetivos para ser promocionado en este tipo de organizaciones (Hartman, 1976; Huffman y Velasco, 1997; Acker, 2006; Belkin, 2003; Story, 2005; Stone, 2007; Cohen et al., 2009).

La hipótesis veintiséis (H26) no queda validada, aunque el modelo encuentra una relación significativa pero negativa entre las variables, es decir que la cultura de grupo tiene un relación significativa pero negativa con la promoción y el desarrollo en la organización como política de igualdad de oportunidades de género, una explicación posible es que el nivel de integración y cooperación del personal dentro de un grupo de trabajo es tan alto que no permite evidenciar y percibir ningún tipo de desigualdad de género como puede ser la promoción y el desarrollo en la organización. Las hipótesis veintisiete (H27) y veintiocho (H28) tampoco quedan validadas, no se encuentra relación entre la cultura racional y la cultura de desarrollo y las políticas de promoción y desarrollo del personal en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.

Las hipótesis veintinueve, treinta y uno y treinta y dos (H29, H31 y H32) se cumplen todas. Se ha encontrado relación entre la cultura jerárquica y la percepción de equidad retributiva en la organización. Existe una relación significativa y negativa que permite afirmar que hay percepción de distinción de sueldos en función de si una persona es hombre o mujer en organizaciones con culturas jerárquicas (Boushey, 2008; Cohen et al., 2009; Foley et al., 2005; Ensher et al., 2001; Baron et al., 1991; Huffman et al., 2010; Babcock et al., 2003). La cultura racional y de desarrollo tienen relación significativa y negativa y positiva respectivamente, indicando que en un orden de significación inferior ( $p < 0.05$ ), se puede extender la explicación de la cultura jerárquica a la cultura racional. La cultura de desarrollo tiene relación positiva posiblemente porque es una cultura innovadora con una imagen más neutra, donde el personal está más cualificado y tiene un perfil más creativo e innovador y puede favorecer la percepción de igualdad de oportunidades de género, en una organización de este tipo no se tiene la percepción de que existen diferencias en las políticas retributivas por razón de género. La innovación se considera un elemento clave en la consecución de ventajas competitivas en las organizaciones, por extensión para lograr el éxito de las mismas a través de la cultura organizativa (Naranjo et al., 2010). No se cumple la hipótesis número treinta (H30) el modelo encuentra que existe relación significativa, pero negativa, entre la cultura de grupo y la equidad retributiva como política de igualdad de

oportunidades de género. Se puede explicar el resultado encontrado en la influencia del grupo sobre el individuo, ya que un grupo altamente cohesionado no percibe ningún tipo de desigualdad a nivel individual, identificando que la pertenencia al grupo justifica cualquier criterio acordado e implementado por la organización.

Las últimas hipótesis, la treinta y tres, treinta y cinco y treinta y seis (H33, H35 y H36) se cumplen, quedan validadas afirmando que existe relación significativa entre las diferentes culturas y la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral. Cabe indicar que con diferencias en el nivel de significación. Existe una relación significativa y negativa entre la cultura jerárquica, de grupo y racional y la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral. Es decir que en estas organizaciones podemos afirmar que no existe tiempo para conciliar los dos ámbitos el laboral y el personal, por lo tanto no queda validada en este caso la hipótesis treinta y cuatro (H34) que relaciona la cultura de grupo y la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral. Se encuentra una explicación posible a este resultado ya que la implicación del personal en el grupo de trabajo es muy grande y las personas priorizan el trabajo como objetivo de responsabilidad hacia el grupo y no el interés personal. Existe una relación positiva entre la cultura de desarrollo y la conciliación por lo tanto este tipo de cultura permiten a sus miembros disponer de más tiempo y conciliar las actividades familiares y las laborales (Gornick y Jacobs, 1998; Mandel y Semenov, 2005; Yasish y Stier, 2008; Hochschild, 1997; Ryan y Kossek, 2008). Se destaca la relación entre la cultura jerárquica y la conciliación entre la vida laboral y la personal, con una significación más alta ( $p < 0'001$ ) que puede indicar que una tipología de cultura que se encuentra fuertemente normalizada y con grandes concentraciones de poder no permiten conciliar la vida personal, familiar y laboral al personal.

Dada la cantidad de hipótesis planteadas y variables relacionadas se presenta un resumen de las hipótesis planteadas en esta investigación y las relaciones con los diferentes niveles de significación entre variables (tabla 168).

Tabla 168. Relaciones de las hipótesis planteadas

Nivel de significación	Tipología de cultura organizativa	Variables de IO	Relación
<b>P&lt;0'001</b>	Jerárquica	Sensibilidad IO	Negativa
		Difusión	Negativa
		Imagen	Negativa
		Lenguaje	Negativa

	Racional	Equidad distributiva Promoción y desarrollo Retribución Conciliación Lenguaje	Negativa Negativa Negativa Negativa Negativa
<b>P&lt;0'01</b>	Grupo  Desarrollo	Distribución Promoción Imagen	Negativa Negativa Positiva
<b>P&lt;0'05</b>	Grupo  Racional  Desarrollo	Sensibilidad IO Retribución Conciliación Imagen Retribución Conciliación Sensibilidad IO Lenguaje Retribución Conciliación	Positiva Negativa Negativa Negativa Negativa Negativa Positiva Positiva Positiva Positiva

Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión final podemos afirmar que la cultura jerárquica no fomenta que exista percepción de igualdad de oportunidades en una organización. Es decir que favorece un ambiente de discriminación de género al tener fuertemente normalizadas las decisiones y actuaciones. La concentración de poder que es una característica asumible en esta tipología de cultura hace posible que los valores que se comparten en esta organización vayan dirigidos al acatamiento de normas y en muchos casos la ausencia de referentes femeninos en la alta dirección no facilita la percepción de igualdad de oportunidades de género.

Destacar que la cultura jerárquica, es la única tipología de cultura que tiene relación con las ocho dimensiones identificadas para medir la percepción de igualdad de oportunidades de género: la sensibilidad organizativa, la difusión de las políticas de igualdad, la imagen externa de la organización, el lenguaje informal del personal, la equidad distributiva en la organización, la promoción y

desarrollo del personal, la retribución equitativa y la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

Por lo tanto podemos afirmar que la cultura jerárquica no favorece la igualdad de oportunidades de género.

En la cultura de grupo podemos afirmar que existe mayor percepción de igualdad de oportunidades, los valores que comparten el personal de organizaciones con este tipo de cultura, como son el trabajo en equipo el compromiso y la confianza promueven una mentalidad abierta hacia la igualdad de oportunidades de género.

Cabe destacar, pero, que la cultura de grupo no tiene relación con todas las dimensiones de igualdad de oportunidades valoradas, ya que solo tiene relación positiva con la sensibilidad organizativa. Aunque tiene relación negativa con: la promoción y desarrollo del personal, la equidad distributiva, la retribución equitativa y la conciliación entre la vida familiar y laboral, indicando que con niveles de significación menores. Se encuentra una explicación posible, a estos resultados en este tipo de organizaciones, al establecerse grupos de trabajo muy cohesionados donde prevalece la importancia del grupo por encima de las necesidades individuales. Posiblemente se explica la relación negativa, por la influencia del grupo sobre el individuo al no percibir la política retributiva, la de promoción y desarrollo, la de equidad distributiva y la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral como políticas de igualdad de oportunidades de género.

La cultura racional no facilita un ambiente que favorezca la igualdad de oportunidades de género, ya que fomenta comportamientos competitivos e individualistas en sus organizaciones. Cabe destacar que tampoco tiene relación con todas las dimensiones de igualdad de oportunidades de género identificadas, solo con la mitad y son: la imagen externa de la organización, la retribución neutra, la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral, destacando el lenguaje externo utilizado por la organización con niveles de significación mayores.

La cultura de desarrollo tal como hemos mencionado en los resultados de la fase de investigación II, no tiene relación significativa con la discriminación de género, según la escala unidimensional de Foley (2005), pero al analizar las diferentes dimensiones de igualdad de oportunidades de género si encontramos relación con algunas de ellas: la sensibilidad de la organización, la imagen externa, el lenguaje informal, la retribución equitativa, la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral, analizado con diferentes niveles de significación. Además es de destacar que es la única tipología de cultura que está relacionada positivamente con cada una de las dimensiones citadas.



De todo lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que las dimensiones que aportan relaciones significativas con todas las tipologías de cultura organizativa identificadas son: la retribución y la conciliación entre la vida laboral y la personal, aunque con distintos niveles de significación.

Cabe destacar que en el Modelo de investigación I, donde se relaciona las diferentes tipologías de cultura organizativa (Naor et al., 2008) con la percepción de discriminación de género, con la escala unidimensional de Foley et al., (2005) se encuentra relación entre la percepción de discriminación de género con la cultura jerárquica, de grupo y racional y no con la cultura de desarrollo.

En el Modelo de investigación II, donde se utiliza una escala multidimensional, la escala de percepción de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres (EIOG) y la escala de tipologías de cultura organizativa (Naor et al., 2008) hay cinco dimensiones de igualdad que tienen relación con la mayoría de tipologías de cultura organizativa, aunque con diferentes niveles de significación, como son la retribución equitativa, la imagen externa, la sensibilidad ante las políticas de igualdad, el lenguaje informal utilizado y la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral.

A continuación se presenta (tabla 169) un resumen de las diferentes hipótesis planteadas y el estado de validación resultado del modelo de investigación II diseñado.

Tabla 169 Validación de las Hipótesis (H5-H36)

Hipótesis	Descripción	Estado
5	H5: Una cultura definida como “ <i>jerárquica</i> ” está relacionada negativamente con la sensibilidad organizativa en la percepción de igualdad de oportunidades de género	Validada
6	H6: Una cultura definida como “ <i>grupo</i> ” está relacionada positivamente con la sensibilidad organizativa en la percepción de igualdad de oportunidades de género.	Validada
7	H7: Una cultura definida como “ <i>racional</i> ” está relacionada negativamente con la sensibilidad organizativa en la percepción de igualdad de oportunidades de género.	No Validada
8	H8: Una cultura definida como “ <i>desarrollo</i> ” está relacionada positivamente con la sensibilidad organizativa en la percepción de igualdad de oportunidades de género	No Validada
9	H9: Una cultura definida como “ <i>jerárquica</i> ” está relacionada negativamente con la difusión de las políticas	Validada

	de igualdad de oportunidades de género.	
10	H10: Una cultura definida como “ <i>grupo</i> ” está relacionada positivamente con la difusión de las políticas de igualdad de oportunidades de género.	No validada
11	H11: Una cultura definida como “ <i>racional</i> ” está relacionada negativamente con la difusión de las políticas de igualdad de oportunidades de género.	No validada
12	H12: Una cultura definida como “ <i>desarrollo</i> ” está relacionada positivamente con la difusión de las políticas de igualdad de oportunidades de género.	No validada
13	H13: Una cultura definida como “ <i>jerárquica</i> ” está relacionada negativamente con la imagen externa de la organización en las políticas de igualdad de oportunidades de género.	Validada
14	H14: Una cultura definida como “ <i>grupo</i> ” está relacionada positivamente con la imagen externa de la organización en las políticas de igualdad de oportunidades de género.	No validada
15	H15: Una cultura definida como “ <i>racional</i> ” está relacionada negativamente con la imagen externa de la organización en las políticas de igualdad de oportunidades de género.	Validada
16	H16: Una cultura definida como “ <i>desarrollo</i> ” está relacionada positivamente con la imagen externa de la organización en las políticas de igualdad de oportunidades de género.	Validada
17	H17: Una cultura definida como “ <i>jerárquica</i> ” está relacionada negativamente con el lenguaje neutro utilizado en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.	Validada
18	H18: Una cultura definida como “ <i>grupo</i> ” está relacionada positivamente con el lenguaje neutro utilizado en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.	No validada
19	H19: Una cultura definida como “ <i>racional</i> ” está relacionada negativamente con el lenguaje neutro utilizado en la organización como política de igualdad de oportunidades de género	Validada
20	H20: Una cultura definida como “ <i>desarrollo</i> ” está relacionada positivamente con el lenguaje neutro utilizado en la organización como política de igualdad de oportunidades de género	Validada
21	H21: Una cultura definida como “ <i>jerárquica</i> ” está relacionada negativamente con la percepción de equidad	Validada

	distributiva de género.	
22	H22: Una cultura definida como “ <i>grupo</i> ” está relacionada positivamente con la percepción de equidad distributiva de género.	No validada
23	H23: Una cultura definida como “ <i>racional</i> ” está relacionada negativamente con la percepción de equidad distributiva de género.	No validada
24	H24: Una cultura definida como “ <i>desarrollo</i> ” está relacionada positivamente con la percepción de equidad distributiva de género.	No validada
25	H25: Una cultura definida como “ <i>jerárquica</i> ” está relacionada negativamente con la promoción y desarrollo en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.	Validada
26	H26: Una cultura definida como “ <i>grupo</i> ” está relacionada positivamente con la promoción y desarrollo en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.	No validada
27	H27: Una cultura definida como “ <i>racional</i> ” está relacionada negativamente con la promoción y desarrollo en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.	No validada
28	H28: Una cultura definida como “ <i>desarrollo</i> ” está relacionada positivamente con la promoción y desarrollo en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.	No validada
29	H29: Una cultura definida como “ <i>jerárquica</i> ” está relacionada negativamente con la equidad retributiva en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.	Validada
30	H30: Una cultura definida como “ <i>grupo</i> ” está relacionada positivamente con la equidad retributiva en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.	No validada
31	H31: Una cultura definida como “ <i>racional</i> ” está relacionada negativamente con la equidad retributiva en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.	Validada
32	H32: Una cultura definida como “ <i>desarrollo</i> ” está relacionada positivamente con la equidad retributiva en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.	Validada

33	H33: Una cultura definida como “ <i>jerárquica</i> ” está relacionada negativamente con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.	Validada
34	H34: Una cultura definida como “ <i>grupo</i> ” está relacionada positivamente con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en la organización como política de igualdad de oportunidades de género	No validada
35	H35: Una cultura definida como “ <i>racional</i> ” está relacionada negativamente con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en la organización como política de igualdad de oportunidades de género	Validada
36	H36: Una cultura definida como “ <i>desarrollo</i> ” está relacionada positivamente con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en la organización como política de igualdad de oportunidades de género.	Validada

Fuente: Elaboración propia

### 4.1.3 Conclusiones de la Fase 1 de investigación

En la primera fase de esta investigación se ha diseñado y validado la escala de medición de percepción de igualdad de oportunidades (EIOG). Las investigaciones empíricas sobre la igualdad de oportunidades y la discriminación de género todavía son escasas y con esta investigación hemos tratado de aportar mayor soporte empírico a estas corrientes de investigación.

En esta investigación se han utilizado escalas de medida y que, si bien plantean inconvenientes del grado de subjetividad de quien responde el cuestionario, también gozan de la importante ventaja de ser un método que trata de medir el concepto de forma completa. En este caso identificando una variedad de ámbitos de actuación que han permitido un análisis de la percepción de igualdad de oportunidades de género. En este sentido se ha contribuido a ofrecer una visión metodológica más amplia para los trabajos que operativizan la equidad de género y el repertorio de competencias distintivas.

El uso de escalas de medidas subjetivas y de los modelos de ecuaciones estructurales ya cuenta con resultados satisfactorios en la gestión organizativa y en otras áreas de conocimiento como pueden ser el marketing, la sociología y la psicología. Cabe destacar que la aplicación de la metodología de los modelos de ecuaciones estructurales cuando se extrae la información de escalas de medida, como es el caso de esta investigación, permite evaluar el error de medida de las escalas, cuestión relevante de cara a la interpretación de los resultados (Alegre Vidal, 2003).

