

La Cultura organizativa y la percepción de igualdad de oportunidades de género

Organizational Culture and the perception of equal gender

Tura Solvas, M¹., Martínez Costa, C.

Abstract

Employee's attitudes toward the organization and behavior are affected by their perceptions of whether their own opportunities are equal to the opportunities of other employees. Also actual or perceived discrimination might have negative consequences for organizations and their human resources. This paper examines the relationship of organizational culture and gender equal opportunities (EO) perception. The hypotheses are tested by means of structural equation model. A survey is conducted of 354 participants from manufacturing firms. The research findings indicate that organizational culture types influence EO dimensions and that such influences may be positive or negative depending on the culture type. While developmental culture enhances EO perception, hierarchical culture inhibits it.

Resumen

Las actitudes de los empleados hacia la organización y su comportamiento se ven afectadas por su percepción de si tienen las mismas oportunidades que los otros empleados. Además la discriminación, real o percibida, puede tener consecuencias negativas tanto para la organización como para sus recursos humanos. Esta comunicación examina la relación entre la cultura organizativa y la percepción de igualdad de oportunidades (IO) de género. Las hipótesis han sido contrastadas mediante un modelo de ecuaciones estructurales. Se ha realizado una encuesta a 345 participantes de empresas manufactureras. Los resultados indican que los tipos de cultura organizativa influyen en las dimensiones de IO y que esta influyen-

¹ Marta Tura Solvas y Carme Martínez Costa (✉)
Grupo de Igualdad de oportunidades de género (GIOPACT). Universitat Politècnica de Catalunya, ETSEIB Avda. Diagonal, 647, 08028 Barcelona, Spain
e-mail: marta.tura@upc.edu : mcarme.martinez@upc.edu

cia puede ser positiva o negativa dependiendo del tipo de cultura. Mientras que la cultura de desarrollo puede mejorar la percepción de IO, la cultura jerárquica la dificulta.

Palabras clave: cultura organizativa, género, percepción, igualdad de oportunidades, ecuaciones estructurales.

1.1 Introducción

La cultura organizativa se considera uno de los factores que puede influir en el comportamiento y las actitudes del personal, entendiendo la cultura como conjunto de significados, valores, creencias y expectativas compartidas por las personas que integran una organización. Recientemente ha aumentado el interés de las organizaciones y profesionales de recursos humanos en conocer la percepción de discriminación en el trabajo, porque esta percepción puede afectar las actitudes, el comportamiento e incluso la salud financiera de la organización (Ensher et al., 2001). Las organizaciones que integran en su estrategia empresarial la IO de género obtienen una serie de beneficios tales como: un aumento de productividad, una mayor capacidad de contratar personal con un alto potencial, así como una mayor motivación y compromiso del personal con la organización, una disminución del absentismo laboral, una reducción de los estereotipos sexistas, un aumento del nivel de autoestima de las trabajadoras y los trabajadores, un aumento del bienestar general y también una mayor satisfacción laboral (O'Reilly, 1989; Tsui et al., 1992; Chatman et al., 1998; Ensher et al., 2001; Foley et al., 2005; Miner-Rubino et al., 2009). Del mismo modo, la existencia de desigualdad de género en las organizaciones, o de su percepción, tiene consecuencias negativas tanto para las trabajadoras y los trabajadores de la misma, como para la propia organización.

En esta investigación se examina la relación entre la cultura organizativa y la percepción de igualdad de oportunidades de género en una organización. Además, se analiza si existe alguna tipología de cultura organizativa que favorezca la percepción de igualdad de oportunidades entre las trabajadoras y trabajadores o por el contrario, cierto tipo de culturas ocasionan una mayor percepción de desigualdad por razón de género. El resto de comunicación se estructura como sigue. A continuación se presenta el marco teórico y las hipótesis de trabajo planteadas. Después se explica la metodología utilizada en la investigación. Seguidamente se presentan los resultados obtenidos y finalmente se exponen las conclusiones de la investigación.

1.2 Marco teórico de la cultura organizativa

Según Robbins (1998) la cultura moldea las actitudes y el comportamiento del personal e incide en las políticas y estrategias de la organización. Existe una variedad de escalas para medir la cultura organizativa, entre otras: “Denison Organizational Culture Survey” (DOCS) de Denison (1996), “Competing Values Framework” (CVF) de Cameron y Freeman (1991) y “Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI) de Quinn y Rohrbaugh (1983). En esta investigación se ha utilizado la escala diseñada por Naor et al., (2008) basada en la escala de medida “Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI) de Quinn y Rohrbaugh (1983) utilizando finalmente 16 ítems y clasificando las diferentes culturas en 4 dimensiones claramente identificadas: la cultura jerárquica, la cultura de grupo, la cultura de tipo racional y la cultura de desarrollo. La tabla 1 muestra las diferentes dimensiones de la cultura así como las características más destacables de cada una de las tipologías.

