

**CRITERIOS DE DECISIÓN EN LOS PROCESOS DE
SELECCIÓN EN ESPAÑA:
¿SE DISCRIMINA A LA MUJER?**

Prof. Steven Poelmans

Prof. Nuria Chinchilla

Ignasi Martí

IESE, Universidad de Navarra

Fundación Adecco

INTRODUCCIÓN

Que siguen existiendo importantes diferencias salariales entre hombre y mujeres lo confirma el último informe de la Organización Internacional del Trabajo¹: en España las mujeres cobran entre un 27% y un 28% menos que los hombres. Cabe destacar que en Europa, el diferencial es del 15%. Así pues, las diferencias salariales entre sexos duplican en España a la media de la Unión Europea. Por otro lado, el mismo informe señala que en los últimos siete años se percibe una mejora por lo que se refiere a la ocupación femenina: la media anual de crecimiento de empleo ha sido de un 6,2%, casi el doble que la masculina, que ha crecido en estos años una media anual de un 3,34%. Sin embargo, las diferencias persisten, tal y como se puede observar en la tabla 1.

Existen también otras variables demográficas que proporcionan indicios de discriminación salarial: la edad es un ejemplo muy claro, pero también se discrimina en función de la raza o la religión, o de ciertas discapacidades. El citado informe da muestras de ello. Y, sin embargo, existen otros elementos de las políticas de Recursos Humanos de las empresas que, siendo tanto o más importantes que la retribución salarial, no han recibido la misma atención. ¿Qué sucede con la promoción? Es obvio que siguen existiendo diferencias por lo que se refiere a las políticas de promoción de las empresas, diferencias que no son más que un reflejo de esa latente discriminación en función de variables demográficas como las señaladas. De hecho, las mujeres siguen constatando la existencia de un “techo de cristal”: todavía son muy pocas las ejecutivas que copan altos cargos en compañías españolas. Según datos publicados por el Instituto de la Mujer, en el tercer trimestre del año 2002, sólo el 17,76% de los gerentes de

empresas con más de 10 trabajadores eran mujeres. Si bien la media aumenta cuando hablamos de empresas con menos empleados (hasta un 25,52%), las diferencias entre hombres y mujeres siguen siendo notorias en las capas altas de las empresas. En este sentido, tanto la UE como el gobierno Español están haciendo importantes esfuerzos para reducir la discriminación. Así, a nivel europeo, y como parte de la estrategia de empleo de la UE, el programa de iniciativa comunitaria EQUAL de la Comisión Europea está financiando formas nuevas e innovadoras de combatir la discriminación en el trabajo. El Programa Óptima, lanzado en 1995, pretendía establecer un grupo de empresas que aplicase programas modelo que, después, pudieran ser copiados y ampliamente publicitados.

Tabla 1: Diferencia entre hombre y mujeres en cuanto al empleo

	Diferencia en las tasas de empleo	Diferencia en las tasas de desempleo	Diferencia salarial por razón de sexo
EU-15	18,0	2,3	16,2
Grecia	29,8	8,6	13,2
España	28,9	8,0	14,3
Italia	27,5	5,6	8,6
Luxemburgo	23,9	0,7	n.d
Irlanda	21,4	-0,2	19,8
Bélgica	18,7	1,4	7,3
Países Bajos	17,5	1,1	21,1
Austria	16,5	1,3	21,1
Portugal	15,8	1,9	5,9
Francia	14,1	3,4	10,8
Alemania	13,7	0,4	19,4
Reino Unido	13,3	-1,1	24,3
Dinamarca	8,3	1,1	10,4
Finlandia	5,5	1,1	n.d.
Suecia	2,9	-0,3	n.d.

Fuente: Comisión de las Comunidades Europeas, (2002) "Integración de la igualdad entre hombres y mujeres en los documentos de programación de los Fondos Estructurales para 2000-2006".

¹ Organización Internacional del Trabajo (2003), *Informe global 2003: la hora de la igualdad en el*

¿Y la selección de personal? A pesar de los esfuerzos realizados por los gobiernos españoles para mejorar la integración de los llamados grupos débiles en el mercado laboral (mujeres, jóvenes,...), la situación sigue siendo complicada. Así, las diferencias con Europa en la tasa de empleo y paro (ver tabla 1) son mucho mayores en el colectivo de mujeres que en el de hombres. En el caso de los jóvenes menores de 30 años, en el año 2002, aproximadamente uno de cada cuatro jóvenes incorporado a la actividad laboral estaba en paro, 9 puntos por encima del registrado en la UE. Por lo que respecta al paro juvenil (menores de 25 años), el desempleo alcanzó el 15,3 por ciento en la UE. La tasa varía entre el 5,9 por ciento en Holanda y el 22,77 por ciento de España, volviéndose a poner a la cabeza de los países con más paro juvenil. El problema, una vez más, se agrava para el caso de las mujeres, donde la tasa de parados de menos de 25 años en enero de este año era del 27,8 por ciento, frente a la de los hombres, que ascendía al 18,8 por ciento.

¿Responden estas importantes diferencias a una latente discriminación en los procesos de selección de personal? La pretensión del presente estudio es precisamente la de analizar si tal discriminación existe. Sin duda, la selección es uno de los elementos más importantes de toda política de Recursos Humanos de las empresas. Por ello, el hecho de que la presencia o no de tal discriminación no haya recibido demasiada atención, no deja de ser significativo.