En las escalas utilizadas se ha planteado la dimensionalidad para poder ajustar el modelo de la medida. Los cambios efectuados a la escala EIOG original se pueden explicar por la idoneidad de ajustar los conocimientos teóricos con el modelo propuesto y también por la identificación de dimensiones redundantes que no aportan información útil al modelo y por lo tanto se ha procedido a su eliminación. Esta circunstancia puede darse en escalas de medida de reciente creación (Alegre Vidal, 2003). Las futuras aplicaciones de la escala EIOG han de permitir afirmar si las modificaciones efectuadas por los resultados del análisis estadístico son apropiadas, dando así una escala reducida. La utilización y aplicación de las escalas supone una última prueba de validación (De Vellis, 1991) y puede sugerir algunas modificaciones, tal como ha sucedido en esta investigación, tales como una reducción del número de dimensiones e ítems efectuando en última instancia un análisis de los conceptos para obtener una escala final fiel al marco teórico.

#### **4.1.4 Conclusiones de la Fase 2 de investigación**

Aunque la cultura organizativa se puede exponer como una abstracción (Schein, 1997; Suppiah y Manjit, 2010) tiene consecuencias sobre el comportamiento y actitudes concretas del personal. La cultura organizativa puede utilizarse como diagnóstico eficaz de comprensión ya que permite explicar la conducta de los miembros de una organización y en esta investigación ha permitido explicar su relación con la percepción de discriminación de género.

Como conclusiones finales sobre las hipótesis de relaciones causales, se manifiesta que la cultura organizativa definida como “jerárquica” favorece la existencia de percepción de discriminación de género y dificulta la percepción de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Las organizaciones con una cultura jerárquica son organizaciones dominadas por estructuras jerárquicas formales, donde los procedimientos están fuertemente estandarizados y son los que dirigen el funcionamiento de la organización y por lo tanto las actividades y acciones que desarrolla el personal. En este tipo de cultura tiene un claro protagonismo los valores y actitudes que provengan de la dirección, la concentración de poder es una característica junto con el acatamiento y obediencia por parte del resto del personal.

La cultura definida como “de grupo” tiene una relación negativa con la discriminación de género, identificando una cultura organizativa caracterizada por atender las relaciones personales, donde el trabajo en equipo y la cooperación tienen importancia junto con los valores que son compartidos por la organización. Las personas que integran organizaciones con este tipo de cultura tienen un gran sentido del compromiso y de colectividad lo que fomenta que exista percepción de no discriminación de género.

La cultura organizativa definida como “racional” tiene una relación positiva con la percepción de discriminación de género, es decir que no favorece la equidad de género. Esta tipología de organización está fuertemente orientada al logro y los objetivos, existe entre el personal una alta competitividad lo que hace que cada persona tenga un comportamiento muy individualista donde es más difícil integrar valores como puede ser la equidad de género.

La cultura definida como “de desarrollo” no tiene relación con la percepción de discriminación de género según nuestro modelo, resultados ratificados en otras investigaciones similares (Suppiah y Singh, 2010) y atribuidos a las características de los ítems utilizados en la escala de medición al ser preguntas orientadas a organizaciones con innovaciones tecnológicas y procesos productivos vanguardistas.

Existen investigaciones sobre la cultura organizativa que permite deducir que la cultura de grupo y de desarrollo son culturas facilitadoras al contrario que la cultura jerárquica y racional que impiden cambios de comportamiento (Chin-Loy y Mujtaba, 2007; Suppiah y Singh, 2010).

#### **4.1.5 Conclusiones de la Fase 3 de investigación**

La Fase 3 de la investigación desarrolla el modelo de investigación II que relaciona la cultura organizativa con las diferentes dimensiones de percepción de igualdad de oportunidades de género.

El entorno que caracteriza un cultura organizativa definida como jerárquica tiende a establecer una barrera para la percepción de igualdad de oportunidades de género y nuestra investigación ha demostrado e identificado que en diferentes ámbitos de actuación como son: la sensibilidad organizativa, la difusión de las políticas de igualdad, la imagen externa de la organización, el lenguaje informal del personal, la equidad distributiva en la organización, la promoción y desarrollo del personal, la retribución equitativa y la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Es decir en todos los ámbitos de percepción de igualdad de oportunidades de género analizados en nuestro modelo.

La cultura organizativa definida como “de grupo” tiene una relación positiva con la sensibilidad a la igualdad de oportunidades de género, es decir que el personal comparte muy activamente los valores de la organización y desarrolla un entorno donde se da importancia a las relaciones personales en el entorno laboral, fomentando estructuras organizativas más planas donde se fomenta el trabajo en equipo y se tiene un alto grado de compromiso con la organización y esta con los empleados y las empleadas favoreciendo la existencia de una sensibilidad de discriminación de género. Se ha encontrado una relación negativa entre la cultura de grupo y la promoción y el desarrollo, la equidad distributiva y la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Una

explicación posible al resultado encontrado es que en organizaciones donde lo importante es la colectividad y compartir creencias, un grupo de influencia dentro de la organización puede ser decisivo a la hora de analizar comportamientos y percepciones específicas del personal.

La cultura organizativa definida como “racional” tiene relación negativa con la percepción de igualdad de oportunidades de género, en nuestro modelo hemos identificados la relación con diferentes ámbitos de actuación. Analizando los diferentes ámbitos de percepción de igualdad de oportunidades de género se ha podido comprobar que existen varios ámbitos de actuación donde es más fácil identificar este comportamiento individualista como puede ser el lenguaje informal utilizado por la organización, la imagen externa, la retribución equitativa y las políticas de conciliación entre la vida personal, familiar y laboral.

La cultura organizativa identificada como “de desarrollo” tiene una relación positiva con la percepción de igualdad de oportunidades de género. Al analizar los diferentes ámbitos de actuación de percepción de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres se ha encontrado una relación positiva con esta tipología de cultura organizativa, lo que permite señalar que en organización identificadas con culturas de desarrollo sus miembros tienen un carácter emprendedor e innovador con alta creatividad lo que permite manifestar que el personal puede tener un perfil de gente joven que cuida la comunicación y utiliza un lenguaje neutro, que da importancia a la creatividad y la calidad por lo que también cuida la imagen externa de la empresa, que tiene valores y le gusta percibir que existe equidad retributiva y políticas de conciliación en su organización a la vez que existe una alta sensibilidad por parte de la organización hacia la equidad de género.

A continuación se presentan las diferentes relaciones entre las variables, representados en diferentes colores, los cuadrantes sin colorear, es decir en blanco son las relaciones entre variables inexistentes, las de color lila son las relaciones con un nivel de significación superior al 0,01 ( $P < 0,001^{***}$ ) y las azules son las relaciones con un nivel de significación inferior ( $P < 0,01^{**}$  y  $P < 0,05$ ).

Tabla 170. Esquema de las relaciones encontradas en nuestro Modelo

IO Cultura	SEN	DIF	IMA	LENI	DISTRI	PROM	RET	CONC
<b>Jerárquica</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Grupo</b>	+	-	-	-	-	-	-	-
<b>Racional</b>	-		-	-	-	-	-	-
<b>Desarrollo</b>	+	+	+	+	+	+	+	+

Fuente: Elaboración propia

#### **4.1.6 Limitaciones de la investigación**

La investigación se ha realizado en empresas del sector industrial cuyo ámbito de actuación es el estado español, este hecho puede limitar la capacidad explicativa del modelo planteado. La extrapolación de las conclusiones a otros sectores de actividad con otras culturas organizativas no se puede conocer en esta investigación. Esta limitación fundamentada en que se trata de una investigación sectorial puede correr el riesgo de padecer una escasa capacidad de generalización (Dess et al., 1990; Alegre Vidal, 2003).

Una limitación puede ser también la escala de cultura organizativa de desarrollo (Naor et al., 2005) al plantear cuestiones muy dirigidas a empresas altamente innovadoras y vanguardistas del sector productivo y tecnológico.

La escala inicial de percepción de igualdad de oportunidades de género (EIOG) está compuesta de multitud de ámbitos de actuación que no han podido ser analizados en conjunto dada su extenso tamaño.

A partir de las conclusiones que se han obtenido y las limitaciones expuestas, se proponen implicaciones prácticas y futuras líneas de investigación que han de permitir profundizar en los resultados y en esta línea de investigación.



#### **4.1.7 Implicaciones y utilidades prácticas**

Las escalas de medición junto con los resultados de esta investigación han de contribuir a paliar la escasez de instrumentos de medida y análisis de la situación en materia de percepción de igualdad de oportunidades de género.

Se destaca que lo que se puede medir se puede entender, lo que se entiende se puede controlar y lo que se puede controlar se puede mejorar, Sin instrumentos para medir, los profesionales no pueden entender ni mucho menos controlar y mejorar entornos organizativos

La contribución de esta investigación a la gestión empresarial es que las organizaciones que se identifiquen con las diferentes tipologías de cultura organizativa conocerán a priori su relación con la percepción de igualdad de oportunidades de género. Es decir si una organización se identifica con una cultura organizativa jerárquica ya sabrá a priori que el personal tiene una percepción de que existe en esa organización discriminación de género, promoviendo así actuaciones para cambiar en pro de la igualdad de oportunidades de género.

Los sindicatos de las diferentes organizaciones, como agentes activos en las políticas de igualdad de oportunidades de género al tener conocimiento de estos análisis y resultados podrán proponer actuaciones para motivar y concienciar a la dirección para desarrollar un entorno laboral más equitativo.

El departamento de RRHH tendrá herramientas de trabajo para desarrollar actuaciones concretas en materia de igualdad de oportunidades. Analizando los diferentes ámbitos de actuación que en su organización son más sensibles y tienen que potenciar para conseguir organizaciones más justas y equitativas.

Las personas con responsabilidades que ocupan la cúpula directiva, pueden tener comportamientos más prudentes, identificando culturas organizativas más dominantes o influyentes en la percepción y comportamientos de sus empleados y empleadas. La alta dirección debe ser consciente de esta ventaja implementando políticas que fomenten la equidad.

Esta investigación ha de contribuir a dar explicaciones de un nivel más profundo de las políticas de igualdad de oportunidades existentes. Lo que se mide se puede entender, las administraciones pueden tomar decisiones con conocimiento sobre seguimiento, evaluaciones y sanciones sobre planes de igualdad de género.

#### **4.1.8 Líneas de investigación futuras**

La presente investigación pretende ser la base de futuras investigaciones en este campo y aportar así nuevos conocimientos y herramientas que permitan incrementar las investigaciones sobre todo empíricas o de naturaleza cuantitativa sobre la igualdad de oportunidades de género.

Las futuras líneas de investigación que se proponen son las siguientes:

- Aplicar el modelo propuesto a nuevos sectores de actividad que no sean específicamente industriales.
- Investigar el comportamiento de personas que tienen responsabilidades en la organización ante la discriminación de género.
- Realizar un análisis de las respuestas al cuestionario de percepción de igualdad de oportunidades de género teniendo en cuenta el sexo, es decir si hombres y mujeres contestan de igual forma a las cuestiones planteadas.
- Plantear la introducción de nuevas dimensiones de percepción de igualdad de oportunidades de género en el modelo.
- Ampliar el modelo de ecuaciones estructurales con las nuevas dimensiones planteadas.
- Plantear acciones que aumenten la percepción de igualdad de oportunidades de género dentro de las organizaciones.
- Replicar el estudio en años sucesivos, que ha de permitir así un análisis longitudinal y poder establecer resultados estables en el tiempo.
- Plantear las implicaciones prácticas de los resultados obtenidos para las empresas.
- Analizar la idoneidad de los ítems que identifican la escala de cultura organizativa pertenecientes a la cultura identificada como “de desarrollo”.
- Analizar la relación de la percepción de Igualdad de oportunidades de género con otras variables de comportamiento organizativo como satisfacción, motivación y compromiso con la organización.

- Profundizar en los resultados y conclusiones de la relación existente entre la cultura de grupo y las diferentes dimensiones de igualdad de oportunidades de género.
- Buscar relaciones entre el perfil de las personas encuestadas y las variables de esta investigación, es decir la relación entre las variables identificables como las características generales de las personas que han contestado el cuestionario y la cultura organizativa y/o la percepción de igualdad de oportunidades de género.

## 4.2 BIBLIOGRAFIA

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, Vol. 4, pp. 139-158.

Acker, J. (1991). Thinking about wages: The gendered wage gap in Swedish banks. *Gender & Society*, Vol. 5, pp. 390-407.

Acker, J. (1994). The gender regime of Swedish banks. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 10, pp. 117-130.

Acker, J. (2000). *Revising Class: Thinking from Gender, race, and organizations*. Social Politics. Oxford University Press. Summer 2000. pp. 193-214.

Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, Vol. 20, pp. 441-464.

Ackerman, (1973). How companies respond to social demands. *Harvard Business review*, Vol. 512, No. 4, pp. 88-98.

Adams, G. R.; Bennion, L.; Huh, K. (1989). Objective measure of Ego Identity Development: A reference manual. Unpublished test manual, University of Guelph, Ontario, Canada.

Adler, N. (1997). *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati: South-Western College Publishing.

Adler, P y Know, S. (2002). Social Capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, Vol. 27, pp. 17-40.

Ajiferuke, M. y Boddewyn, J. (1970). Culture and other explanatory variables in comparative management studies. *Academy of Management Journal*, Vol. 13 No.2, pp. 153-163.

Ahmed, P. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 30-43.

Alegre Vidal, J. (2003). La adopción de prácticas de gestión del conocimiento y su efecto sobre la generación de competencias distintivas y el desempeño innovador: un estudio empírico en el sector de biotecnología. Universitat Jaume I. Castellón.

Alonso, E. (2007). El método del calibrado en la evaluación de la cultura organizacional. Trabajo presentado al VI Congreso Nacional de Psicología Social, San Sebastián.

Álvaro, M. (2005). Estudio comparativo de los Planes de Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres autonómico y nacional. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto de la Mujer, pp. 1-99.

Anderson, J.C. (1982). Some methods for respecifying measurement models to obtain unidimensional constructs measures. *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, pp. 453-460.

Ansoff, H.I. (1985). *La dirección y su actitud ante el entorno*. Deusto. Bilbao

Arenas, D.; Lozano, J.M.; Albareda, L. (2009). The Role of NGOs in CSR: Mutual Perceptions Among Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, pp. 175-197.

Ashkanasy, N.M. Broadfoot, L.E y Falkus, S. (2000). Questionnaire measures of organizational culture. Dlm Ashkanasy, N.M. Wilderom, C. P. M. & Peterson, M.F. (pnyt.). *Handbook of organizational culture and climate*, pp. 131-146. United States of America: Sage Publications.

Babcock, L.; Laschever, S.; Samll, D. (2003). Nice girls don't ask. Referencia 2228. Harward Deusto Business Review.

Bacchi, C. (2000). The seesaw effect: Down goes affirmative action, up comes workplace diversity. *Journal of Interdisciplinary Gender Studies*, Vol. 5, No. 2, pp. 64-83.

Balser, D. (2002). Agency in organizational inequality: Organizational behavior and individual perceptions of discrimination. *Works an Occupations*, Vol. 29, pp. 137-165.

Banerjee, R. (2008). An examination of factors affecting perception of workplace discrimination. *Journal Laboral Responsibility*, Vol. 29, pp. 380-401.

Bargad, A, y Hyde, J. S. (1991). A study of feminist identity development in women. *Psychology of Women Quarterly*, Vol. 15, pp. 181-201.

Barley, S.R. (1983). Semiotics and the study of occupational and organizational cultures", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 393-413.