Tabla 1. Tipologías de cultura organizativa utilizadas en el modelo

TIPOLOGIA CULTURA	CARACTERISTICAS
Jerárquica	Cultura relacionada con la eficiencia, la coordinación y la evaluación interna de la organización. Está orientada en la lógica interna de la organización y en su estabilidad. Los factores motivadores de este tipo de cultura son: la seguridad, los procedimientos, las órdenes, las normas, los reglamentos y las leyes.
Grupo	Cultura de grupo pertenece al campo de las relaciones humanas, énfasis en la flexibilidad de la organización y su capacidad para trabajar en equipo. Sus principales valores son: el compromiso, la confianza y la participación. Los principales factores de motivación de estas organizaciones son: la cohesión, el apego y la pertenencia.
Racional	Cultura de tipo racional tiene un enfoque externo y está orientada al control para el logro de objetivos. La misión de este tipo de organizaciones desde la perspectiva de cultura racional es la búsqueda y el logro de los objetivos. Los componentes para motivar a los trabajadores y las trabajadoras incluyen la competitividad y los objetivos específicos.
Desarrollo	Cultura de desarrollo está relacionada con la flexibilidad y el cambio pero con una orientación externa, hacia el entorno en el que se encuentra la organización. Está orientada hacia el crecimiento, los recursos, la adquisición, la creatividad y la adaptación al ambiente externo. Voluntad de tomar riesgos, para convertirse en empresa innovadora y para desarrollar una visión de futuro. Los principales factores de motivación son: la creatividad, el crecimiento y la pluralidad.

1.3 Marco teórico de la igualdad de oportunidades de género

Según Gutek et al. (1996) se produce desigualdad de oportunidades de género en las organizaciones 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 cualificaciones educativas, la experiencia laboral, la antigüedad o el desarrollo profesional. La diferencia de roles impuestos por la sociedad a cada sexo a través del modelo bread-winner (Fraser, 1997) comporta que los hombres y las mujeres no tengan el mismo estatus social en la sociedad y esta diferencia se traslada también al ámbito laboral. La discriminación de género en las organizaciones tiene relación con el poder social, el prestigio, las expectativas laborales y las experiencias afectivas en el trabajo (Pugh y Wahrman 1983; Chatman y O'Reilly, 2004).

Plantega et al. (2009) especifica que la igualdad de género implica diversas dimensiones y diferentes significados. Al ser un fenómeno complejo que se caracteriza por múltiples dimensiones, la escala de medición de la percepción de la IO de género (EIOG) que se utiliza en esta comunicación (Tura et al., 2009) permite conocer el grado de percepción de la IO en las organizaciones en sus múltiples dimensiones, escogiendo como base los ámbitos identificados por Lusa et al. (2009). La tabla 2 presenta cada uno de las ocho dimensiones utilizadas para analizar la percepción de IO del personal.

Tabla 2. Dimensiones de la igualdad de oportunidades de género

Dimensión	Definición
Sensibilidad organizativa con las políticas de igualdad de género	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.
Difusión de las políticas	Valora la comunicación y promoción por parte de la organización a todo el personal de las políticas de IO.
Imagen externa de la organización	Percepción que tienen los empleados y empleadas en relación a la imagen IO de género que ofrece la organización externamente (por ejemplo: en campañas publicitarias, anuncios, noticias, actos institucionales, ruedas de prensa).
Lenguaje formal de la organización	Valora la utilización de un lenguaje formal neutro tanto oral como escrito por parte de la dirección de la organización.
Equidad distributiva en la organización	Percepción de equilibrio en la distribución de hombres y mujeres en todos los departamentos y secciones.
Promoción y desarrollo	Valora la percepción de igualdad de posibilidades de promoción o de desarrollo con independencia del género.
Retribución	Percepción del cumplimiento de que en lugares de trabajo iguales o de igual valor les corresponde una retribución igual.
Conciliación de la vida personal, familiar y laboral	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.

Fuente: Elaboración propia

2. Hipótesis

Se han planteado 32 hipótesis que definen la relación (positiva o negativa) entre los cuatro tipos de cultura y las ocho dimensiones de igualdad de oportunidades. Debido al elevado número de hipótesis, en lugar de reproducirlas todas, se muestra a continuación el redactado de las cuatro primeras:

Hipótesis 1: Una cultura definida como “jerárquica” está relacionada negativamente con la sensibilidad organizativa en la percepción de igualdad de oportunidades de género.