Mediante el uso de una metodología innovadora, el objetivo de este estudio es analizar cuáles son las variables fundamentales que determinan las decisiones de selección en las empresas españolas. Para ello, en primer lugar nos fijaremos en cuáles son las características de los candidatos que se tienen en cuenta. Básicamente nos

detendremos en cinco elementos: sexo, edad, familia, experiencia, y capacidad de comunicación.

Por supuesto, nos interesará saber si el *sexo* resulta ser una variable importante: ¿Existe discriminación por ser hombre o mujer en los procesos de selección? ¿Depende del tipo de trabajo al que se esté aplicando? También nos fijaremos en la *edad*. Se acostumbra a decir que entre los más jóvenes y entre aquellos más cerca de la edad de jubilación, las dificultades para encontrar trabajo aumentan, ¿qué hay de cierto en todo ello? ¿Y qué ocurre con la *familia*?

Un precioso trabajo de Peter Cappelli², profesor de la Universidad de Wharton (Pensilvania, EE.UU.), muestra cómo, frente a lo que dice gran parte de las investigaciones que se han hecho, otorgar prioridad a la familia antes de entrar en el mercado laboral, no supone ningún tipo de “penalización”. Es más, en el caso de los hombres incluso supone disfrutar a medio y largo plazo de salarios más altos. Algo que, según Cappelli, no ocurre entre las mujeres, aunque indica que, en ningún caso supone consecuencias negativas. Desde luego, hay que tener presente que se trata de un estudio hecho en los EE.UU. A pesar de ello, resulta muy interesante preguntarse por ello y más teniendo en cuenta la pregunta que nos hacíamos: ¿es un factor determinante el tener una familia, tener hijos a cargo o familiares dependientes a la hora de entrar en un proceso de selección?

La respuesta a tal pregunta parece que dependa, entre otras cosas, de quién es el que esté entrando en el proceso: ¿será diferente si se trata de un hombre, quien, de acuerdo con el modelo tradicional, es el que debe llevar el dinero a casa? ¿Qué sucede si

² Cappelli, P., Constantine, J., y Chadwick, C. (1998), It pays to value family: Work and Family tradeoffs reconsidered. Department of Economics, Williams College in its series Department of Economics Working Papers with number 183.

es una mujer? ¿Influirá que esté casada y tenga hijos a su cargo? ¿Y el hecho de que explicita su deseo de ser madre?

Según el modelo tradicional, debe ser el hombre el que traiga el principal ingreso a casa y, por lo tanto, la mujer podrá complementar el sueldo, pero su trabajo tendrá siempre un carácter de subsidiariedad. Por lo tanto, y siguiendo con este modelo tradicional, desde el punto de vista de la empresa, pudiera parecer que es el hombre el más “fiable”, pues necesita asegurar el sustento de su familia, y se supone que no tiene que hacerse cargo de la responsabilidad del cuidado de los hijos, de los padres, o de la limpieza de la casa.

Y, sin embargo, un reciente informe de Caixa Catalunya señala que en España, el número de mujeres que son el principal sustentador del hogar durante el período 1994-2001 ha crecido en un 77,6%. En 2001, unas 771.000 mujeres aparecen como principales fuentes de ingresos de sus hogares, frente a las 434.000 que figuraban en las estadísticas del año 1994. Además, como puede observarse en la Tabla 2, existen importantes diferencias respecto al número de madres y padres solteros. Así pues, ¿ha cambiado la situación? ¿Cómo influyen las condiciones familiares en los procesos de selección?

Tabla 2: Familias monoparentales, según sexo y grupos de edad de la persona de referencia

	I Trimestre 2003					
	Ambos sexos		Mujeres		Hombres	
	Absoluto	Mujeres	Absoluto	Porcentaje	Absoluto	Porcentaje
TOTAL	310,4	89,56	278,0	100,00	32,5	100,00
Menores de 45 años	206,1	94,23	194,2	69,86	11,9	36,62
De 45 a 59 años	100,1	80,82	80,9	29,10	19,2	59,08
De 60 y más años	4,2	69,05	2,9	1,04	1,3	4,00

Nota 1: Los datos inferiores a 5 deben ser tomados con precaución, pues están afectados por fuertes errores de muestreo

Nota 2: Datos en miles

FUENTE: Explotación específica por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de la Encuesta de Población Activa,

Por otro lado, en los últimos años se ha producido un considerable esfuerzo tanto a nivel político y legal, como empresarial, por lo que se refiere a la conciliación de la vida laboral y familiar. Que tal aumento en la sensibilización existe, es indudable. Sin embargo, ¿podemos afirmar que influye en la selección de nuevos empleados o en las promociones internas? ¿O es todavía demasiado pronto para ver los efectos de ese esfuerzo? Son preguntas a las que también trataremos de dar respuesta.

Finalmente, existen otras dos variables que resultan fundamentales en todo proceso de selección: la *experiencia* y la *capacidad de comunicación*. Por supuesto, la importancia de cada una de las variables que hemos señalado dependerá, y mucho, del tipo del trabajo al que se esté aplicando: en el caso de aplicar a un trabajo de alta dirección, seguramente un factor importante será la edad; si se trata de un trabajo que requiera el empleo de fuerza física constantemente, nuevamente la edad, si la relacionamos con el aguante físico, volverá a ser muy importante. A pesar de ello, en la inmensa mayoría de ellos, un factor clave será la *experiencia*, especialmente, aunque no de manera exclusiva, en puestos similares que demuestren el conocimiento necesario para un buen desempeño. Por último, la *capacidad de comunicación* suele ser uno de los aspectos más destacados por las empresas y por aquellos que realizan procesos de selección. Por supuesto, de nuevo dependerá del tipo de trabajo al que se aplica, pero cada vez es mayor la importancia que las empresas de selección y los propios departamentos de Recursos Humanos de las empresas otorgan a la inteligencia emocional de los candidatos. Nuevamente, la importancia de esta capacidad en la selección, dependerá enormemente del tipo de trabajo: no se requerirá la misma capacidad a una secretaria que a un peón; a un comercial que a un informático.