Barley, S.R.; Meyer, G.W. y Gash, D.C. (1988). Cultures of culture: Academics, practitioners and the pragmatics of normative control. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No.1, pp. 24-60.

Barney, J. (1986). Organizational culture. *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 656-665.

Baron, J. N.; Davis-Blake, A.; Bielby, W. T. (1986). The structure of opportunity: How promotion ladders vary within and among organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol, 31, pp. 248-273.

Baron, J. N.; Mittman, B. S. y Newman, A. E. (1991). Targets of opportunity: Organizational and environmental determinants of gender integration within the California civil service, 1979–1985. *American Journal of Sociology*, Vol. 96, pp. 1362-1401.

Baron, J. N. y Bielby, W. T. (1984). The organization of work in a segmented economy. *American Sociological Review*, Vol. 49, pp. 454-473.

Barsade, S. G.; Ward, A. J.; Turner, J. D. F. y Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, pp. 802-836.

Batista, J.M. (2000). *Modelos de Ecuaciones Estructurales*. Editorial La Muralla. Madrid.

Bearden, W.O.; Netemeyer, R.G. y Mobley, M.F. (1993). *Handbook of marketing scales. Multi-item measures for marketing and consumer behavior research*. SAGE Publications, Inc. Newbury Park, California.

Becker, G.S. (1991). Fertility and Economy. Economics Research Center , pp. 92-93, Chicago. University of Chicago.

Beehr, T.A.; Nadig, V.; Gudanowki, D.M.; Such, M. (2004). Perceptions of Reasons for Promotion of Self and Others. *Human relations*, Vol. 57, pp. 413-438.

Belkin L. (2003). The out revolution. *New York Times Magazine*.

Bem, S. L. (1993). *The lenses of gender: Transforming the debate on sexual inequality*. Binghamton: Yale University Press.

Bentler, P.M. (1993). *EQS 6 Structural Equations Program Manual*. Manual University of Californai. Los Angeles.

Bigne, E. y Curras, E. (2008). Dos corporates social responsibility image influence on purchase intent?. The role of consumer-company identification. *Universia Business Review*. Vol. 19, pp. 10-23.

Biggart, W. and Beamish, T.D. (2003). *Systems of exchange and worlds of work: Uniting economic sociology with the sociology of work*. Paul Edwards (eds). Oxford University Press.

Bihagen, E. y Ohls, M. (2006). The glass ceiling—Where is it? Women's and men's career prospects in the private vs. the public sectors in Sweden 1979-2000. *Sociological Review*, Vol. 54, pp. 20-47.

Bing, J. W., Kehrhahn, M., y Short, D. C. (2003). Challenges to the field of human resources development. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 5, pp. 342–351.

Bird, C. E. y Rieker, P. P. (1999). Gender matters: an integrated model for understanding men's and women's health. *Social Science & Medicine*, Vol.48, No, 6, pp. 745-755.

Black, J.S. y Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, Vol. 15, No.1, pp. 113-136.

Blanchard, F.A., y Crosby, F. (1989). *Affirmative action in perspective*. New York: Springer-Verlag.

Blau, F. D. y Ferber, M.A. (1985). *Women in the Labor Market: the last twenty years*. Women and Work, Sage Publications, pp. 19-49.

Block, P. (1991). *The empowered manager: Positive political skills at work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Blum, T. C.; Fields, D. L. y Goodman, J. S. (1994). Organizational-level determinants of women in management. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 241-268.

Boada, J.; de Diego, R.; Agulló, E. y Mañas, M.A. (2005). El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema*, Vol. 2, pp. 212-218.

Bonavia, T., Prado, V.J., Barberá, D., (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, Vol. 21, pp. 633- 638.

Bond, J. T.; Galinsky, E. y Swanberg, J. E. (1998). *The 1997 national study of the changing workforce*. New York: *Families and Work Institute*.

Bond, James T.; Galinsky, E. y Swanberg, J. E. (1998). *The 1997 National Study of the Changing Workforce*. New York: The Families and Work Institute.

Bourdieu, P. (1997). What makes a social class? On the theoretical and practical existence of groups. *Berkeley Journal of Sociology*, Vol.32, pp. 1-17.

Boushey, H. (2008). Opting out?. The effect of children on women's employment in the United States. *Feminist Economics*, Vol. 14, pp. 1-36.

Brefach, S.M. (1986). *The mentor experiences: The influences of female/male mentors on the personal and professional growth of female psychology*. Unpublished doctoral dissertation. Boston University.

Britton, (2000). The epistemology of the gendered organization. *Gender & Society*, Vol. 14, No, 3, pp. 418-434.

Buchanan, N.T.; Settles, I.H. y Woods, K.C. (2008). Comparing sexual harassment subtypes among Black and White women by military rank: Double jeopardy, the Jezebel, and the cult of true womanhood. *Psychology of Women Quarterly*, Vol. 32, pp. 347-361.

Buckingham, M. y Coffman, C. (1999). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. Publisher: Simon & Schuster Trade.

Burke, C. (1996). Pernicious cohesion. Its our military too: women and the U.S. military. University Press. Philadelphia. pp. 205-219.

Burke, R.J.; McKeen, C.A. (1996). Do women at the top make a difference?. Gender proportions and the experiences of managerial and professional women. *Human Relations*, Vo. 49, pp. 1093-1104.

Burke, R.J.; McKeen,C.A. y McKenna, C.S. (1990). Sex differences and cross-sex effects on mentoring: Some preliminary data. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, pp. 1011-1023.

Burke, R. J. y Greenglass, E. R. (1999). Work-family conflict, spouse support, and nurse-staff well-being during organizational restructuring. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 4, pp. 327-336.

Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. Academic Press, Vol, 11 pp. 1-474. New York.

Byrne, B. M. (2001) *Structural Equation Modeling with AMOS - Basic Concepts, Applications, and Programming*.LEA.

Caldwell, D. F., Chatman, J. A., y O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multiform study. *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, pp. 245–261.

Cameron, K.S. y Whetton, D.A. (1983). Models of organizational life cycle: Applications to higher education. *Review of Higher Education*, Vol. 6, pp. 269-299.

Cameron, K.S. (1988). The conceptual foundations of organizational culture. In. J.C. Smart (Ed). *Higher education. Handbook of theory and research*, Vol. 4. New York: Agathon.

Cameron, K.S. y Freeman. S.J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5, pp. 23-58.



Cameron, K. S. y Quinn, R.E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Based on the Competing Values Framework. Addison-Wesley: Reading, MA.

Cameron K. S. y Quinn R. E. (2006). Diagnosing and Changing organizational Culture. Ed. Jossey – Bass San Francisco USA.

Caprioli, M.; Hudson, V.M.; Mcdermott, R.; Ballif-Spanvill,; B. Emmelt, C. y Stearmer, SM (2009). The Woman Stats project Database: Advancing an Empirical Research Agenda. Journal of peace Research, Vol. 46, pp.839-851.

Casado, LI. (1994): Psicología del desarrollo de la organización. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.

Casper, W. J., Martin, J. A., Buffardi, L. C., & Erdwins, C. J. (2002). Work-family conflict, perceived organizational support, and organizational commitment among employed mothers. Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 7, pp. 99–108.

Cassirer, N. y Reskin, B. (2000). High hopes: organizational position, employment experiences, and women's and men's promotion aspirations, Work and Occupations, Vol. 27 No.4, pp.438-63.

Chang Su-chao and Ming-Shing Lee, (2007). A Study on Relationship among Leadership, Organisational Culture, the Operation of Learning Organisation and Employee, Job Satisfaction, The Learning Organisation, Vol. 14, No. 2, pp 155-185.

Charles, M. (1992). Cross-national variations in occupational sex segregation. American Sociological review, Vol. 57, pp. 483-502.

Charmes, J. y Wieringa, S. (2003). Measuring Women's empowerment: An Assessment of the gender-related development index and the gender empowerment measure. Journal of human development, Vol. 4, No. 3, pp. 419-435.

Chatman, J. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. Administrative Science Quarterly, Vol. 36, pp. 459-484.

Chatman, J.A.; Polzer, J.T.; Barsade, S.G.; Neale, M.A. (1998). Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. Administrative Science Quarterly, Vol. 43, pp. 749-780.

Chatman, J.; O'Reilly, C.A. (2004). Asymmetric reactions to work group sex diversity among men and women. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No.2, pp. 193-208.

Chatman, J., O'Reilly, C. y Chang, V. (2005). Developing a human capital strategy at Cisco Systems. *California Management Review*, Vol. 47, No. 2, pp. 137-167.

Chiappori, P.A. (1992). Collective models of household behavior. The sharing rule approach. *Delta Working Papers*, 902-1002.

Ching-Loy, C. y Mujtaba, B. (2007). The Influence Of Organizational Culture On The Success Of Knowledge Management Practices With North American Companies. *International Business & Economics Research Journal*, Vol. 6, No. 3, pp. 15-28.

Choi, S.; Liter, J. y Tomaskovic-Devey, D. (2008). Contingent autonomy technology bureaucracy and relative power in the labor process. *Work and Occupations*, Vol. 35, pp. 422-455.

Cingranelli, D. y Richards, D. (2006). Human rights dataset, version 2006.10.02. <http://www.humanrightsdata.org>.

Cohen, P.N. y Huffman, M.L. (2003). Individuals, jobs, and labor markets: The devaluation of women's work". *American Sociological Review*, Vol. 72, pp. 681-704.

Cohen, P. N.; Huffman, M.L. y Knauer, S. (2009). Stalled progress? Gender segregation and wage inequality among managers, 1980–2000. *Work and Occupations*, Vol, 36, pp. 318-342.

Cohen, P.N.; Huffman, M.L. (2007). Working for the woman? Female managers and the gender wage gap. *American Sociological Review*, Vol. 72, pp. 681-704.

Colling, T. y Dickens, L. (1998). Celling the case for gender equality: Deregulation and equality bargaining. Blackwell Publishers Ltd. London School of Economics. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 36, No. 3, pp. 389-411.

Compte Sponville, A. (2004).Le capitalisme est-il moral ? .[Plantilla:Lire en ligne](#).

Condon M. M. y Hallam, E. M. (1984). The publication of the public records in the eighteenth century. *Archival Science*, Vol. 7, pp. 348-388.

.

Cooke, S. y Goodman, L. (2006). Beyond frequency and severity: Development and validation of the brief coercion and conflict scales. *Violence against women*, Vol. 12, No.11, pp. 1050-1072.

Cook, R. y Rousseau, D. (1988). Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture. *Group and Organization Studies*, Vol. 13, pp. 245-273.

Cotter, D.A.; DeFiore, J.M.; Hermsen, B.M.; Kowalewski, H. y Vanneman, R. (1995). Occupational gender segregation and the earnings gap: Changes in the 1980. *Social Science Research*, Vol. 24, pp. 439-454.

Cotter, D. A., DeFiore, J., Hermsen, J.M., Kowalewski, B.M. and Vanneman, R. (1997). All women benefit: the macro-level effect of occupational integration on gender earnings inequality. *American Sociological Review*, Vol. 62, No. 5, pp. 714-34.

Cotter, D.A.; Hermsen, J.M.; Vanneman, R. (2004). *Gender Inequality at work*. New York: Rusell Sage Foundation.

Cotter, D.A.; Cohen, P.N. y Huffman, M.L. (2007) y la tasa de actividad profesional de las mujeres junto con los puestos de trabajo de gestión se han estancado (Percheski, 2008).

Cowan, G. (1992). Feminist attitudes toward pornography control. *Psychology of Women Quarterly*, Vol. 16, pp. 165-177.

Daft, K.L. (1998). *Teoría y diseño organizacional*, International Thomson Editores. México.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An Analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15, pp. 1-13.

Dahrendorf, R. (1968). *Homo Sociologicus*. London: Routledge.

Davis, K. (1960). Can Bussiness afford to ignore social responsibilities?. *Management Review*, Vol. 2, pp. 70-76.

Davis, J. (1966). The Campus as a Frog Pond: An Application of the Theory of relative Deprivation to Career Decisions of College Men. *Americian Journal of Sociology*, Vol. 72, pp 17-31.

Davis, M. (1984). *Managing corporate culture*. MA Ballinger, Cambridge.

Deal, T.E. y Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading, MA.

De Andrés, S. (2000). Sexismo y language. El estado de la cuestión: Reflejos en la prensa. *Espéculo. Revista d'estudios literarios de la Universidad Complutense de Madrid*. Madrid

Decure, N. (1994). The difficulties of teaching a 'man-made language'. *Women and Language*, Vol. 17, pp.36-86.

Denison, D.R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, Vol. 13, No. 2, pp. 4-22.

Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.

Denison, D.R. y Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, Vol.6, 2, pp. 204-223.

Denison, D.R. y Neale, W.S. (1996). The Denison leadership development survey. Ann Arbor, MI: Aviat.

Denison, D. R. (1997). Toward a Process-Based Theory of Organizational Design: Can Organizations be Designed Around Value Chains and Networks?. *Advances in Strategic Management*, Vol.14, pp. 1-44.

Denison, D.R.; Janovics, J.; Young, J. y Cho, H. (2006). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*. International. Institute for Management Development and the University of Michigan Business School.

DeVellis, R.F. (1991). *Scale Development: Theory and Applications*. Sage Publications, Newbury Park, California.

DeWitt, R.; Trevino, L. K.; Mollica, K. A. (1998). The influence of eligibility on employees' reactions to voluntary workforce reductions. *Journal of Management*, Vol. 24, No. 5, pp. 593-613.

Dey, I. (2006). Wearing out the work ethic: Population ageing, fertility and work-life balance. *Journal of Social Policy*, Vol. 35, pp. 671-688.

Dimistrovsky, L. y Singer, Y. (1989). Masculine and feminine traits: Their relation to suitedness for and success in training for traditionally masculine and feminine army functions. *Journal of personality and Social Psychology*, Vol, 57, No. 5, pp. 839-847.

Dobni, C.B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, No. 4, pp.539- 559.

Donohue, J. J., y Siegelman, P. (1991). The changing nature of employment discrimination litigation. *Stanford Law Review*, Vol. 43, pp. 983-1033.

Dorabjee, C.E.; Lumley, S.; Cartwright, S. (1998). Culture, innovation and successful development of new medicines - an exploratory study of the pharmaceutical industry. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 4, pp.199-210.

Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 70, pp. 219-240.

Dowing, N y Roush, K. (1985). From passive acceptance to active commitment: A model of feminist identity development for women. *The Counseling Psychologist*, Vol. 13, pp 695-709.

Duncan, T.E.; Oman, R.; y Duncan, S. C. (1994). Modeling incomplete data in exercise behavior research using structural equation methodology. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, Vol. 16, pp. 187-203.

Eagly, A. H. (1995). The science and politics of comparing women and men. *American Psychology*, col. 50, pp. 145-158.

Eby, L.T.; Casper, W.J.; Lockwood, A.; Bordeaux, C. y Brindley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 66, pp.124-197.

Einarsdóttir, S y Rounds, J. (2009). Gender bias and construct validity in vocational interest measurement: Differential item functioning in the Strong Interest Inventory. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 74, pp. 295-307.

Eisenberg, D. (1985). Grammatical sexism in Spanish. *Journal of Hispanic Philology*, Vol. 9, pp. 189-196.

Elvira, M.M. y Cohen, L. E. (2001). Location matters: A cross-level analysis of the effects of organizational sex composition on turnover. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 591-605.

Ely, R.J. (1994). The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, pp. 203-238.

Ely, R.J. y Meyerson, D.E. (2000). Advancing gender equity in organizations: The challenge and importance of maintaining a gender narrative. *Organization*, Vol. 7, pp. 589-608.