Hipótesis 2: Una cultura definida como “grupo” está relacionada positivamente con la sensibilidad organizativa en la percepción de igualdad de oportunidades de género.

Hipótesis 3: Una cultura definida como “racional” está relacionada negativamente con la sensibilidad organizativa en la percepción de igualdad de oportunidades de género.

Hipótesis 4: Una cultura definida como “desarrollo” está relacionada positivamente con la sensibilidad organizativa en la percepción de igualdad de oportunidades de género.

En la tabla 3 se resumen los signos de las relaciones planteada en las hipótesis de trabajo. Para la cultura jerárquica y la racional se ha planteado una relación negativa con las diferentes dimensiones de percepción de IO: sensibilidad organizativa (SEN), difusión (DIF), la imagen (IMA), el lenguaje informal (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). Por lo contrario, para la cultura de grupo y de desarrollo se ha supuesto una relación positiva con las ocho dimensiones de IO de género.

Tabla 3. Esquema de las relaciones existentes entre variables

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

3. Metodología de trabajo

La recogida de información se ha realizado a través de un cuestionario on-line que ha unido las dos escalas: la escala de percepción de IO de género (EIOG) (Tura et al., 2009) y la escala de medición de cultura organizativa (Naor et al., 2008). Un total de 41 ítems, componen el cuestionario final, Se ha utilizado una

escala Lickert de 1 a 5 (i.e, 1= totalmente desacuerdo, 5= totalmente de acuerdo) para valorar cada ítem. El cuestionario fue dirigido a personas que trabajan en empresas industriales de ámbito nacional, de un tamaño mínimo de 50 trabajadores y trabajadoras, para asegurar que el tamaño era suficiente como 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. Se han obtenido un total de 354 respuestas de las cuales el 49,71% son hombres y un 50,28% son mujeres, con diferentes niveles educativos y profesionales, y con diversos tipos de responsabilidad dentro de la estructura organizativa.

Para cada una de las escalas se ha realizado un análisis de dimensionalidad mediante la matriz de componentes y el análisis de la varianza explicada. El análisis de fiabilidad se ha realizado a través de las Alfa de Cronbach. Se ha utilizado el Test t para el análisis de validez convergente. El análisis de la validez discriminante se ha realizado mediante la matriz de componentes rotados, el análisis de la varianza total explicada, así como el estadístico KMO y el ratio Chi-cuadrado. Se ha realizado un análisis de las relaciones existentes entre las dos variables a través de un modelo de ecuaciones estructurales utilizando diferentes medidas de ajuste del Modelo.

2. Resultados

El análisis de dimensionalidad, fiabilidad y validez ha proporcionado los resultados para concretar las dimensiones finales de la escala EIOG y la escala de cultura organizativa para optimizar el modelo de ecuaciones estructurales final. Dentro del análisis factorial se ha utilizado el estadístico KMO. 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 investigación.

En la tabla 4 se presentan los resultados obtenidos y se observa un buen ajuste del modelo ya que los valores obtenidos entran dentro de los recomendados por la literatura (Hair, 1999; Byrne, 1989).

Tabla 4. Resultados de las medidas de ajuste del Modelo

	Chi cua- drado	GFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI
Modelo	2,41	,802	,063	,842	,900	,889
V. Recomen- dado	1-5 1,5-3	1,000	,05-,008	1,000	1,000	1,000

Fuente. Elaboración propia

El modelo permite ver las relaciones existentes entre las variables investigadas, dar respuesta a la totalidad de las 32 hipótesis planteadas y ver el estado de validación de las mismas. Dada la cantidad de hipótesis planteadas y variables relacio-

nadas se presenta un resumen de las hipótesis planteadas en esta investigación y las relaciones con los diferentes niveles de significación ($p < 0,001^{***}$ / $p < 0,01^{**}$ / $p < 0,05^*$), entre variables.