Hasta ahora nos hemos estado fijando en las características del candidato al puesto de trabajo. Y sin duda es un elemento fundamental, el más importante en muchas

ocasiones. Pero es necesario tener presente también a aquel que va a tomar la decisión como seleccionador de la empresa. ¿Qué tiene en mente a la hora de decidir? ¿Qué influye en su decisión? ¿Sería diferente la decisión si el que decide es hombre o mujer? Además, resulta fundamental no olvidar cuál es su entorno y cómo puede influir a la persona que toma las decisiones de selección: ¿determinará la decisión el estar en una empresa que aplica políticas familiarmente responsables? ¿Y el tamaño de la empresa o el porcentaje de mujeres que trabajan en ella? Como puede observarse, se trata de elementos que influyen en la decisión, y que, por lo tanto, y a pesar de que es algo que no se ha estudiado demasiado, resulta fundamental para entender los procesos de selección y, especialmente, para ver si existe también discriminación en las políticas de selección de las empresas.

Podríamos decir, recapitulando, que los elementos que influyen en la decisión de selección son cuatro:

1. Características del candidato
2. Las características del puesto de trabajo
3. La persona misma que toma la decisión
4. El entorno de aquel que toma la decisión

Respecto al primer elemento, ya hemos hablado anteriormente. Se trata del sexo, la edad, las condiciones familiares, la experiencia y la capacidad de comunicación. Como veremos, las dos últimas variables acostumbran a ser siempre las más importantes, pero ¿implica esto que no influyen el sexo, la edad o la familia? ¿Qué sucede si dos personas con experiencia y capacidad de comunicación similares se encuentran en un proceso de selección? ¿Influirá entonces el ser hombre o mujer, el tener veinte años o cincuenta, o el ser soltero, casado sin hijos y hombre, o casada con tres hijos?

En segundo lugar, resulta crucial tener presente las características del puesto de trabajo al que se está aplicando. Así, en España, el número de mujeres directivas sigue siendo relativamente bajo, así como alto el número de secretarías. ¿Influye en la selección el hecho de que el trabajo al que se aplica sea un trabajo eminentemente físico o de relaciones públicas? ¿Y qué sucede con las características temporales del trabajo? Es bien conocido el carácter de temporalidad de una parte muy importante de los trabajos femeninos en España. Por otro lado, también será muy importante observar si se trata de seleccionar a alguien externo a la empresa o si se pretende cubrir una vacante mediante promoción interna.

En tercer lugar, resulta también muy importante no olvidar quién está tomando la decisión. ¿Es hombre o es mujer? ¿Tenderán las mujeres a escoger mujeres y los hombres a hombres? Parece que podemos esperar que las mujeres con hijos tengan una mayor sensibilidad para esos temas que hombres sin hijos. Además, puede suceder que quien haya de tomar la decisión sufra en sus propias carnes un conflicto entre el trabajo y la familia, ¿influirá eso en la decisión, tratando de evitar, por ejemplo, que una mujer casada sea escogida, pensando que el ser escogida para el trabajo no le causará más que problemas por la imposibilidad de compatibilizar su vida laboral y familiar?

Finalmente, si como decía Ortega “yo soy yo y mi circunstancia”, no podemos olvidar cuál es la circunstancia que influye directamente en esa decisión. Debemos fijarnos, pues, en el entorno del decisor. ¿Influirá positivamente el hecho de que trabaje en una empresa con una clara política y/o cultura de conciliación de la vida laboral y familiar? Esto nos permitirá responder la pregunta que nos hacíamos anteriormente y observar si la creciente sensibilización sobre estos temas empieza ya a tener los efectos deseados, o si, por el contrario, es todavía demasiado pronto. Por otro lado, generalmente, las empresas más exitosas suelen ser aquellas que tienen unas políticas de

recursos humanos más avanzadas, ¿influye el formar parte de una organización exitosa en las decisiones de selección? Además, también suele coincidir con que son las empresas más grandes las más exitosas. Sin embargo, también se dice que las empresas pequeñas cuidan mucho a sus trabajadores, por lo tanto, podemos preguntarnos ¿cómo influye el tamaño de la empresa en la decisión? Y también nos podemos fijar en otras variables, como en el número de mujeres que trabajan en la empresa, el sector al que pertenece la empresa (telecomunicaciones, enseñanza, alimentos, textil, etc.), si se trata de una empresa privada o pública, o cuál es su ámbito de actuación (local, regional, nacional, internacional, global).

Existe la posibilidad de que las personas que realizan la selección de personal, independientemente de si son hombres o mujeres, tomen decisiones “racionales” en función, exclusivamente, de las demandas del trabajo. Sin embargo, la experiencia parece indicar, que a pesar de tratarse de decisiones que pudiéramos considerar “racionales”, en muchos casos suponen una discriminación, considerando, por ejemplo, como “menos apta” por su percepción de falta de flexibilidad a una mujer con hijos, favoreciendo a candidatos “más aptos” por su percepción de “más responsabilidad” por ser hombres con hijos.

En este estudio analizaremos cuáles son las variables más importantes que entran en el proceso de selección, tanto desde el punto de vista del candidato, como desde el punto de vista de la persona que toma la decisión. Ello nos permitirá observar si existe también discriminación en los procesos de selección, y en función de qué variables se produce tal discriminación.