Ely, R.J. y Padavic, I. (2007). A feminist analysis of organizational research on sex differences. *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 4, pp. 1121-1143.

Ellemers, N.; Spears, R y Doosje, B. (2002). Self and social identity. *Annual Review of Psychology*, Vol. 53, pp. 161-186.

Elliott, J. R., y Smith, R.A. (2004). Race, gender, and workplace power. *American Sociological Review*, Vol. 69, pp. 365-386.

Enarson, E. (1984). *Woods-working women: Sexual integration in the US Forest Service*. Tuscaloosa, AL: University of Alabama Press.

Enderle, G. (2004). Global competition and corporate responsibilities of small and mediu-sized enterprises. *Business Ethics. A European Review*, Vol. 13, No., pp. 50-63.

Enns, C. Z., y Hackett, G. (1990). Comparisons of feminist and non feminist women's reactions to variants of nonsexist and feminist counseling. *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 37, pp. 33-40.

Ensher, E.A.; Grant-Vallone, J. y Donaldson, S.I. (2001). Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship Behavior, and grievances. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12, pp. 53-72.

Erikson, R.; Bruderl, J.; Gallie, D.; Russell, H. y Vallet, L.A. (2003). European Social Survey Round 2 module proposal. *Family, Work, and Welfare in Europe*. Retrieved 20 November 2007, from European Social Survey.

Esping-Andersen, G. (2002). *Why We need a New Welfare State*. Published to Oxford Scholarship Online: November 2003. Print ISBN-13: 978-0-19-925643-3.

Evan, W.M. (1976). *Organization theory structures. Systems and environments*. Wiley and sons. New York.

Everett, D. L. (2005). Cultural constraints on grammar and cognition in Pirahã. *Current Anthropology*, Vol. 46, pp. 621-646.

Farmer, R.N. y Richman, B.N. (1965). *Comparative management and economic progress*. Homewood, IL:Irwin.

Febles, J. y Oreja, J.R. (2008). Factores externos e internos determinantes de la orientación de la cultura estratégica de las empresas, Vol. 14, pp. 13-32.

Fernández, Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de Economía Española*, Vol. 56, pp. 178-193.

Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2nd ed.). London: Sage Publications.

Fields, D.; Pang, M. y Chiu, C. (2000). Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 5, pp. 547-562.

Fischer, A. R. y Good, G. E. (1994). Gender, self, and others: Perceptions of the campus environment. *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 41, pp. 343-355.

Fischer, A.R.; Tokar D.M., y Mergl, M.M. (2000). Assessing women's feminist identity development. *Psychology of Women Quarterly*, 24, pp.15-29.

Fiske, S.T. (1993). Controlling other people. The impact of power on stereotyping. *American Psychology*, Vol. 48, pp. 621-628.

Foley, S.; Wong, A.; Loi. R.(2003). University students' perceptions of gender discrimination in the workplace: reality versus fiction. *All business.com*.

Foley, S., Hang-Yue, N., Wong, A. (2005). Perceptions of Discrimination and Justice. Are there gender differences in outcomes?. *Group & Organization Management*, Vol. 30, No.4, pp. 421-450.

Foss, C. J., y Slaney, R. B. (1986). Increasing nontraditional career choices in women: Relation of attitudes toward women and responses to a career intervention. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 28, pp. 191-202.

Fraser, N. (1997). After the family wage: a Postindustrial thought experiment. *Gender and Citizenship in transition. Edd Crossing Borders*, pp.21-55.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

French, E. (2001). Approaches to equity management and their relationship to women in management. *British Journal of Management*, Vol. 12, pp. 267-285.

French, E. y Strachan, G. (2007). Equal opportunity outcomes for women in the finance industry in Australia: Evaluating the merit of EEOO plans. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. Vol. 45, pp. 314-332.

Friedman, M. (1970, September 13). The Social Responsibility of Business Is To Increase Its Profits. *The New York Times Magazines*, pp. 32-33.

Frone, M. R.; Russell, M. y Cooper, M. L. (1997). Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 70, pp. 325-335.

Frone, M. R. (2000). Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, pp. 888-895.

Frost, P.; Moore, L.; Lundenber, C. y Martín, J. (1991). *Reframing organisational culture*. Beverly Hills, CA: Sage.

Ginevicius, R. y Vaitkunaite, V. (2006). Analysis of organizational culture dimensions impacting performance. *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 4, pp. 201-211.

Glaser, S.R.; Zamanou, S. y Hacker, K. (1987). Measuring and interpreting organizational culture. *management Communication Quarterly*, Vol. 1, abi/inform global, pp. 173.

*Goffee, R. y Jones, G. (1998). The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business, Harper Business, London.*

Goldberger, A.S. y Duncan, O.D. *Structural equation model in the social sciences*. Seminar Press, New York.

Goldin, C.; Katz, L. F. y Kuziemko, I. (2006). The homecoming of American college women: The reversal of the college gender gap. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 20, pp. 133-156.

González, P.; Peiró, J.M. y Bravo, M. (1996). *Calidad de vida laboral. Tratado de psicología del trabajo*, Vol. 2, pp. 161-186.

Gordon, G. y Di Tomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*. Vol, 29, No. 6, pp. 783-798.

Gornick, J. y Jacobs, J. (1998). Gender, the welfare state, and public employment: A comparative study of seven industrialized countries. *American Sociological Review*, Vol. 63, pp. 688-710.

Grande Esteban I. (1994). *Aplicaciones de investigación comercial*. RSIS Editorial. Madrid.

Granovetter, M. (1985). The problem of embeddedness. *The American Journal of sociology*, Vol. 91, No. 3, pp. 481-510.

Granovetter, M. (2005). The impact of social structure on economic outcomes. *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 19 (1), pp. 33-50

Greenhaus, J.; Callanan, G. y Godshalk, V. (2000). *Career management (3rd ed.)*. Fort Worth, TX: Dryden Press.



Greenhaus, J.; Parasuraman, S. y Collins, K. M. (2001). Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work-family conflict and withdrawal from a profession. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 6, pp. 91-100.

Greenhaus, J.; Arthur, M.B.; Inkson, K. y Pringle, J.K. (2001). The news careers: individual action and economic change. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.22, No.6, pp. 713-715.

Gregory, K.L. (1983). Native-view paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 3, pp. 359-76.

Guttek, B.A.; Cohen,; A.G, Tsui, A. (1996). Reactions to perceived sex discrimination. *Human relations*, Vol. 49, 6, pp. 791-813.

Hage, J.T. (1999). Organizational Innovation and Organizational Change. *Annual Review Sociology*, Vol. 25, pp. 597-622.

Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W. (1999). *Análisis Multivariante*. 5a edición. Pearson. Prentice Hall. Madrid.

Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E. y Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall.

Haire, M.; Ghiselli, E.E. y Porter, L. (1966). *Managerial thinking: An international study*. Nueva York: John Wiley.

Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Hamilton, D.L. y Trolie, T.K. (1986). Stereotypes and stereotyping: An overview of the cognitive approach. In J.F. Dovidio & S.L. Gaertner (Eds). *Prejudice, discrimination, and racism*: pp. 127-158. Orlando. FL: Academic Press.

Hannan, M. T., and J. Freeman (1984). Structural inertia and organizational change." *American Sociological Review*, Vol. 49, pp. 149-164.

Hansen, M.N. (1995). The vicious circle of the welfare state?. Women's labor market situation in Norway and Great Britain. *Comparative Social Research*, Vol. 15, pp. 1-34.

Harbison, F. y Myers, C.A. (1959). *Management in the industrial world: An international analysis*. Nueva York: McGraw-Hill.

Hartman, H. (1976). *Capitalism, Patriarchy and Job Segregation by Sex, en Women and the Workplace: The Implications if Occupational Segregation*, Chicago, Illinois, University of Chicago Press.

Hays, S. (1999). Hiring on the web. *Workforce*, Vol. 78, pp. 76-82.

Helfrich, C.D.; Fang-Li, Y.; Mohr, D.C.; Meterko, M. y Sales, A.E. (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. *Implementation Science*, Vol. 2, pp. 1-13.

Hinkin, T.R. (1995). A Review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, Vol. 21, pp. 967-988.

Hinkin, T.R, y Schriesheim, CA. (1989). Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 4, pp. 561-567.

Hirsh, C. E. (2009). The strength of weak enforcement: The impact of discrimination charges, legal environments, and organizational conditions on workplace segregation. *American Sociological Review*, Vol, 74, pp. 245-271.

Hofstede, G. (2002). Dimensions do not exist: A reply to Brendan Mc Sweeney. *Human Relations*, Vol. 55, pp. 1355-1361.

Hofstede, G. (1999). *Cultures and Organizations Software of the Mind Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. Alianza Editorial.

Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related*. Abridged edition. Newbury Park, California: Sage Publications.

Hofstede, G. y Bond, M.H. (1988). The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, Vol. 16, No.4, pp. 5-21.

Holahan, C. K. (1979). Stress experienced by women doctoral students, need for support, and occupational sex typing: An interactional view. *Sex Roles*, Vol. 5, pp. 425-436.

Hoque, K. y Noom, M. (2004). Equal opportunities policy and practice in Britain: evaluating the "empty shell" hypothesis. *Work, Employment and Society*. Sage Publications.

Hoschschild, A.R. (1997). *The time . bind. When work becomes and home becomes work*. Metropolitan Books.

House R.J.; Javidan M.; Hanges P.J. y Dorfman P.W. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*. Vol.37, No. 1 pp. 3-10.

Huffman, M.L. y Velasco, C. (1997). When more is less: sex composition, organizations, and earnings in us firms. *Work and Occupations*, Vol. 24, pp. 214-244.

Huffman, M. L. y Cohen, P.N. (2004). Occupational segregation and the gender gap in workplace authority: National versus local labor markets. *Sociological Forum*, Vol. 19, pp. 121–147.

Huffman, M.L.; Cohen, P.N. y Pearlman, J. (2010). Engendering Change: Organizational Dynamics and Workplace Gender Desegregation, 1975-2005. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 55, pp. 255-277.

Hultin, M. y Szulkin, R. (2003). Mechanisms of inequality. Unequal access to organizational power and the gender wage gap. *European Social Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 143-159.

Hunt, D.M. y Michael, C. (1993). Mentorship. A career training and development tool. *Academy of Management Review*, Vol. 8, pp. 475-485.

Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 422-447.

Inkeles, A. y Levinson, D. J. (1954). National character: The study of modal personality and sociocultural systems. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The Handbook of Social Psychology IV*, pp. 418-506. New York: McGraw-Hill.

Iyer, A y Ryan M.K. (2009). Why Do Men and Women Challenge Gender Discrimination in the Workplace? The Role of Group Status and In-group identification in Predicting Pathways to Collective Action. *Journal of Social Issues*, Vol. 65, No. 4, pp. 791-814.

Jackson, P.B.; Thoits, P.A. y Taylor, H.F. (1995). Composition of the workplace and psychological well-being: The effects of tokenism on America's Black Elite. *Social Force*, Vol. 74, pp. 543-557.

Jackson, S.E.; Stone, V.K. y Alvarez, E.B. (1992). Socialization amidst diversity: The impact of demographics on work team old timers and newcomers. In L.K.L. Cummings & B.M. Staw (Eds). *Research in organizational behavior*, Vol. 15, pp. 45-109. Greenwich, CT: JAI Press.

Jacobs, J.A. (1992). Women's entry into management: trends in earnings, authority and values among salaried managers. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 282-301.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73, pp. 287-302.

Jeffrey, S. (2007). Sexual harassment: Responding to changing legal guidelines. *Employment Relations Today*, Vol. 26 (1), pp. 89-97.

Jones TM. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, Vol. 22, No. 2, pp. 59-67.

Joreskog, K.G. (1973). Recent Developments in structural Equation Modeling. *Journal of Marketing research*, Vol. XIX, pp. 404-416.

Juster, T y Stafford, F. (1991). The allocation of time: Empirical Problems, Behavioral Models and Problems of Measurement. *The Journal of economic Literature*, Vol. 29, No. 2, pp. 471-522.

Jung, C.G. (1923). *Psychological types*. London:Routledge &Kegan Paul.

Kalev, A.; F. Dobbin, and E. Kelly. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, Vol. 71, pp. 598–617.

Kahn, R. L.; Wolfe, D. M.; Quinn, R. P.; Snoek, J. D.,y Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress*. NewYork: Wiley.

Kang, J. y Banaji, M.R. (2006). Fair measures: A behavioral realist revision of affirmative action. *California Law Review*, Vol. 94, pp. 1063–1118.

Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

Katz, D. y Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.

Katz, M.; Stern, M. y Fader, J. (2005). Women and the paradox of inequality in the twentieth century. *Journal of Social History*, Vol. 39, No.2, pp. 65-88.

Katzenbach, J. y Smith, D. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high performance organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaufmann, A. (1993): *El poder de las organizaciones*. ESIC Editorial. Madrid.

Kaufmann, R. L. (2002). Assessing alternative perspectives on race and sex employment discrimination. *American Sociological Review*, Vol. 67, pp. 547-572.

Kim, W.C. y Maubougne, R. (1998). Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, Vol.19, pp. 323-338.

Klonis, S.; Endo, J.; Crosby, F. y Worell, J. (1997). Feminism as life raft. *Psycho & of Women Quarterly*, Vol. 21, pp. 333-345.

Klonoff, E. A, y Landrine, H. (1995). The Schedule of Sexist Events: A measure of lifetime and recent discrimination in women's lives. *Psychology & Women Quarterly*, Vol. 19, pp. 439-472.

Kmec, J. A. (2005). Setting occupational sex segregation in motion: Demandside explanations of sex traditional employment. *Work and Occupations*, Vol. 32, pp. 322–354.

Konrad, A.,; Winter, S.; Gutek, B. (1992). Diversity in work group sex composition. *Research in the Sociology Of Organizations*, Vol. 10, pp. 115-140.

Konrad, A. y Linnehan, F. (1995). Formalized HRM structures: Coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices?. *Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 3, pp. 787-820.

Kopelman, RE. Greenhaus, JJ., y Connolly, TE. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 32, pp. 198-215.

Koss, M. P. y Gutek, B.A. (1993). Changed women and changed organizations: Consequences of and coping with sexual harassment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 42, pp. 28-48.

Kossek, E. E. y Ozeki, C. (1998). Work-family conflict. Policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, pp. 139-149.

Kotter, J. and Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.

Kram, K.E. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development . *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 1, pp. 110-132.

Kraus, V. y Yonay, Y. P. (2000). The effect of occupational sex composition on the gender gap in workplace authority. *Social Science Research*, Vol.29, pp. 583-605.

Kravitz, D.A.; Harrison, D.A.; Turner, M.E.; Levine, E.E.; Chaves, W., Brannick, M.T., Denning, D.L.; Rusell, C.J. y Conrad, M.A. (1997). *Affirmative action: A review of psychological and behavioral research*. Bowling Green, OH: Society for industrial and organizational psychology.

- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. McGraw Hill. Madrid.
- Kroeber, A.L. y Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge, MA: The Museum.
- Kvande, E. y Rasmussen, B. (1994). Men in male-dominated organizations and their encounter with women intruders. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 10, pp.163-174.
- Lawler, E. (1986). *High involvement management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston, MA: Harvard University Division of research.
- Leach, C. E. (1976). *Cultura y comunicación. La lógica de la conexión de los símbolos*, Madrid: Siglo veintiuno editores.
- Leach, C. W.; Iyer, A. y Pedersen, A. (2006). Anger and guilt about ingroup advantage explain the willingness for political action. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 32, pp.1232-1245.
- Leal, A. (1991). *Conocer la cultura de las organizaciones, una base para la estrategia y el cambio*. Actualidad Editorial. Madrid.
- Lee, M. y Coulehan, J. (2006). Perceptions of racial diversity and gender equality. *Medical Education*, Vol. 40, pp. 691-696.
- Leem M. y Coulehan, J.L. (2006). Medical students' perceptions of racial diversity and gender equality. *Medical Education*, Vol. 40, No. 7, pp. 691-696.
- Lenneberg, E. H. (1953). Cognition in ethnolinguistics. *Language*, Vol. 29, pp. 463-471.
- Lissitz, R.W, y Green, S.B, (1975), Effect of the number of scale points on reliability: A Monte Carlo approach. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, pp. 10-13.
- Lodahl, TM. y Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 49, pp. 24-33.
- Lonsway, K.A. y Cortina, L.M. (2008). Sexual Harassment Mythology: Definition, conceptualization, and measurement. *Sex Roles*, Vol. 58, pp. 599-615.

Lorenzo, A.L. (1998). A framework for fundamental change: context, criteria, and culture. *Community College, Journal of Research & Practice*, Vol. 22, No.4, pp.335-48.

Lorsch, J.W. (1986). Managing culture: The invisible barrier to strategi change. *Management Review*, Vol. 28, No. 2, pp. 95-109.

Louis, M.R. (1981). A cultural perspective on organizations: the need for and consequences of viewing organizations as culture bearing milieu. *Human Systems Management*, Vol. 2, pp. 246-58.

Louis, M.R. (1983). Organizations as culture bearing milieux. In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T. C. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism*: pp. 39-54. Greenwich, CT: JAI Press.

Lozano, J. F. (2002). *Fundamentación, aplicación y desarrollo de los códigos éticos en las empresas*, Universidad de Valencia, Valencia.

Lozano, J. M. (2004). *Observatorio de la Inversión Socialmente Responsable*, ESADE, Barcelona.

Lusa, A.; Martinez, C.; Calvet, M.D.; Pons, O. y Tura, M. (2009). How to diagnose equal opportunities between women and men in organizations. *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 2, No. 3, pp. 539-557.

Lyness, K.S. y Judiesch, M.K. (1999). Are women more likely to be hired or promoted into management positions?. *Journal of vocational behavior*, Vol. 54, pp. 158-173.

MacInnes, J. (2006). Work-life balance in Europe: A response to the baby bust or reward for the baby boomers? *European Societies*, Vol. 8, pp. 223–249.

Madden, J. (1985). The persistence of pay differentials: The economics of sex discrimination. *Women and work: An annual review*, Vol.1, pp.76-112.

Malapeira, J.M (1996). *Delimitación del concepto de diseño experimental: Referencia a los aspectos básicos de la metodología experimental*. Barcelona. Promociones y Publicaciones Universitarias.

Mandel, H. y Semyonov, M. (2005). Family policies, wage structures, and gender gaps: Sources of earnings inequality in 20 countries. *American Sociological Review*, Vol. 70, pp. 949-967.

Marcone, R.; Martin, F. (2003). Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa (ICOE). *Psicothema*, Vol. 15, pp. 292-299.

Margulies, N y Wallace, J. (1985). *El cambio organizacional. Técnicas y aplicaciones*. Editorial Trillas. México

Martín, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press. London.

Martin, J. y Meyerson, D. (1988). Organizational cultures and the denial, channeling, and acknowledgement of ambiguity. In L. R. Pondy, R.J. Boland, & H. Thomas (eds.).

Martínez, N. (1994). *Elaboración y validación de un instrumento para determinar el nivel de cultura organizacional en una empresa*. Tesis. Unam. México.

Martinez, C. Calvet, D. Lusa, A. Pons, O. Tura, M. (2006a). *Guía per al disseny i la implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats a les empreses*. Institut català de les dones.

Martinez, C. Calvet, D. Lusa, A. Tura, M (2006b) *Guía per al disseny i la implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats a l'ajuntament*. Institut català de les dones.

Mas, M. (2008). *Modelos de sistema basado en los factores clave para el diseño e implementación de proyectos de Gestión del Conocimiento. Aplicación al sector de la consultoría*. Tesis Doctoral.

Matthews, R.A.; Kath, L.M. y Barnes-Farell, J.L. (2010). A Short, Valid, Predictive Measure of Work–Family Conflict: Item Selection and Scale Validation. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 15, No. 1, pp. 75–90.

McDuff, E. y Mueller, C. (2000). The Ministry as an Occupational Labor Market: Intentions to Leave the Local Church vs. Intentions to Leave the Ministry. *Work and Occupations*, Vol. 27, pp. 89-116.

McLean, L. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, Vol.7, No. 2, pp. 226-46.

Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. Ariel Economía. Barcelona.

Meyerson, D. y Martin, J. (1987). Culture change: an integration of three different views. *Journal of Management Studies*, Vol. 24, pp. 624-47.

Michel, L.; Bernstein, J. y Boushey, H. (2003). *The state of working America 2002/2003*. Ithaca, NY. Cornell University Press.

Miller, D.R. (1983). *Self, symptom, and social control*. Studies in social Identity. New York: Praeger Publishers.



Miner-Rubino, K.; Cortina, L.M. (2004). Working in a context of hostility toward women: Implications for employees' well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 9, pp-107-122.

Miner-Rubino, K.; Settles, I.H. y Stewart, A. J. (2009). More than numbers: Individual and contextual factors in how gender diversity affects women's well-being. *Psychology of Women Quarterly*, Vol. 33, pp. 463-474.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management*. New York: Free Press.

Miquel, S.; Bigné, E.; Lévy, J.P.; y Cuenca, A.C. (1999). *Investigación de Mercados*. McGraw Hill. Madrid.

Mitroff, Ian I., Nelson, John, and Mason, Richard O., (1974). On Management Myth - Information Systems. *Management Science*, Vol. 21, No. 4, pp. 371-382.

Moore, B.L. (1996). From underrepresentation to overrepresentation: African American women. Temple University Press, pp. 115-135.

Moore, BL., Webb, SC: (2000). Perceptions of Equal Opportunity among women and minority army personnel. *Sociological Inquiry*, Vol. 70, No. 2, pp. 215-239.

Muelle, C.W. y McDuff, E.M. (2000). Winners and Losers in the Temporary Clergy Labor Market. Book chapter in *Research in the Sociology of Work*, Vol. 8, JAI Press, Inc., edited by Randy Hodson.

Mueller, R.O. (1996). *Basic Principles of Structural Equation Modeling. An Introduction to LISREL and EQS*. New York: Springer Text in Statistics.

Muijen, K. (1999). Organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8, No. 4, pp. 497-502

Mulder, M. (1977). *The Daily Power Game*, Martinus Nijhoff .Social Sciences Division, Laiden.

Mumford, M. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 313-351.

Naor, M.; Goldstein, S.M.; Linderman, W. y Schroeder, G. (2008). The role of culture as driver of quality Management and Performance: Infrastructure Versus Core Quality Practice. *Decision Sciences*, Vol. 39, pp. 671-700.

Naranjo-Valencia, J. C.; Sanz-Valle, R. y Jiménez-Jimenez, D. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol.13, pp. 466-480.

Nicholson, N. (1995). Evolutionary Psychology: Toward a New View of Human Nature and Organizational Society. *Human Relations*, Vol. 50, No. 9, pp. 1053-1078.

Nieva, V.F. y Gutek, B.A. (1981). *Women and work: A psychological perspective*. New York: Praeger.

Nunnally, J.C. (1976). *Psychometric theory*, 2nd ed. New York: McGraw-Hill.

O'Dea J. (2007). El valor de la igualdad de Oportunidades. Responder a Kershner. *Journal of Applied Filosofia*, Vol. 24, No. 2 pp. 1-11.

O'Leary, V. E. y Ickovics, J. R. (1992). Cracking the glass ceiling: Overcoming isolation and alienation. In U. Sekaran & F. T. L. Leong (Eds.), *Womanpower: Managing in times of demographic turbulence*. Newbury Park, CA: Sage.

O'Neil, A. (2003). Issues in Australian Foreign Policy. *Australian Journal of Politics & History*, Vol. 49, No.4, pp. 540-557.

O'Reilly, C.A. III y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 492-499.

O'Reilly, C.A. III; Caldwell, D.F. y Barnett, W.P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, pp. 21-37.

O'Reilly, C.A. III; Chatman, J. y Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 487-516.

O'Reilly, C.A. III; Williams, K. y Barsade, S. (1997). Group Demography and innovation: Does diversity help?. In E. Mannix & M. Neale (Eds.). *Research in the management of groups and teams*. Vol. 1. Greenwich, CT: JAI Press.

O'Reilly, C.A. III, y Michael L. Tushman (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 4, pp. 74-81.

Ott, J. S. (1989) *The organizational culture perspective*. Pacific Grove, CA., Brooks/Cole.

Ouchi, W.G. y Jaeger, A.M. (1978). Type Z organization: stability in the midst of mobility. *Academy of Management Review*, April, pp. 305-14.

Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Reading, MA.

Parson, T. (1959). The Myth of Functional Analysis as a Special Method in Sociology and Anthropology. *American Sociological Review*, Vol.24. No. 6, pp. 757-772.

Pascale, R.T. y Athos, A.G. (1981). *The art of Japanese management*. New York: Simon and Schuster.

Paulhus, D.L. (1991). Measurement and control of response biases. In J.P. Robinson et al. (Eds.), *Measures of personality and social psychological attitudes*. San Diego: Academic Press.

Peters, T.J. y Waterman, R.H. (1982): *In search of excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, New York.

Pettigrew, A.M. (1979). One studying organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, pp. 570-581.

Pfeffer, J. (1983). Organizational demography. In L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 5, pp. 299-357. Greenwich, CT: JAI Press.

Phillips, A. (2006). Really Equal: Opportunities and Autonomy. *The journal of political Philosophy*, Vol. 14, No. 1, pp. 18-32.

Pichler, F. (2009). Determinants of work-life balance: Shortcomings in the contemporary measurement of WLB in large-scale surveys. *Soc Indic Res.*, Vol. 92, pp. 449-469.

Pizarro, C. (1998) *La política cultural de las movilizaciones campesinas. Las narrativas sobre un conflicto por la tierra en una localidad rural de Catamarca*. Tesis de Maestría en Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Catamarca.

Plantenga, J; Remery, C.; Figueiredo, H. y Smith, M. (2009). Towards a European Union Gender Equality Index. *Journal of European Social Policy*. Vol. 19, pp. 19-33.

Polachek, S. W. (1981). Occupational self-selection: A human capital approach to sex differences in occupational structure. *Review of Economics and Statistics*, Vol. 63, pp. 60-69.

Pons, O. (2000). Tesis doctoral « La formació a les organitzacions : Una perspectiva des del disseny organitzatiu de Mintzberg. Tesis doctoral. UPC.

Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, Vol. 84, pp.12.

Prodan, A y Manolescu, I. (2006). Gender discrimination in Romania. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 19, No. 6, pp. 766-771.

Pugh, M., y Wahrman, R. (1983). Neutralizing sexism in mixed-sex groups: Do women have to be better than men?. *American journal of sociology*, Vol. 88 , pp. 746-762.

Pümpin, C y García, S. (1988). *Cultura empresarial*. Díaz de Santos. Madrid.

Putnam, R.D. (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.

Putnam, R.D.; Leonardi, R. y Nanetti, R.Y. 1993. *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Quinn, R.E. y Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, Vol.5, pp. 122-140.

Quinn, R.E. y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, Vol. 29, pp. 363-377.

Quinn, R.E. y Cameron, K.S. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, Vol. 29, pp. 33-51.

Quinn, R.E. (1988). *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey-Bass.

Quinn, R.E. y Spreitzer, G.M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in organizational change and development*, Vol. 5, pp. 115-142.

Ragins, B.R. y Sundstrom, E. (1989). Gender and power in organizations: A longitudinal perspective. *Psychological Bulletin*, Vol. 105, pp. 51-88.

Ragins, B. R. y McFarlin, D. (1990). Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 37, pp. 321-339.

Ragins, B.R. y Cotton, J. L. (1991). Easier said than done: Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 939-951.

Ragins, B.R. (1997). Diversified mentoring relationships in organizations: A power perspective. *Academy of Management Review*. Vol. 22, No.2, pp. 482-521.

Rainer, H. y Siedler, T. (2008). Subjective income and employment expectations and preferences for redistribution. Economics Letters, Elsevier, Vol. 99, No. 3, pp. 449-453.

Randall, C. S. y Mueller, C. W. (1995). Extensions of justice theory: Justice, evaluations and employees' reactions in a natural setting. *Social Psychology Quarterly*, Vol. 58, pp. 178-194.

Randel, A.E. (2002). Identity salience: a moderador of the relationship between group gender composition and work group conflict. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, 749-766.

Rawls, A. (1971). *Theory of Justice*. Harward University Press. pp. 506.

Reiches, A.E. y Schneider, B. (1990). *Climate and culture: An Evolution of constructs*. Josey Bass. San Francisco.

Reskin, B. F. y Ross, C. (1992). Authority and earnings among managers: The continuing significance of sex. *Work and Occupations*, Vol. 19, pp. 342–365.

Reskin, B. y Padavic, I. (1994). *Women and men at work*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.

Reskin, B. F. (2003). Including mechanisms in our models of descriptive inequality. *American Sociological Review*, Vol. 68, pp. 1-21.

Reyes, A.M. y Zambrano, P. (1991). Un instrumento para medir la cultura organizacional innovadora. Tesis doctoral. Universidad Central de Santiago de Chile.

Rickard, K. M. (1987, March). Feminist identity development: Scale development and initial validation studies. Paper presented at the annual meeting of the Association for Women in Psychology, Denver, CO.

Riordan, C.M. y Shore, L.M. (1997). Demographic diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, pp. 342-358.

Ritzer, G. (1993), *The McDonaldization of Society. An Investigation into the Changing Character of Contemporary Social Life*, Pine Forge Press, Thousand Oaks, CA.

Robbins, S.P. (1998): *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall, México.

Rodríguez Porras, J. M. (1994). *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Deusto.

Rokeach, M. (1979). *The Nature of Human Values*. *The Free Press*. NY: Free Press. 1979.

Romer, D. (2002). Misconceptions and political outcomes. *The economic Journal*, Vol. 113, pp. 1-20.

Roseman, I.J.; Wiest, C. y Swartz, T.S. (1994). Phenomenology behavior and goals differentiate discrete emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 67, pp. 206-221.

Rosin, H.M. y Korabik, K. (1991). Workplace variables, affective responses, and intention to leave among women managers. *Journal of Occupational psychology*, Vol. 4, pp. 317-330.

Rosin, H.M. y Korabik, K. (1991). Women Managers: A Close up View of the Corporate Experience. *Equal Opportunities International*. Special issue on Women in Management: Recent Developments in North America, Vol. 10, No. 3/4, pp. 37-44.

Rousseau, D.M. (1996). Changing the delay while keeping the people. *Academy of management executive*, Vol. 10. No. 1, pp 50-59.

Ryan, M.K. y Haslam, S.A. (2007). Reactions to the glass Cliff: Gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20, pp. 182-197.

Ryan, A.M. y Kossek, E.E. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness?. *Human Resource Management*, Vol. 47, pp. 295-310.

Saal, F.E. y Moore, S.C. (1993). Perceptions of promotion fairness and promotion candidates qualifications. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, pp. 105-110.

Sackman, S. (1991). *Cultural Knowledge in Organizations. Exploring the Collective Mind*, Sage, London.

Saffold, G. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond 'strong' culture. *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 4, pp. 546-558.