Tabla 5. Relaciones entre las variables del modelo de ecuaciones estructurales

Nivel significación	Tipo cultura	Dimensiones IO	Relación
P<0'001	Jerárquica	Sensibilidad	-0,966***
		Difusión	-1,005***
		Imagen	-0,829***
		Lenguaje	-1,355***
		Equidad distributiva	-2,583***
		Promoción y desarrollo	-2,707***
		Retribución	-2,220***
		Conciliación	-1,366***
	Racional	Lenguaje	-0,328***
	P<0'01	Grupo	Distribución
Desarrollo		Promoción	-0,585**
		Imagen	0,186**
P<0'05	Grupo	Sensibilidad IO	0,258*
		Retribución	-0,355*
		Conciliación	-0,286*
	Racional	Imagen	-0,099*
		Retribución	-0,214*
		Conciliación	-0,188*
	Desarrollo	Sensibilidad IO	0,223*
		Lenguaje	0,233*
		Retribución	0,272*
		Conciliación	0,238*

Fuente: Elaboración propia

3. Conclusiones

El modelo presentado en esta investigación ha permitido relacionar la cultura organizativa y la percepción de IO de género. La cultura definida como jerárquica dificulta la existencia de una percepción de igualdad de oportunidades de género y esta investigación ha demostrado que tiene una relación significativa y negativa con las ocho dimensiones de la percepción de IO de género. La cultura definida como de grupo tiene una relación positiva con la sensibilidad a la IO, ya que se da importancia a las relaciones personales favoreciendo la existencia de una sensibilidad hacia la IO de género. Contrariamente a lo que se había planteado inicialmente se ha encontrado una relación negativa con tres de las dimensiones analizadas, cuya explicación puede estar relacionada con la gran implicación y compromiso que exige el trabajo en equipo que no siempre puede ser compatible con la conciliación, la promoción y la igualdad de retribución. Los resultados también demuestran que la cultura racional tiene relación negativa con cuatro de las dimensiones de la percepción de IO de género, ya que los comportamientos indi-

vidualistas y competitivos no favorecen la equidad de género. La cultura de desarrollo tiene relación positiva con los ámbitos analizados ya que el carácter innovador y creativo de este tipo de organizaciones, favorece la sensibilidad a la IO y la percepción de un lenguaje y una imagen neutra, de equidad retributiva y en las posibilidades de conciliación. Esta investigación pretende ser la base de futuras investigaciones en este campo, se plantea investigar nuevas dimensiones de percepción de IO de género, así como analizar la relación con otras variables de comportamiento organizativo como la satisfacción, la motivación y el compromiso con la organización.

1.3 References

- Byrne B M (2001) Structural Equation Modeling with AMOS - Basic Concepts, Applications, and Programming. LEA.
- Cameron KS y Freeman SJ (1991) Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, n°5, págs. 23-58.
- Chatman J O'Reilly CA (2004) Asymmetric reactions to work group sex diversity among men and women. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No.2, pp. 193-208.
- Chatman JA Polzer JT Barsade SG Neale MA (1998) Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, n°43, págs. 749-780.
- Denison DR (1996) What is the difference between organizational culture and organizational climate?. A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, n°21, págs. 619-654.
- Ensher EA Grant-Vallone J Donaldson SI (2001) Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship Behavior, and grievances. *Human Resource Development Quarterly*, n°1, 12, págs. 53-72.
- Foley S Hang-Yue N Wong A (2005) Perceptions of Discrimination and Justice. Are there gender differences in outcomes?. *Group & Organization Management*, n°30, 4, págs. 421-450.
- Fraser N (1997) After the family wage: A Postindustrial thought experiment gender and Citizenship in transition. *Edd Crossing Borders*, págs. 21-55.
- Hair JF Anderson R.E Tatham, R.L Black W (1999) *Análisis Multivariante*. 5a edición. Pearson. Prentice Hall. Madrid.
- Lusa, A.; Martínez, 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.
- Gutek BA Cohen GA Tsui A (1996) Reactions to Perceived Sex Discrimination. *Human Relations*, n°49, 6, págs. 791-813.
- Naor, M Goldstein SM Linderman W Schroeder G (2008) The role of culture as driver of quality Management and Performance: Infrastructure Versus Core Quality Practice. *Decision Sciences*, n°39, págs. 671-700.
- Miner-Rubino K Settles I Stewart AJ (2009) More than numbers: Individual and contextual factors in how gender diversity affects women's. *Psychology of women quarterly*, n°33, págs. 463-474.
- O'Reilly C A III (1989) Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, n°1,4, págs. 9-25.
- Plantenga J Remery C Figueiredo H Simith M (2009) Towards a European Union Gender Equality Index. *Journal of European Social Policy*. Vol. 19, pp. 19-33.

- Pugh M y Wahrman R (1983) Neutralizing sexism in mixed-sex groups: Do women have to be better than men?. *American journal of sociology*, nº88, págs. 746-762.
- Robbins SP (1998) *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall, Mexico.
- Tsui AS Egan TD O'Really CA (1992) Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, nº37, págs. 549-579.
- Tura M Martínez C Pons O y Simp P (2010) Construcción y validación de una escala de medición de igualdad de oportunidades de género. 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management.