METODOLOGIA

Muestra

Los datos fueron recogidos a través de un cuestionario enviado a 1500 personas, principalmente a personal del departamento de Recursos Humanos, pero no exclusivamente. De los cuestionarios enviados recibimos correctamente contestados 408, es decir un 27,2%. Se trata de una tasa de respuesta alta, si la comparamos con estudios de características similares. Para asegurarnos de que la muestra no estuviera sesgada, se comprobó la varianza en la variable dependiente. Para una visión general de las características de la muestra, ver Anexo 1.

El estudio

Como ya hemos señalado, el estudio ha utilizado una metodología innovadora. El cuestionario tiene dos partes bien diferenciadas (Ver Anexo 5). La primera de ella es la más innovadora, pues en su desarrollo se utilizaron múltiples casos, y perfiles de posibles candidatos, a fin de descubrir cuáles eran los factores que influían más en la toma de decisiones en los procesos de selección. La segunda parte es básicamente un cuestionario, en el sentido más tradicional, que ya ha sido utilizado en otros trabajos previos.³

³ Poelmans, S., Cardona, P. & Chinchilla, N. (1999). *An explanatory study of managerial stress in Spain*, Research Paper, IESE – University of Navarra.

Parte 1: Casos

El objetivo fundamental de este estudio era el de analizar la influencia de cinco factores en las decisiones de contratación. Tales factores eran: sexo, edad, situación familiar, experiencia y capacidad de comunicación. Para poder captar si tal influencia existe realmente y, en tal caso, ver cuál de los factores es más importante, diseñamos 4 casos:

1. Caso 1: Candidato/a a tiempo completo
2. Caso 2: Candidato/a a tiempo parcial
3. Caso 3: Promoción interna a tiempo completo
4. Caso 4: Promoción interna a tiempo parcial

Estos cuatro casos nos permitían estudiar cuatro situaciones básicas al incluir la variable tiempo completo – tiempo parcial, así como la contratación externa (candidato que no trabaja en la empresa) – promoción interna.

A continuación se presentaba en cada uno de los casos una breve descripción del puesto de trabajo, de la experiencia requerida, así como de las tareas a realizar. Para mejorar la calidad del posterior análisis, cada caso presentaba además unas características bien diferentes. Así, en el primer caso se trataba de seleccionar un técnico en calidad; en el segundo se buscaba un peón/operario para el departamento de logística; en el tercero, se requería un consultor gerente para el sector de la hostelería; finalmente, en el cuarto, se buscaba un peón con conocimientos de las máquinas de la sección y de su programación de control numérico. En la figura 1 se presenta uno de los 4 casos utilizados.

Figura 1: Ejemplo de caso.

CASO 2: Candidato/ a tiempo parcial

Descripción

Una empresa de manipulación de alimentos llamada “LOMASA”, de 100 trabajadores y de ámbito regional pero en expansión, busca un peón/operario a tiempo parcial para su departamento de logística. Se exigen estudios primarios y el carné de manipulador de alimentos. Como cualidades personales, se valorará que sea una persona hábil, la actitud positiva hacia el trabajo y la disposición a trabajar en condiciones de frío.

Experiencia

Se valorará experiencia en manipulación de alimentos

Actividades

Sus funciones principales serán la preparación de pedidos, uso de traspallet eléctrico, uso de soporte informático (nivel básico) y orden y limpieza en su lugar de trabajo.

En cada uno de los casos se presentaba a 4 candidatos con distintos perfiles, y se pedía que se indicara en una escala de 1 a 5 las probabilidades de elección de cada uno de ellos (1 = “seguramente no escogeré este candidato/a”; 5 = “seguramente escogeré este candidato/a”) y, de nuevo en una escala de 1 a 5, se pedía que se señalara la importancia de cada uno de los diferentes factores en la decisión tomada, siendo 1 “nada importante” y 5 “muy importante”.

La parte más compleja fue la creación de los diferentes perfiles. Lo que se hizo fue tomar los cinco factores y reducirlos a una variable binaria, estableciendo dos niveles. En el caso del sexo (hombre o mujer), la experiencia (experiencia o poca experiencia), y la comunicación (con o con poca capacidad de comunicación) resulta obvio, pero no así en el caso de la edad y de la situación familiar. Lo que hicimos fue establecer dos niveles claramente diferenciables, pero no demasiado extremos, siendo las alternativas para la situación familiar “casado/a con dos hijos” o “soltero/a sin hijos”, y para la edad “32 años” ó “44 años”, respectivamente.

Como existen 32 posibles combinaciones de los cinco factores, esto nos da los 32 posibles perfiles de candidato que usamos. A continuación, como tenemos cuatro casos en cada cuestionario y en cada caso hay cuatro perfiles diferentes, el siguiente

paso es asignar 16 perfiles a cada cuestionario. Los perfiles no pueden estar repetidos dentro del mismo caso, pero sí en distintos casos.

Para asignar los perfiles a cada caso, enumeramos los perfiles de 1 a 32 y generamos una lista aleatoria de 10000 números enteros de 1 a 32. Repitiendo la misma operación 16 veces, obtuvimos una tabla de 10000 filas y 16 columnas y, por tanto, cada una de las filas resultaba ser un cuestionario. A continuación se dividieron las filas (cuestionarios) en cuatro partes, siendo cada una de ellas un caso. Después, eliminamos todos aquellos casos en los que había perfiles repetidos, y de entre los que superaron este filtro, nos quedamos con los 1500 que enviamos.