Salzinger, L. (2003). *Genders in production: Making workers in Mexico's global factories*. Berkeley: University of California Press.

Sathe, V. J. (1985). *Culture and related corporate realities*. Homewood, IL: Irwin.

Sánchez, J. C. y Alonso, E. (1997). La evaluación de la cultura: el cuestionario de conductas normativas organizacionales. Trabajo presentado al IV Congreso Nacional de Psicología Social. San Sebastián.

Sánchez, J. y Alonso, E. (2004). Acuerdo intragrupal: una aplicación a la evaluación de la cultura de los equipos de trabajo. *Psicothema*, Vol. 16, No. 1, pp. 88-93.

Sánchez, M. y Sarabia, F.J. (1999). Validez y fiabilidad de escalas, en Sarabia, F.J. (coord.), *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Editorial Pirámide, pp. 363-393.

Segarra, M. (2006). Estudio de la naturaleza estratégica del conocimiento y las capacidades de gestión del conocimiento: Aplicación a empresas innovadoras de base tecnológica. Tesis Doctoral. Universitat Jaume I.

Schall, M. (1983). A communication-rules approach to organizational culture. [\*Administrative Science Quarterly\*](#), Vol. 28, pp. 557 -581.

Schein, E.H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Leadership and organizational studies*. Vol. 25, No. 2, pp. 3-16.

Schein, E.H. (1985): *Organizational culture and leadership*, Jossey Bass. San Francisco.

Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*. Vol. 45, No. 2, pp. 109-119.

Schein, E.H. (1991): *The role of the founder in the creation of organizational culture*. Newbury Park.

Schein, E.H. (1997). *Organizational culture and leadership*, Ed. ke-2. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schein, E.H. (1999). *The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture change*. Jossey Bass. San Francisco.

Schieman, S. y Reid, S. (2008). Job authority and interpersonal conflict in the workplace. *Work and Occupations*, Vol. 35, pp. 296-326.

Schmitt, M. T.; Ellemers, N. y Branscombe, N. (2003). Perceiving and responding to gender discrimination at work. *Social identity at work: Developing theory for organizational practice*, pp. 277–292. Philadelphia, PA: Psychology Press.

Scott, T.; Rusell, M.; Davies, H. y Marshall, M. (2003). The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments. *Health Research and Education Trust*, Vol. 38, No. 3, pp. 923-945.

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. Evanston, IL: Row & Peterson.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Shenhav, Y. y Haberfeld, Y. (1992). Organizational demography and inequality. *Social Forces*, Vol. 71, pp. 123–143.

Sierra Bravo, R. (1994): *Técnicas de Investigación Social*. 9a edición. Paraningo. Madrid.

Skaggs, S. (2008). Producing change or bagging opportunity? The effects of discrimination litigation on women in supermarket management. *American Journal of Sociology*, Vol, 113, pp.1148–1182.

Skuratowicz, E. y Hunter, L. W. (2004). Where do women's jobs come from? Job redeggregation in an American bank. *Work and Occupations*, Vol. 31, pp. 73-110.

Smircich, L. (1983a). Concepts of culture and organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 83, pp. 339-59.

Smircich, L. (1983). Concept of culture and organization analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 339-358.

Smircich, L. y Calas, D. (1987). *Organizational culture. A critical assessment*. Sage publications, Newbury Park.

Smircich, L. y Calas, M. B. (1987). *Organizational culture: A critical assessment*. In F. M. Jablin, L L. Putman, K. H. Roberts, & L. W. Porter (eds.) Beverly Hills, CA: Sage. *Handbook of organizational communication*, pp. 228-63.

Smith, H.J. y Kessler, T. (2004). Group based emotions and inter-group behavior: The case of relative deprivation. In L. Z. Tiedens & C.W.. Leach (Eds.). *The social life of emotions*, pp. 292-313. New York. Cambridge University Press.

Smith, R. A. (1997). Race, income, and authority at work: A cross-temporal analysis of Black and White men. *Social Problems*, Vol. 44, pp. 19-37.

Spence, J. T. (1999). Thirty years of gender research: A personal chronicle. In W. B. Swann, J. H. Langlois, & L. A. Gilbert (Eds.), *Sexism and stereotypes in modern society. The gender science of Janet Taylor Spence*, pp. 255–289. Washington, DC: American Psychological Association.

Spence, J. T. y Helmreich, R. (1972). *The Attitudes Toward Women Scale: An objective instrument to measure attitudes toward the rights and roles of women*



in contemporary society. *Catalog of Selected Domains in Psychology*, Vol. 2, pp.66-67.

Spence, L. (1999). Does size matter? The state of the art of small business. *Ethics. Business Ethics: a European Review*, Vol. 8, No. 3, pp. 163-174.

Spence, L. y Rutherford, R. (2003). Small business and empirical perspectives in business ethics: editorial. *Journal of Business Ethics*, Vol.47, pp. 1-5.

Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, validation. *Academy of Management Journal*. Vol. 38, No. 5, pp. 1442-1466.

Steiner, G.A. (1971). *Business and society*. New York. Random House.

Stone, E. (1978), *Research methods in organizational behavior*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Stone P. (2007). *Opting out? Why women really quit careers and head home*. Berkeley: University of California Press.

Story L. (2005, September 20). Many women at elite colleges set career path to motherhood. *The New York Times*, p. A18.

Suppiah, V. y Manjit, S. (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behavior. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, No. 3, pp. 462-477.

Tajfel H. y Turner, J.C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.). *Psychology of intergroup relations*, pp. 7-24. Chicago:Nelson-Hall.

Tickner, JA. (2005). What is your research program?. Some feminist answers to IR's methodological questions. *International Studies Quarterly*, Vol. 49, No. 1, pp. 1-21.

Tilly, C. (2004). Reasons Why. *Sociological Theory*, Vol. 22, No.3, pp. 445-454.

Tomas, D.A. (2004). Diversity as strategic. *Harvard Business review*, Vol. 82, pp. 98-198.

Topa, G.; Morales, J.F. y Gallastegui, J.A. (2006). Acoso laboral: relaciones con la cultura organizacional y los resultados personales. *Psicothema*, Vol. 18, No. 4, pp. 766-771.

Townsend, N.W. (2002). *The Package Deal: Marriage, Work, and Fatherhood in Men's Lives*. Philadelphia: Temple University Press.

Triandis, H.C. (1972). Dimensions of cultural variation as parameters of organisational theories. *International studies of Management and organization*, Vol. 12, pp 1-35.

Trice, H. M. y Beyer, J.M. (1993). *The cultures of work organizations*, Prentice-Hall, New Jersey.

Truxillo, DM. y Bauer, TN. (1999). Non instrumental justice in distinguishing the effects of distributive and procedural justice. *Journal of occupational and organizational psychology*, Vol. 73, pp. 511-518.

Tsui, A.S.; Egan, T.D. y O'Reilly, C.A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 1549-1579.

Tsui, A.S. y Gutek, B.A. (1999). *Demographic differences in organizations: Current research and future directions*. Lanham, MD: Lexington Books.

Tsui, A.S.; Porter, L.W. y Egan, T.D. (2002). When both similarities and dissimilarities matter: Extending the concept of relational demography. *Human Relation*, Vol. 55, No.8, pp. 900-929.

Valenzuela, A. (1993). Liberal gender role attitudes and academic achievement among Mexican-origin adolescents in two Houston inner-city Catholic schools. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, Vol. 15, pp. 310-323.

Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field*. Chicago: University of Chicago Press.

Vartia, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, Vol. 7, No. 1, pp. 63-69.

Vazier, S. y Gosling, S.D. (2004). e-Perceptions: Personality impressions based on personal websites. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 87, pp. 123-132.

Vila, N.; Küster, I. y Aldás, J., (2000). Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing. *Quaderns de Treball*.

Vyakarnam, S.; Jacobs,R. y Handelburg, J. (1996). Building and managing relationships: The core competence of rapid growth business, in *Proceedings of the19th ISBA National Small Firms Policy and Research Conference-Enterprising Futures*, Birmingham, UCE Business School, Vol 1, pp. 661-683.

Wajcman, J. (2004). *TechnoFeminism*, Cambridge. Polity Press.

Warton, A. (2005). *The sociology of gender*. Oxford, Uk. Blackwell.

Wasserman, B.D. y Weseley, A.J. (2009). ¿que?. ¿Quoi?. Do languages with grammatical gender promote sexist attitudes?. *Sex Roles*, Vol. 61, pp. 634-643.

Watts, M. (1998). Occupational Gender Segregation: Index Measurement and Econometric Modeling, *Demograph*, Vol. 35, pp. 489-496.

Weber, M. (1947). Theory of Social and Economic Organization. Chapter: "The Nature of Charismatic Authority and its Routinization" translated by A. R. Anderson.

Wharton, B. (2005). Ethical issues in the publication of clinical material. *Journal of Analytical Psychology*, Vol. 50, No. 1, pp. 83-89.

Williams, J. C. (2000). How the Tenure Track Discriminates Against Women." *Chronicle of Higher Education*, (Oct. 27, 2000). Retrieved June 10, 2005, from <http://chronicle.com/jobs/2000/10/2000102703c.htm>.

Winter, S. y Gutek, B.A. (1992). Consistency of job satisfaction across situations: Fact or artifact?. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 41, pp.61-78.

Yaish, M. y Kraus, V. (2003). The consequences of economic restructuring for the gender earnings gap in Israel, 1972-1995. *Work, Employment and Society*, Vol. 17, pp. 5-28.

Yaish, M. y Kraus, V. (2003). The consequences of economic restructuring for the gender earnings gap in Israel, 1972-1995. *Work, Employment and Society*, Vol. 17, pp. 5-28.

Yaish, M. y Stier, H. (2008). The Determinants of Women's Employment Dynamics. The Case of Israeli Women. *Europe Social Review*, Vol. 24, No. 3, pp. 363-377.

Yousef, D. y Darwish A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, No. 1, pp.6-24.

Zabid, R.; Sambasivan, M. y Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*, Vol. 22, No.8, pp. 708-728.

Zabid, R.; Sambasivan, M. y Azmawani A. (2004). The Influence of Organizational Culture on Attitudes Toward Organizational Change. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 25, No. 2, pp. 161-179.

Zenger, T.R. y Lawrence, B.S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, Vol. 32, pp. 353-376.



## 1.1 ANEXOS

**a. Índice de Tablas:**

Tabla 1. Funciones de la cultura según Robbins.....	22
Tabla 2. Elementos de cultura organizativa.....	28
Tabla 3. Modelos de tipologías de la cultura.....	29
Tabla 4. Tipología de cultura según Goffee y Jones(1998).....	33
Tabla 5. Esquema The competing Values Framework (CVF).....	36
Tabla 6. de adaptación de nombres de tipos de cultura.....	36
Tabla 7. Modelo de congruencia de una organización.....	40
Tabla 8. Los tres niveles de singularidad en la programación mental humana.....	43
Tabla 9. Niveles de cultura.....	44
Tabla 10. Índice de distancia jerárquica.....	46
Tabla 11. Evaluación de una cultura Individualista.....	48
Tabla 12. Evaluación cultura Colectivista.....	48
Tabla 13. Valoración de la cultura Masculina-Femenina.....	50
Tablas 14. Preguntas para valorar el control de la incertidumbre.....	51
Tabla 15. Índices que valoran la Participación.....	53
Tabla 16. Índices que valoran la Coherencia.....	53
Tabla 17. Índices que valoran la Adaptabilidad.....	54
Tabla 18. Índices que valoran la Misión.....	54
Tabla 19. Resumen de las teorías y dimensiones (Ginevicius y Vaitkunaite, 2006).....	55
Tabla 20. Dimensiones de medición de Ginevicius y Vaitkunaite.....	56
Tabla 21. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).....	57
Tabla 22. Factores valorados en la Organizational Cultura Survey (OCS).....	59
Tabla 23. Resumen Marco legislativo.....	71
Tabla 24. Consecuencias de la representación no equitativa.....	79
Tabla 25. Norma SGE 21 y la igualdad de oportunidades.....	99
Tabla 26. Escalas de medición de Identidad femenina.....	100
Tabla 27. Indices para medir y analizar la situación de la mujer a nivel global.....	101
Tabla 28. Ámbitos de análisis.....	109
Tabla 29: Esquema de las relaciones existentes entre variables.....	133
Tabla 30. Etapas del método científico.....	136
Tabla 31. Dimensiones de percepción de la igualdad de oportunidades.....	138
Tabla 32. Indicadores utilizados en el análisis de la escala de medida EIOG.....	140
Tabla 33. Ficha técnica de la investigación.....	141
Taula 34 Ficha técnica de la investigación.....	146

Tabla 35: Escala de medida traducida y adaptada de la de Foley et al. (2005).....	148
Tabla 36: Escala de medida traducida y adaptada de la de Naor et al. (2008).....	148
Tabla 37. Indicadores utilizados en el análisis de la escala de medida EIOG.....	149
Tabla38: Técnicas estadísticas del modelo de ecuaciones estructurales.....	151
Tabla 39. Etapas del Proceso de Modelización de las EE.....	151
Tabla 40. Indicadores utilizados en el análisis de la escala de medida EIOG.....	155
Tabla 41. Estadística descriptiva por sexo.....	159
Tabla 42. Estadística descriptiva por edad.....	159
Tabla 43. Estadística descriptiva de personas con personal a cargo.....	159
Tabla 44. Estadística descriptiva de responsabilidades familiares.....	160
Tabla 45. Estadística descriptiva por Estudio.....	161
Tabla 46. Análisis descriptivo de las dimensiones de igualdad de oportunidades de género.....	161
Tabla 47. Análisis de componentes principales de la dimensión SPOL.....	163
Tabla 48. Varianza total explicada de la dimensión SPO.....	163
Tabla 49. Análisis de componentes principales de la dimensión SLEAD.....	164
Tabla 50. Varianza total explicada de la dimensión SLEAD.....	164
Tabla 51. Análisis de componentes principales de la dimensión SEMP.....	164
Tabla 52. Varianza total explicada de la dimensión SEMP.....	164
Tabla 53 Análisis de componentes principales de la dimensión DIF.....	165
Tabla 54. Varianza total explicada de la dimensión DIF.....	165
Tabla 55. Análisis de componentes principales de la dimensión IMG.....	165
Tabla 56. Varianza total explicada de la dimensión IMG.....	165
Tabla 57. Análisis de componentes de la dimensión LENF.....	166
Tabla 58. Varianza total explicada de la dimensión LENF.....	166
Tabla 59. Análisis de componentes principales de la dimensión LENI.....	166
Tabla 60. Varianza total explicada de la dimensión LENI.....	166
Tabla 61. Análisis de componentes principales de la dimensión DISTO.....	166
Tabla 62. Varianza total explicada de la dimensión DISTO.....	166
Tabla 63. Análisis de componentes principales de la dimensión DISTRI.....	167
Tabla 64. Varianza total explicada de la dimensión DISTRI.....	167
Tabla 65. Análisis de componentes principales de la dimensión SELEC.....	167
Tabla 66. Varianza total explicada de la dimensión SELEC.....	167
Tabla 67. Análisis de componentes principales de la dimensión APREN.....	168
Tabla 68. Varianza total explicada de la dimensión APREN.....	168
Tabla 69. Análisis de componentes principales de la dimensión RET.....	168
Tabla 70. Varianza total explicada de la dimensión RET.....	168
Tabla 71. Análisis de componentes principales de la dimensión COND.....	168
Tabla 72. Varianza total explicada de la dimensión COND.....	168