Finalmente, el último paso fue el de transformar las 1500 filas escogidas en un verdadero cuestionario, formado por las cuestiones que no cambiaban, pues los 1500 cuestionarios tenían los cuatro casos señalados, y la parte que iba cambiando en función de los perfiles.

En la figura 2 se puede observar un ejemplo de 4 posibles perfiles que encontramos en uno de los casos.

Figura 2: Perfiles de los candidatos.

Candidato/a 1

Es una mujer soltera y sin hijos, de unos 32 años. Tiene el nivel de formación suficiente, pero poca experiencia. Se trata de una persona con capacidad de comunicación.

Candidato/a 2

Es una mujer casada, con dos hijos, de unos 44 años. Tiene el nivel de formación suficiente y experiencia. Se trata de una persona con poca capacidad de comunicación.

Candidato/a 3

Es un hombre casado, con dos hijos, de uno 32 años. Tiene el nivel de formación suficiente y experiencia. Se trata de una persona con capacidad de comunicación.

Candidato/a 4

Es un hombre soltero y sin hijos, de unos 32 años. Tiene el nivel de formación suficiente y experiencia. Se trata de una persona con poca capacidad de comunicación.

Parte 2: Cuestionario

La segunda parte es un cuestionario utilizado, como ya hemos indicado, en estudios anteriores, y que se basa, parcialmente, en el OSI 2 (Occupational Stress indicador)⁴ y el WLCS o Work Locus of Control Scale⁵. Nuevamente, para mayor detalle, consultar el Anexo 5.

Esta segunda parte se subdividió en 6 partes (partes 2 a 7 del Cuestionario), cada una con diferentes ítems-preguntas, cuyo objetivo eran conocer:

1. ¿Cuál es la cultura de la empresa? ¿Se trata de una empresa con una cultura familiarmente responsable? Algunas de las preguntas que se hicieron fueron:

“Para progresar en esta empresa, se espera que los empleados trabajen más de 50 horas a la semana, en la empresa o en casa”.

“Se anima a los empleados a armonizar su vida laboral y familiar”.

2. ¿Cuáles son las políticas de la empresa? ¿Favorecen o dificultan la conciliación de la vida laboral y familiar? Debían responder “No / Algunos / Todos” a preguntas como:

“Los empleados deben trabajar 8 horas, pero pueden decidir ellos mismos a qué hora empezar y a qué hora marcharse de la empresa al final de la jornada”

“Los empleados – siempre después de consultarlo con su superior directo – pueden tomar fácilmente unos días de permiso o una vacaciones cortas fuera de los períodos vacacionales tradicionales”

3. ¿Cuál es la relación entre su vida familiar y laboral? Esta parte la debían contestar únicamente aquellos que tenían hijos y/o padres dependientes, y debían responder a preguntas como:

“A menudo, al volver del trabajo, estoy demasiado cansado para poder participar en actividades/responsabilidades familiares”.

“Mi trabajo limita mis actividades familiares más de lo que desearía”.

⁴ Williams, J.S. (1996). A critical review and further development of the Occupational Stress indicator. Unpublished doctoral thesis, UMIST, UK.; y Cooper, C, Sloan, S.J. & Williams, S. (1988). *The Occupational Stress Indicator*. Windsor: NFER Nelson.

⁵ Spector, P.E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335-340.

4. ¿Cuál es el grado de conocimiento que se tiene de las políticas familiares del gobierno? Se pretende conocer hasta qué punto se conocen tales políticas, a través de preguntas como las siguientes:
 - ¿En que situaciones “El gobierno ofrece ayudas económicas a las familias”?
 - ¿La baja de maternidad es de...?
5. ¿Cuáles son las características de su empresa? ¿Privada o pública? ¿En que sector actúa mayoritariamente? ¿Cuántos empleados tiene? ¿Cuántas mujeres trabajan en la empresa? ¿Cuál es su ámbito de actuación?
6. Finalmente se pedían también algunos datos de la persona que respondía: edad, sexo, si trabaja su pareja, número de hijos que viven con él/ella, la edad del hijo más joven que vive con él/ella, nivel de trabajo, función/departamento, y número de horas que trabaja por semana.

Como ya hemos señalado, lo realmente innovador del método utilizado es la combinación en un mismo estudio de ambos tipos de metodologías. Ello nos permitirá, mediante la variación de todas las variables en todas las posibles combinaciones que hemos señalado, ver con detalle qué peso tiene cada una de ellas. Además, también nos permite estudiar efectos de interacción, como, por ejemplo, en el caso de que dos candidatos tengan la misma experiencia, ¿en qué medida resulta entonces relevante el factor sexo?

Por lo tanto, utilizamos en un mismo estudio el tradicional análisis desarrollado en este tipo de estudios basado en modelos de regresión, pero además incluimos algo completamente novedoso, que es el uso del diseño experimental que es, básicamente, una tabla que se usa para generar una colección de situaciones experimentales distintas. En este estudio utilizamos un diseño factorial completo 2^5 , porque combinamos dos niveles (hombre-mujer, 32-44 años, etc.) y los cinco factores que estamos analizando

(sexo, edad, situación familiar, experiencia, y capacidad de comunicación). El posterior análisis se hace a través de una comparación de medias.

Creemos que es importante señalar, una vez más, que se trata de un diseño muy poco usual en este tipo de estudios, pero que permite extraer resultados y conclusiones que no están al alcance de métodos más tradicionales.

RESULTADOS

El análisis de los datos nos da algunos resultados muy interesantes, algunos de ellos sorprendentes. La tabla 3 presenta correlaciones entre algunas de las variables sobre las que preguntábamos a los encuestados:

- Cultura (CULTURA).
- Políticas familiarmente responsables o de igualdad de oportunidades (POLITICA).
- Intención de abandonar el trabajo (INTENABAN).
- Conflicto entre trabajo y familia (CTF).
- Desempeño percibido de la organización (DESEMPEÑO).
- Horas de trabajo reales (RHORAS).

Resulta muy interesante observar qué relación existe entre estas variables. Algunos de los aspectos más importantes los destacamos a continuación.

Como avanzábamos en la introducción, se confirma que aquellos factores que más se tienen en cuenta en los procesos de selección, independientemente del tipo de trabajo al que se aplique, son la experiencia y la capacidad de comunicación. Lo que sí varía es la importancia relativa que se otorga a cada uno de estos dos factores en cada uno de los diferentes casos planteados.

Tabla 3: Correlaciones entre variables clave

		CULTURA	POLITICA	INTENABAN	CTF	DESEMPEÑO	RHORAS
CULTURA	Pearson Correlation	1	,349**	-,265**	-,301**	,266**	-,081
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,000	,000	,000	,104
	N	406	406	283	289	406	406
POLITICA	Pearson Correlation	,349**	1	-,193**	-,224**	,214**	,024
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,001	,000	,000	,635
	N	406	406	283	289	406	406
INTENABAN	Pearson Correlation	-,265**	-,193**	1	,412**	-,240**	,078
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,	,000	,000	,189
	N	283	283	283	283	283	283
CTF	Pearson Correlation	-,301**	-,224**	,412**	1	-,128*	,180**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,	,030	,002
	N	289	289	283	289	289	289
DESEMPEÑO	Pearson Correlation	,266**	,214**	-,240**	-,128*	1	,039
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,030	,	,432
	N	406	406	283	289	406	406
RHORAS	Pearson Correlation	-,081	,024	,078	,180**	,039	1
	Sig. (2-tailed)	,104	,635	,189	,002	,432	,
	N	406	406	283	289	406	406

** Correlación es significativa al nivel 0.01 (2-colas).

* Correlación es significativa al nivel 0.05 (2-colas).

Sin embargo, dado que esperábamos tal resultado, el aspecto realmente interesante de este estudio es que nos permite observar, a través del uso de una metodología muy poco usual en este tipo de estudios, qué sucede cuando ambos factores (experiencia y capacidad de comunicación) coinciden en los candidatos. ¿Resulta entonces determinante el sexo, la edad, o la situación familiar?

Lo que nos interesa, pues, es analizar las posibles interacciones entre los 5 factores, tras constatar, y es bueno resaltarlo una vez más, que son la experiencia y la capacidad de comunicación los factores más decisivos en las decisiones de selección. Además, también nos interesa mucho observar si existen diferencias importantes en los diferentes casos que hemos planteado, cuando introducimos en el análisis estos factores (sexo, edad, y familia).

Teniendo presente esto, los resultados más interesantes de entre los que hemos encontrado son los siguientes:

1. En todos los casos, la experiencia y la capacidad de comunicación son los factores determinantes. (Ver Anexo 2)
2. Del mismo modo, el sexo siempre es el factor menos importante de los cinco: podemos afirmar que no existe discriminación puramente en función del sexo. (Ver Anexo 2)

¿Qué sucede si ahora consideramos que los candidatos tienen exactamente la misma experiencia (o tienen o no tienen), y la misma capacidad de comunicación (o tienen o tienen poca)? Los siguientes 6 puntos revelan que la situación cambia cuando introducimos también la edad y la situación familiar. (Para mayor detalle, ver Anexo 3)

3. En igualdad de condiciones de experiencia y capacidad de comunicación, en el 100% de los casos⁶ la persona escogida es una persona joven, preferiblemente hombre (80% de los casos).
4. En igualdad de condiciones de experiencia y capacidad de comunicación, una excepción a esta regla es que cuando todos los candidatos considerados son mayores, las mujeres no están discriminadas, ni siquiera por tener o no tener familia.
5. En igualdad de condiciones de experiencia y capacidad de comunicación, cuando tanto hombres como mujeres están casados/as y tienen hijos, existen también importantes diferencias en función de la edad: cuando son jóvenes se prefiere a los hombres en el 93% de los casos. Cuando son mayores la diferencia disminuye

⁶ Recuérdese que los casos planteados eran 4: consultor de Gestión de Calidad a tiempo completo (Caso 1), peón/operario a tiempo parcial con experiencia en manipulación de alimentos para departamento de logística (Caso 2); consultor gerente a tiempo completo en el sector de hostelería (Caso 3); y peón especialista a tiempo completo para empresa de fabricación de cajas de cambio para automóviles (Caso 4). Para más detalle ver el Cuestionario en el Anexo 5.

notablemente, escogiéndose en un 55% de los casos a hombres y en un 45% a mujeres.

6. En igualdad de condiciones de experiencia y capacidad de comunicación, cuando se ofrece un trabajo a tiempo completo, y con unos niveles de formación y de responsabilidad exigidos más altos (casos 1 y 3), se observa que el tener familia es un elemento que favorece a los hombres casados con hijos frente a los hombres solteros, independientemente de la edad, en un 64.25% de los casos.
7. En igualdad de condiciones de experiencia y capacidad de comunicación, cuando se ofrece un trabajo a tiempo completo, y con unos nivel de formación y de responsabilidad exigidos más alto (casos 1 y 3), al analizar el caso de las mujeres casadas con hijos se observa una discriminación muy notable en función de la edad: cuando son jóvenes se las prefiere solteras, cuando son mayores, casadas con hijos.
8. En igualdad de condiciones de experiencia y capacidad de comunicación, en los casos 2 y 4, en la gran mayoría de los casos se prefiere a los hombres, preferiblemente jóvenes y casados.