Tabla 73. Análisis de componentes principales de la dimensión WFC.....	169
Tabla 74. Varianza total explicada de la dimensión WFC.....	169
Tabla 75. Análisis de componentes principales de la dimensión ACO.....	169
Tabla 76. Varianza total explicada de la dimensión ACO.....	169
Tabla 77. Dimensiones de percepción de la igualdad de oportunidades.....	170
Tabla 78. Dimensiones de igualdad de oportunidades de género.....	171
Tabla 79. Coeficiente t de la sensibilidad organizativa.....	172
Tabla 80. Coeficiente t de la Sensibilidad de los jefes.....	172
Tabla 81. Coeficiente t de la Sensibilidad del personal.....	173
Tabla 82. Coeficiente t de la Difusión de las políticas de IO.....	173
Tabla 83. Coeficiente t de la Imagen externa de la organización.....	173
Tabla 84. Coeficiente t del lenguaje formal.....	174
Tabla 85. Coeficiente t del lenguaje informal.....	174
Tabla 86. Coeficiente t de la equidad distributiva.....	174
Tabla 87. Coeficiente t de la equidad en la selección.....	175
Tabla 88. Coeficiente t del desarrollo del personal.....	175
Tabla 89. Coeficiente t de la retribución.....	175
Tabla 90. Coeficiente t de las condiciones laborales.....	176
Tabla 91. Coeficiente t de la conciliación de la vida personal, familiar y Laboral.....	176
Tabla 92. Coeficiente t del acoso laboral.....	176
Tabla 93. Matriz de correlaciones de las dimensiones estudiadas.....	177
Tabla 94. Análisis de la varianza total explicada.....	177
Tabla 95. Análisis del estadístico KMO.....	179
Tabla 96 Matriz de componentes rotados.....	180
Tabla 97. Estadísticas descriptivas por sexo.....	181
Tabla 98. Estadísticas descriptivas por edad.....	182
Tabla 99. Estadísticas descriptivas por estudios.....	182
Tabla 100. Estadísticas descriptivas por categoría profesional.....	183
Tabla 101. Estadísticas descriptivas de cargos de responsabilidad.....	183
Tabla 102. Análisis descriptivo de los ítems de la Fase 1 de investigación....	185
Tabla 103. Matriz de componentes de la variable CULJ.....	186
Tabla 104. Varianza total explicada de la variable CULJ.....	186
Tabla 105. Matriz de componentes de CULGRU.....	186
Tabla 106. Varianza total explicada de CULGRU.....	186
Tabla 107. Matriz de componentes de CULRA.....	186
Tabla 108: Varianza total explicada de CULRA.....	186
Tabla 109. Matriz de componentes de la variable CULDE.....	187
Tabla 110. Varianza total explicada de la variable CULDE.....	187
Tabla 111. Matriz de componentes de la variable FOLEY.....	187
Tabla 112. Varianza total explicada de la variable FOLEY.....	187
Tabla 113. Alfa Cronbach variable cultura.....	188
Tabla 114. Resultados del análisis de fiabilidad de las escalas.....	188
Tabla 115. Resultados del análisis de fiabilidad de la escala.....	188

Tabla 116. Coeficiente de la cultura jerárquica.....	190
Tabla 117. Coeficiente de la cultura de grupo.....	191
Tabla 118. Coeficiente de la cultura racional.....	191
Tabla 119. Coeficiente de la cultura de desarrollo.....	191
Tabla 120. Coeficiente de la cultura racional.....	191
Tabla 121. Matriz de componentes rotados.....	192
Tabla 122. Matriz de correlaciones.....	193
Tabla 123. Varianza total explicada.....	194
Tabla 124. Estadísticos KMO y Chi-cuadrado.....	195
Tabla 125. Medidas de ajuste del modelo.....	198
Tabla 126. Análisis descriptivo del modelo II de investigación.....	203
Tabla 127. Componentes de la dimensión SPOL.....	205
Tabla 128. Varianza total explicada de la dimensión SPOL.....	205
Tabla 129. Componentes de la dimensión SLEAD.....	206
Tabla 130. Varianza total explicada de la dimensión SLEAD.....	206
Tabla 131. Componentes de la dimensión SEMP.....	206
Tabla 132. Varianza total explicada de la dimensión SEMP.....	206
Tabla 133. Componentes de la dimensión DIF.....	207
Tabla 134. Varianza total explicada de la dimensión DIF.....	207
Tabla 135. Componentes de la dimensión IMG.....	207
Tabla 136. Varianza total explicada de la dimensión IMG.....	207
Tabla 137. Componentes de la dimensión LENF.....	207
Tabla 138. Varianza total explicada de la dimensión LENF.....	207
Tabla 139. Componentes de la dimensión LENI.....	208
Tabla 140. Varianza total explicada de la dimensión LENI.....	208
Tabla 141. Varianza total explicada de la dimensión DISTRI.....	208
Tabla 142. Varianza total explicada de la dimensión DISTRI.....	208
Tabla 143. Componentes de la dimensión PRODE.....	208
Tabla 144. Varianza total explicada de la dimensión PRODE.....	208
Tabla 145. Varianza total explicada de la dimensión RET.....	209
Tabla 146. Varianza total explicada de la dimensión RET.....	209
Tabla 147. Componentes de la dimensión COND.....	209
Tabla 148. Varianza total explicada de la dimensión COND.....	209
Tabla 149. Componentes de la dimensión WFC.....	210
Tabla 150. Varianza total explicada de la dimensión WFC.....	210
Tabla 151. Componentes de la dimensión ACO.....	210
Tabla 152. Varianza total explicada de la dimensión ACO.....	210
Tabla 153. Cálculo de las consistencias internas de los ítems Seleccionados.....	211
Tabla 154. Test t de la dimensión “ Difusión de las políticas de igualdad de oportunidades de género ”(DIF) .....	212
Tabla 155. Test t de la dimensión “ Imagen externa de la organización (IMG).....	212
Tabla 156. Test t de la dimensión “Lenguaje formal de la	



organización (LENI).....	213
Tabla 157: Test t de la dimensión “Equidad distributiva (DITRI)” .....	213
Tabla 158. Test t de la dimensión “Promoción y desarrollo (PRODE)” .....	213
Tabla 159. Test t de la dimensión “Política Retributiva (RET)” .....	214
Tabla 160. Test t de la dimensión “Conciliación de la vida personal, familiar y laboral (WFC)”.....	214
Tabla 161. Test t de la dimensión “Sensibilidad organizativa hacia las políticas de igualdad (SPOL)”.....	214
Tabla 162. Matriz de Correlaciones.....	215
Tabla 163. Análisis de la Varianza total explicada.....	216
Tabla 164. Matriz de componentes rotados.....	217
Tabla 165. Matriz de componentes rotados.....	219
Tabla 166. Medidas de ajuste del modelo.....	226
Tabla 167. Validación de las Hipótesis (H1-H4).....	234
Tabla 168. Relaciones de las hipótesis planteadas.....	239
Tabla 169. Validación de las Hipótesis (H5-H36).....	241
Tabla 170. Esquema de las relaciones encontradas en nuestro Modelo.....	247

**b. Índice de Figuras:**

Figura 1. Esquema igualdad de oportunidades y la sociedad.....	68
Figura 2. Relaciones de cultura organizativa y la discriminación de género.....	127
Figura 3: Esquema Hipótesis 5-36.....	128
Figura 4. Ciclo de trabajo del método científico (Sierra, 1994).....	135
Figura 5. Esquema de las relaciones del modelo de ecuaciones estructurales.....	153
Figura 6. Esquema de las relaciones del modelo de ecuaciones estructurales.....	157
Figura 7 Frecuencia Responsabilidades familiares.....	184
Figura 8. Modelo de relaciones de la cultura organizativa y Foley.....	196
Figura 9. Análisis del modelo de ecuaciones estructurales.....	197
Figura 10 Esquema de las relaciones del modelo de ecuaciones estructurales.....	221
Figura 11. Relación causal entre las tipologías de culturas y la sensibilidad organizativa.....	222
Figura 12. Relación causal entre las tipologías de culturas y la promoción....	222
Figura 13: Relación causal entre las tipologías de culturas y la equidad distributiva.....	223
Figura 14. Relación causal entre las tipologías de culturas y la difusión.....	223
Figura 15. Relación causal entre las tipologías de culturas y la imagen.....	224
Figura 16. Relación causal entre las tipologías de cultura y la retribución.....	224
Figura 17. Relación causal entre las tipologías de cultura y el lenguaje.....	225
Figura 18. Relación causal entre las tipologías de cultura y la conciliación de la vida personal y laboral.....	225

### c. Carta de colaboración en la investigación



Benvolgut/da,

Estem realitzant una investigació amb la finalitat de millorar les escales que permeten mesurar la igualtat d'oportunitats entre dones i homes a les organitzacions i que forma part de la meua tesi doctoral. Per aquest motiu la teua col·laboració és fonamental per a nosaltres.

Així doncs, t'agrairia molt que participessis i que contestessis amb total sinceritat l'enquesta que trobaràs en l'enllaç següent:

[INCORPORAR LINK]

L'enquesta és totalment confidencial i anònima, i el seu objectiu és estrictament científic i encarat al disseny d'escales, no a avaluar una organització en concret. Actualment trobaràs l'enquesta en castellà donat que cada idioma requereix la validació empírica corresponent, i per tant properament treballarem altres idiomes.

Sense cap intenció de molestar-te més, el meu sincer agraïment per aquest minuts i davant qualsevol dubte pots posar-te en contacte amb mi.

Atentament,

Marta Tura  
Dt. Organització d'Empreses  
Membre del GIOPACT

[marta.tura@upc.edu](mailto:marta.tura@upc.edu)

## d. Cuestionario de la Fase 1 de la investigación

**IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE GÉNERO**

Sus respuestas tienen garantizada una total confidencialidad y su fin es de ámbito estrictamente científico.

Por favor, conteste todas las preguntas con honestidad (cuando finalice no se olvide de pulsar "Enviar"). Si tiene cualquier duda o sugerencia, puede ponerse en contacto con nosotros: marta.tura [a] ucp.edu

¡Gracias por su participación!

**Yo soy...**

- Mujer  
 Hombre

**Edad**

**En esta universidad soy...**

**Llevo trabajando en esta Universidad...**

(Indique en número de años)

**Estudios**

**En su trabajo tiene personal a su cargo**

**En su vida personal tiene a su cargo**

- Hijas/os menores de 12 años  
 Hijas/os de 12 años o más  
 Personas mayores  
 Personas dependientes

**Sobre su trabajo...**

Valore cada frase según:

1- Totalmente en desacuerdo; 2 - En desacuerdo; 3 - Neutro; 4 - De acuerdo; 5 - Totalmente de acuerdo

**FOLEY1. En el trabajo, algunas veces siento que mi género (ser hombre o mujer) es una limitación**

	1	2	3	4	5	
<hr/>						
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**FOLEY2. Mi género (ser hombre o mujer) tiene una influencia negativa en mi carrera profesional**

	1	2	3	4	5	
<hr/>						
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**FOLEY3. En el trabajo, muchas personas tienen estereotipos de tipo sexual y me tratan en consecuencia**

	1	2	3	4	5	
<hr/>						
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**FOLEY4. En el trabajo, siento que los demás me excluyen debido a mi género**

	1	2	3	4	5	
<hr/>						
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**SPOL1. Mi organización realiza actuaciones específicas a favor de la igualdad de oportunidades de género**

	1	2	3	4	5	
<hr/>						
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**SPOL2. En mi organización, en general todos estamos de acuerdo en que existan unas directrices en relación a la igualdad de género**

	1	2	3	4	5	
<hr/>						
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**SPOL3. Mi organización se siente comprometida a cumplir con criterios específicos de igualdad de género**

	1	2	3	4	5	
<hr/>						
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**SPOL4. Mi organización camina con paso firme en reducir cualquier desigualdad por**

**razones de género**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo**SLEAD1. Creo que mi jefe/a NO realiza DIFERENCIA de trato al personal por el hecho de ser hombre o muje**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo**SLEAD2. Mi jefe/a NO CREE ni promueve la igualdad de oportunidades de género**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo**SLEAD3. Mi jefe/a si observa que hay un trato injusto por razones de género por parte de los empleados que están a su cargo, aplicará medidas contundentes para que no se vuelva a producir**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo**SLEAD4. Mi jefe/a creo que se siente a gusto trabajando en un clima sexista**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo**SLEAD5. Mi jefe/a escucha más y tiene más en cuenta las ideas y opiniones de los empleados que pertenecen a un género en concreto**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo**SEMP1. En general, mis compañeros/as de trabajo NO PERMITIRÍAN que algún compañero/a tuviera un trato sexista con el resto de compañeros/as de trabajo**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo**SEMP2. En general, mis compañeras/os de trabajo NO CREEN en la igualdad de oportunidades de género**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**SEMP3. Si mis compañeras/os de trabajo observaran un trato injusto por razones de género por parte de nuestros compañeros/as de trabajo lo recriminarían seriamente**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**SEMP4. Mis compañeras/os de trabajo se sienten a gusto trabajando en un clima sexista**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**DIF1. Mi organización en todo momento me ha explicado cuales son las directrices a seguir en materia de igualdad de género**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**DIF2. Ya sea a través de la dirección o de los jefes/as directos/as, la organización comunica a todos los empleados y empleadas las normas básicas en relación a la igualdad de género**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**DIF3. NADIE me ha INFORMADO de si existe una política de igualdad de oportunidades de género**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**DIF4. NO CONOZCO las políticas y directrices de igualdad de género de mi organización**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**IMG1. Mi organización NUNCA haría una publicidad externa que fuera sexista, aunque aparentemente esto le pueda reportar mayores ingresos**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**IMG2. Mi organización hace o haría visibles por igual a hombres y mujeres en los actos institucionales**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**IMG3. Mi organización reconoce los méritos y éxitos profesionales de las mujeres y hombres en las noticias publicadas (por ejemplo en circulares de empresa, revistas internas o externas)**

	1	2	3	4	5	
<hr/>						
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**IMG4. Se cuida la neutralidad de la imagen de la organización en sus folletos, catálogos, memorias y páginas web**

	1	2	3	4	5	
<hr/>						
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**IMG5. Mi organización tiene en cuenta las diferentes necesidades e intereses de las mujeres y hombres en el diseño de sus productos y/o en la prestación de servicios que ofrece**

	1	2	3	4	5	
<hr/>						
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**LENF1. La denominación de los puestos de trabajo NO ES NEUTRA, es decir, permite identificar el sexo de la persona que lo ocupa**

	1	2	3	4	5	
<hr/>						
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**LENF2. Normalmente se utiliza el masculino como genérico para referirse a trabajadores, empleados, directivos, etc.**

	1	2	3	4	5	
<hr/>						
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**LENF3. Solo se utiliza el femenino para referirse a determinadas profesiones o categorías profesionales (por ejemplo: secretarias, señoras de la limpieza)**

	1	2	3	4	5	
<hr/>						
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**LENF4. Se cuida la neutralidad en el lenguaje utilizado en los impresos y comunicados internos**

	1	2	3	4	5	
<hr/>						
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**LEN1. Es habitual oír chistes sexistas entre mis jefes/as o entre mis compañeros/as de trabajo**

	1	2	3	4	5	
--	---	---	---	---	---	--



Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

**LENI2. En mi organización se llama a los hombres por su apellido y a las mujeres por su nombre de pila o viceversa**

1 2 3 4 5

---

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

**LENI3. 3. Normalmente se tutea por ejemplo a las jefas y directivas pero se utiliza el cargo para dirigirse a los hombres jefes y directivos (por ejemplo: Señor director), o viceversa**