Finalmente, analizamos también las interacciones entre diferentes factores de la primera y la segunda parte de cuestionario. Para más detalla, ver Anexo 4.

9. Cuando es un hombre el que ha de tomar la decisión de selección, atribuye mayor importancia a la experiencia que las mujeres: el sexo influye sobre la importancia atribuida a la experiencia.
10. Cuanto mayor es la persona que toma la decisión de selección, menor importancia otorga a la edad como factor determinante en la selección.

11. Curiosamente, el que en las empresas existan “políticas de igualdad de oportunidades” no hace que sea más importante ni el sexo, ni la edad, ni la situación familiar en la decisión de selección, sino que aumenta la importancia de la capacidad de comunicación del candidato.
12. En aquellas empresas en las que hay muchas mujeres, la situación familiar del candidato es menos importante en los procesos de selección.
13. Cuanto más grande es la empresa, menor es la influencia de la situación familiar del candidato.
14. Cuanto más competitiva es la empresa en el mercado en el que participa, menos importante será la relevancia de los factores sexo, edad, y familia en los procesos de selección.
15. La existencia de una cultura familiarmente responsable en la empresa tiene una relación positiva con el desempeño de la organización.
16. La existencia de una cultura familiarmente responsable en la empresa tiene una relación negativa con la intención de abandonar el trabajo.
17. La existencia de una cultura familiarmente responsable en la empresa tiene una relación negativa con la presencia en los trabajadores de un conflicto entre trabajo y familia.
18. Existencia una relación positiva entre trabajar más horas y el experimentar un conflicto entre trabajo y familia.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Que existe discriminación salarial en función del sexo resulta indudable, y así lo muestra el último informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) al que hacíamos referencia al principio del presente trabajo. Y si estudios constatando tal

discriminación han sido relativamente numerosos, no ha ocurrido lo mismo con otra de las prácticas fundamentales de los Recursos Humanos: la selección de personal.

Y pensamos que es necesario cubrir tal vacío, pues los procesos de selección tienen una relevancia crucial tanto para las empresas, como para las personas que se presentan a ellos.

El objetivo de este estudio era precisamente analizar cuáles son los criterios que más influyen en los procesos de selección. La *vox populi* parece que tiene clara la respuesta: la mujer vuelve a estar discriminada. Sin embargo, los resultados del presente estudio nos indican que *debemos ser cautelosos*. No está tan claro que exista una discriminación puramente en función del sexo.

De hecho, los resultados nos indican que de los cinco factores considerados (sexo, edad, situación familiar, experiencia y capacidad de comunicación), son siempre la experiencia y la capacidad de comunicación los más importantes, independientemente del tipo de trabajo al que se presenten los candidatos.

Sin embargo, a continuación, cuando nos preguntamos qué sucede cuando los candidatos que se presentan tienen exactamente la misma experiencia (o tienen o no tienen) y la misma capacidad de comunicación (tienen o tienen poca), entonces el sexo pasa a tener un papel relevante. Pero nuevamente, debemos ir con cuidado, porque depende enormemente del tipo de trabajo y también de la edad y de la situación familiar. Así, cuando los candidatos tienen la misma experiencia y la misma capacidad de comunicación, y además son mayores, no existe discriminación entre hombres y mujeres, o es poco relevante.

¿Pero que ocurre cuando observamos qué pasa con las mujeres jóvenes? En este caso, los resultados parecen más claros: existe discriminación a favor del hombre. Aunque, nuevamente, hay un pero: depende del tipo de trabajo. Cuando son trabajos que exigen

niveles de formación medio-altos y asumir responsabilidades, la situación familiar resulta fundamental. En este tipo de trabajos, sigue predominando la idea de que, en el caso de contratar a una mujer joven, debe ser una mujer soltera. Las mujeres jóvenes casadas están claramente discriminadas y ahora sí que no hay peros.

Sin duda, puede afirmarse que sigue predominando una visión empresarial economicista y cortoplacista, según la cual, a la hora de contratar a una mujer joven casada, se piensa inmediatamente en los costes de un posible embarazo. A pesar de que es bien sabido, se olvida, de manera consciente o inconsciente, que la maternidad es una preciosa fuente de desarrollo de capacidades y competencias, enormemente útiles en todo tipo de trabajos. Madurez y experiencia son estados que no se consiguen ni única ni principalmente a través del trabajo: la maternidad, y también la paternidad, son fuentes inagotables de sabiduría, de experiencias, y de desarrollo de competencias directivas muy necesarias hoy en día en las empresas. Lamentablemente, a la hora de contratar a una mujer joven casada se sigue pensando en la maternidad, aunque sea duro decirlo, como si de una enfermedad se tratase, con los costes que ello supone. Pero se olvida, volvemos a repetir, los enormes beneficios que de ella se pueden extraer no sólo a nivel personal, sino también, a nivel profesional.