1 2 3 4 5

---

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

**LENI4. En mi organización se oyen comentarios despectivos hacia las mujeres por el hecho de ser mujeres, o hacia los hombres por el hecho de ser hombres**

1 2 3 4 5

---

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

**DISTO1. Creo que mi organización está EQUILIBRADA en número de hombres y mujeres**

1 2 3 4 5

---

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

**DISTO2. Hay departamentos o secciones en que la proporción entre hombres y mujeres está DESEQUILIBRADA**

1 2 3 4 5

---

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

**DISTO3. Existen determinados puestos de trabajo que únicamente ocupan empleados del mismo género**

1 2 3 4 5

---

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

**DISTO4. En mi organización encontramos mujeres en todos los departamentos y secciones**

1 2 3 4 5

---

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

**DISTR1. Es frecuente ver que todos los jefes/as mayoritariamente son del mismo género**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

**DISTR2. Es difícil que cierto género (por ejemplo las mujeres) lleguen a ocupar un puesto de alta dirección en mi organización**

1 2 3 4 5

---

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

**DISTR3. Hay departamentos o secciones muy feminizados (con una proporción muy elevada de mujeres) pero el jefe es un hombre, o viceversa**

1 2 3 4 5

---

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

**DISTR4. La proporción de personas de un determinado género en puestos de responsabilidad (por ejemplo las mujeres) disminuye a medida que aumenta el nivel de autoridad en el organigrama**

1 2 3 4 5

---

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

**SELEC1. Dependiendo del género uno/a tiene que demostrar muchos más méritos para poder promocionar**

1 2 3 4 5

---

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

**SELEC2. Intervienen factores de género y no sólo los méritos objetivos para ser promocionado/a en mi organización**

1 2 3 4 5

---

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

**SELEC3. En mi organización dependiendo de si eres hombre o mujer promocionas más rápido**

1 2 3 4 5

---

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

**SELEC4. En mi organización el proceso de selección es neutro**

1 2 3 4 5

---

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

**APREN1. Las oportunidades de formación son idénticas para ambos sexos, no importa si**

eres hombre o mujer

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**APREN2. Mi organización ofrece medidas de orientación y soporte al desarrollo (por ejemplo: mentoring) profesional tanto a hombres como a mujeres**

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**APREN3. En el trabajo, algunas veces siento que mi género es una limitación para mi desarrollo profesional**

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**APREN4. Mi género tiene una influencia negativa en mi carrera profesional**

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**RET1. En mi organización se subvaloran los puestos de trabajo clásicamente asociados a un género (por ejemplo los que tradicionalmente han ocupado las mujeres)**

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**RET2. Creo que en los cargos altos hay distinción de sueldos en función de si eres hombre o mujer**

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**RET3. Mi organización, con independencia que seas hombre o mujer, cobras igual salario por un trabajo igual o equivalente**

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**RET4. Los puestos de trabajo y categorías profesionales feminizadas son percibidas como menos importantes y con salarios más bajos**

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**COND1. Las instalaciones donde trabajo están acorde con las necesidades diferentes de hombres y mujeres (duchas, lavabos, vestuarios, etc.)**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**COND2. Por el hecho de ser hombre o mujer, en mi organización es más fácil que te asignen mejores espacios de trabajo**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**COND3. Si hay mujeres embarazadas, mi organización cuida su entorno de trabajo y tiene especial cuidado en la ergonomía de su puesto de trabajo**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**COND4. Mi organización tiene en cuenta que el vestuario laboral se adapte a las características físicas de los hombres y las mujeres**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**WFC1. Tengo que dejar actividades familiares debido a la cantidad de tiempo que requieren mis responsabilidades laborales**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**WFC2. Cuando llego a casa del trabajo, a menudo estoy agotada/o para tomar parte de las actividades y responsabilidades familiares**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**WFC3. Mi trabajo me impide conciliar mis actividades familiares más de lo que quisiera**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**WFC4. Las conductas que me hacen ser efectivo en el trabajo no me ayudan a ser mejor en mi entorno familiar o de amistades**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

**ACO1. Siempre he recibido un trato justo, digno y respetuoso por parte de mis jefes/as**

1 2 3 4 5

---

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

**ACO2. Me siento marginado/a por mis compañeras/os de trabajo porque son mayoritariamente de otro género**

1 2 3 4 5

---

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

**ACO3. El entorno de trabajo es intimidatorio, humillante y ofensivo**

1 2 3 4 5

---

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

**ACO4. NO tengo conocimiento fidedigno de ningún caso de acoso sexual en mi organización**

1 2 3 4 5

---

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

**JS1. Relamente disfruto con mi trabajo**

1 2 3 4 5

---

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

**JS2. La mayoría de días mi trabajo me entusiasma**

1 2 3 4 5

---

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

**JS3. En general, me siento satisfecho con mi trabajo**

1 2 3 4 5

---

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

**AC1. Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta organización**

1 2 3 4 5

---

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

**AC2. Siento de verdad, que cualquier problema en esta organización, es también mi problema**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**AC3. Me siento como parte integrante de esta organización**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**IS1. Si de mi depende, seguiré trabajando en esta organización dentro de una año**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**IS2. Durante los próximos doce meses no tengo intención de buscar otro trabajo en otra organización**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**IS3. Rara vez pienso en dejar mi trabajo actual**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**NO SE OLVIDE DE PULSAR ENVIAR**

Muchas gracias por su participación

Utiliza [Documents de Google](#)

[Informe dels abusos](#) - [Condicions del Servei](#) - [Termes addicionals](#)

## e. Cuestionario de la Fase 2 y 3 de la investigación

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

file:///Users/vicenc/Dropbox/Documents/Research/2010 Cultu...

"/&gt;

### IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

#### DATOS GENERALES

Edad: -

Sexo: -

Nivel de estudios: -

Categoría profesional: -

¿Ocupa un cargo de responsabilidad en su organización? -

Si la respuesta ha sido SÍ, ¿qué tipo de cargo?

Indique si tiene personas a su cargo: -

#### CUESTIONARIO

A continuación encontrará diferentes **afirmaciones sobre su trabajo**, por favor **valore cada una de ellas** según el siguiente criterio:

**1- Totalmente en desacuerdo; 2 - En desacuerdo; 3 - Neutro; 4 - De acuerdo; 5 - Totalmente de acuerdo**

	1	2	3	4	5
CULJE1. Incluso para las cosas más pequeñas debo consultar a mis jefes/as antes de tomar una decisión.					
CULJE2. Cualquier decisión que tome tiene que tener la aprobación de mi jefe/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CULJE3. Puede haber decisiones sobre temas poco importantes que también necesitan la aprobación de mi jefe/a.					
CULJE4. Mi organización es muy jerárquica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CULGRU1. Los jefes/as animan a las personas que trabajan para ellos/as a trabajar en equipo.					
CULGRU2. Los jefes/as animan a las personas que trabajan para ellos/as a intercambiar opiniones e ideas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CULGRU3. Nuestros/as jefes/as frecuentemente realizan reuniones de grupos donde las personas que trabajamos para ellos/as podemos intervenir y debatir abiertamente.					
CULGRU4. Nuestro departamento y/o organización forma equipos para resolver los problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>1- Totalmente en desacuerdo; 2 - En desacuerdo; 3 - Neutro; 4 - De acuerdo; 5 - Totalmente de acuerdo</b>					
	1	2	3	4	5
CULRA1. Nuestro sistema de incentivos nos motiva a perseguir los objetivos de la organización.					
CULRA2. El sistema de incentivos de esta organización es justo con los que cumplen con los objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CULRA3. Nuestro sistema de recompensas reconoce realmente a las personas que más contribuyen en nuestra organización.					

CULRA4. El sistema de incentivos en esta organización alienta a cumplir los objetivos de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CULDE1. En mi organización nos anticipamos llevando a cabo programas a largo plazo destinados a adquirir nuevas capacidades productivas adelantándonos a nuestras necesidades actuales.					
CULDE2. Hacemos un esfuerzo para actualizar los procesos de producción así como todas las tecnologías en la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CULDE3. Nuestra organización se mantiene a la vanguardia de las nuevas tecnologías en nuestro sector.					
CULDE4. Siempre estamos pensando en la próxima generación de tecnologías de fabricación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>1- Totalmente en desacuerdo; 2 - En desacuerdo; 3 - Neutro; 4 - De acuerdo; 5 - Totalmente de acuerdo</b>					
	1	2	3	4	5
FOLEY1. En el trabajo, algunas veces siento que mi género (ser hombre o mujer) es una limitación.					
FOLEY2. Mi género (ser hombre o mujer) tiene una influencia negativa en mi carrera profesional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FOLEY3. En el trabajo, muchas personas tienen estereotipos de tipo sexual y me tratan en consecuencia.					
FOLEY4. En el trabajo, siento que los demás me excluyen debido a mi género.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SPOL1. En mi organización, en general todos estamos de acuerdo en que existan unas directrices en relación a la igualdad de género.					
SPOL2. Mi organización se siente comprometida a cumplir con criterios específicos de igualdad de género.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SPOL3. Mi organización camina con paso firme en reducir cualquier desigualdad por razones de género.					
SLEAD1. Creo que mi jefe/a no realiza diferencia de trato por el hecho de ser hombre o mujer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SLEAD2. Mi jefe/a no cree ni promueve la igualdad de oportunidades de género.					
SLEAD3. Mi jefe/a creo que se siente a gusto trabajando en un clima sexista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SLEAD4. Mi jefe/a escucha más y tiene más en cuenta las ideas y opiniones de los empleados que pertenecen a un género en concreto.					
<b>1- Totalmente en desacuerdo; 2 - En desacuerdo; 3 - Neutro; 4 - De acuerdo; 5 - Totalmente de acuerdo</b>					
	1	2	3	4	5
SEMP1. En general mis compañeros/as de trabajo no permitirían que algún compañero/a tuviera un trato sexista con el resto de compañeros/as de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SEMP2. En general mis compañeras/os de trabajo no creen en la igualdad de oportunidades de género.					
SEMP3. Si mis compañeras/os de trabajo observaran un trato injusto por razones de género por parte de nuestros compañeros/as de trabajo lo recriminarían seriamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SEMP4. Mis compañeras/os de trabajo se siente a gusto trabajando en un clima sexista.					
DIF1. Mi organización en todo momento me ha explicado cuales son las directrices a seguir en materia de igualdad de género.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DIF2. Ya sea a través de la dirección o de los jefes/as directos/as, la organización comunica a todos los empleados y empleadas las normas básicas en relación a la igualdad de género					
DIF3. Nadie me ha informado de si existe una política de igualdad de oportunidades de género.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



DIF4. No conozco las políticas y directrices de igualdad de género de mi organización.					
<b>1- Totalmente en desacuerdo; 2 - En desacuerdo; 3 - Neutro; 4 - De acuerdo; 5 - Totalmente de acuerdo</b>					
	1	2	3	4	5
IMG1. Mi organización nunca haría una publicidad externa que fuera sexista, aunque aparentemente esto le pueda reportar menores ingresos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IMG2. Mi organización hace visibles por igual a hombres y mujeres en los actos institucionales.					
IMG3. Mi organización reconoce los méritos y éxitos profesionales de las mujeres y hombres en las noticias publicadas (por ejemplo en circulares de empresa, revistas internas o externas).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IMG4. Se cuida la neutralidad de la imagen de la organización en sus folletos, catálogos, memorias y páginas web.					
IMG5. Mi organización tiene en cuenta las diferentes necesidades e intereses de las mujeres y hombres en el diseño de sus productos y/o en la prestación de servicios que ofrece.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LENF1. Normalmente se utiliza el masculino como genérico para referirse a trabajadores, empleados, directivos, etc.					
LENF2. Solo se utiliza el femenino para referirse a determinadas profesiones o categorías profesionales (por ejemplo: secretarias, señoras de la limpieza).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LENF3. Se cuida la neutralidad en el lenguaje utilizado en los impresos y comunicados internos.					
LENI1. En mi organización se llama a los hombres por su apellido y a las mujeres por su nombre de pila o viceversa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LENI2. Normalmente se tutea por ejemplo a las jefas y directivas pero se utiliza el cargo para dirigirse a los hombres jefes y directivos (por ejemplo: Señor director o viceversa).					
LENI3. En mi organización se oyen comentarios despectivos hacia las mujeres por el hecho de ser mujeres, o hacia los hombres por el hecho de ser hombres.					
<b>1- Totalmente en desacuerdo; 2 - En desacuerdo; 3 - Neutro; 4 - De acuerdo; 5 - Totalmente de acuerdo</b>					
	1	2	3	4	5
DISTR1. Existen determinados puestos de trabajo que únicamente ocupan empleados del mismo género.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DISTR2. Es frecuente ver que todos los jefes/as mayoritariamente son del mismo género.					
DISTR3. Es difícil que cierto género (por ejemplo las mujeres) lleguen a ocupar un puesto de alta dirección en mi organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DISTR4. La proporción de personas de un determinado género en puestos de responsabilidad (por ejemplo las mujeres) disminuye a medida que aumenta el nivel de autoridad en el organigrama.					
PRODE1. Dependiendo del género uno/a tiene que demostrar muchos más méritos para poder promocionar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PRODE2. Intervienen factores de género y no sólo los méritos objetivos para ser promocionado/a en mi organización.					
PRODE3. En mi organización dependiendo de si eres hombre o mujer te promocionas más rápido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PRODE4. Las oportunidades de formación son idénticas para ambos sexos, no importa si eres hombre o mujer.					
PRODE5. En el trabajo, algunas veces siento que mi género es una limitación para mi desarrollo profesional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PRODE6. Mi género tiene una influencia negativa en mi carrera profesional.					

<b>1- Totalmente en desacuerdo; 2 - En desacuerdo; 3 - Neutro; 4 - De acuerdo; 5 - Totalmente de acuerdo</b>					
	1	2	3	4	5
RET1. Creo que en los cargos altos hay distinción de sueldos en función de si eres hombre o mujer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RET2. Mi organización, con independencia que seas hombre o mujer, cobras igual salario por un trabajo igual o equivalente.					
RET3. Los puestos de trabajo y categorías profesiones feminizadas son percibidas como menos importantes y con salarios bajos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
COND1. Las instalaciones donde trabajo están acorde con las necesidades diferentes de hombres y mujeres (duchas, lavabos, vestuarios, etc.)					
COND2. Si hay mujeres embarazadas, mi organización cuida su entorno de trabajo y tiene especial cuidado en la ergonomía de su puesto de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
COND3. Mi organización tiene en cuenta que el vestuario laboral se adapte a las características físicas de los hombres y las mujeres					
<b>1- Totalmente en desacuerdo; 2 - En desacuerdo; 3 - Neutro; 4 - De acuerdo; 5 - Totalmente de acuerdo</b>					
	1	2	3	4	5
WFC1. Tengo que dejar actividades familiares debido a la cantidad de tiempo que requieren mis responsabilidades laborales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
WFC2. Cuando llego a casa del trabajo, a menudo estoy agotado para tomar parte de las actividades familiares/responsabilidades.					
WFC3. Mi trabajo me impide conciliar mis actividades familiares más de lo que quisiera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
WFC4. Las conductas que me hacen ser efectivo en el trabajo no me ayudan a ser mejor (madre/padre/compañero/amigo)					
ACO1. Siempre he recibido un trato justo, digno y respetuoso por parte de mis jefes/as.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ACO2. Me siento marginado/a por mis compañeras/os de trabajo porque son mayoritariamente de otro género					
ACO3. El entorno de trabajo es intimidatorio, humillante y ofensivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ha llegado al final del cuestionario

ENVIAR ENCUESTA

**No olvide pulsar "ENVIAR ENCUESTA"**

**¡Gracias por su cooperación!**