Además, si al principio de estudio nos preguntábamos por el impacto de las políticas de conciliación de vida laboral y familiar o de igualdad de oportunidades, la realidad es que, a día de hoy, el efecto sobre las decisiones de selección es muy pequeño. Hay dos explicaciones posibles para este fenómeno. Podemos pensar que aún es necesario darles tiempo para que sean conocidas por los trabajadores, y que el conocimiento lleve al uso. Pero también podemos pensar, y nos inclinamos hacia esta opción, que, como sucede con muchas otras política y prácticas que se intentan imponer, no es suficiente una política explícita, sino que es necesaria una cultura en la misma

organización que favorezca la conciliación o la igualdad de oportunidades. Si existe la política, pero observas que tu superiores directos piensan que no es más que un estorbo para el desarrollo “normal” del trabajo, ¿realmente la tendrás en cuenta o acabarás pensando que es como uno de esos propósitos que hacemos incluso a sabiendas de que nunca cumpliremos?

En líneas generales, podríamos decir que en España siguen rigiendo unos esquemas, también en los procesos de selección, por los que el perfil preferido sigue siendo el hombre. Siguen manteniéndose ciertos prejuicios que hacen que, incluso en igualdad de condiciones de experiencia y capacidad de comunicación, el perfil preferido sea el de un hombre, preferiblemente joven.

Y, sin embargo, también es sabido que cuando los hombres han trabajado con mujeres, muchas veces prefieren seguir trabajando con mujeres. ¿Qué hace pues que siga existiendo esta discriminación, con los peros que hemos señalado, en los procesos de selección? Creemos que la permanencia de esos prejuicios y de esa visión economicista, introduce un sesgo discriminatorio en las decisiones todavía muy importante.

Es por ello preciso seguir investigando, teniendo presente que las políticas y el nuevo marco legal son elementos importantes, pero no suficientes. Ya Aristóteles señalaba que las leyes, si no se ponen en práctica acaban siendo olvidadas, dejando de ser, *de iure*, leyes. ¿Qué podemos hacer para que sean interiorizados y sustituyan así, de manera paulatina, a los prejuicios que siguen existiendo y marcando las decisiones? Es algo en lo que debemos seguir avanzando.

Este estudio tiene, obviamente sus limitaciones. A los encuestados se les preguntó por cuatro candidatos para puestos de trabajo bien definidos. Es obvio que el 25% de los puestos de trabajo no son para consultores gerentes, ni otro 25% para peones

supervisores. Sin embargo, los resultados obtenidos, pensamos que son enormemente significativos. Los cuatro puestos de trabajo escogidos, si bien no representan el amplísimo espectro de trabajos que existen, sí que reflejan unos grupos bastante representativos. Respecto al posible sesgo en las respuestas, pensamos que, en cualquier caso, el pretender dar respuestas “políticamente correctas” no hace más que resaltar la relevancia de los resultados, y nos hacen pensar que, quizás, la discriminación podría ser incluso algo mayor en algunos aspectos.

Con el presente estudio pretendíamos cubrir un hueco en la literatura, estudiando la existencia o no de discriminación en los procesos de selección en España. Si bien podemos afirmar de manera categórica que de entre los cinco factores considerados (sexo, edad, situación familiar, experiencia y capacidad de comunicación) los dos más importantes *siempre* son la experiencia y la capacidad de comunicación, y el menos importante también *siempre* el sexo, la situación cambia cuando consideramos qué ocurre cuando se presentan candidatos con la misma experiencia y la misma capacidad de comunicación. En tales circunstancias la situación cambia, y aún más cuando combinamos el sexo con la edad y la situación familiar. Efectivamente la mujer está discriminada, y de manera particular la mujer joven casada. De todos modos, y una vez más, debemos ser cautelosos con las generalizaciones, pues depende también bastante del tipo de trabajo al que se esté aplicando.

BIBLIOGRAFIA

Cappelli, P., Constantine, J., y Chadwick, C. (1998), It pays to value family: Work and Family tradeoffs reconsidered. Department of Economics, Williams College in its series Department of Economics Working Papers with number 183.

Comisión de las Comunidades Europeas, (2002) “Integración de la igualdad entre hombres y mujeres en los documentos de programación de los Fondos Estructurales para 2000-2006”

Organización Internacional del Trabajo (2003), “Informe global 2003: la hora de la igualdad en el Trabajo”.

Poelmans, S., Cardona, P. & Chinchilla, N. (1999). *An explanatory study of managerial stress in Spain*, Research Paper, IESE – University of Navarra.

Spector, P.E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335-340.

Williams, J.S. (1996). A critical review and further development of the Occupational Stress indicator. Unpublished doctoral thesis, UMIST, UK.; y Cooper, C, Sloan, S.J. & Williams, S. (1988). *The Occupational Stress Indicator*. Windsor: NFER Nelson.

ANEXO 1: Descripción de la muestra

Variable	Media	SD	Categorías
CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA			
Privado versus pública			96.6 % Privadas
Número de empleados			Menos de 100: 28.1% Entre 101 - 500: 47.8% Entre 501 - 1000: 13.3% Entre 1001 y 5000: 8.4% Más de 5000: 2.0%
Porcentaje de empleados de sexo femenino en la empresa			Menos del 10%: 15.0% Entre 10 y 25%: 30.5% Entre 25 y 50%: 31.0% Entre 50 y 75%: 17.5% Entre 75 y 90%: 2.5% Más del 90%: 0.5%
CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUESTADOS			
Sexo			Mujer: 41.4% Hombre: 57.9%
Edad	34.12	14.28	
Estado civil			Casado o cohabitando: 80.0% Soltero: 18.2% Otros: 1.4%
¿Trabaja su pareja?			No tengo pareja: 7.9% No: 14.3% Sí, a tiempo parcial: 10.3% Sí, a tiempo completo: 66.0%
Número de hijos que viven con usted	1.02	1.68	
Edad del hijo más joven que vive con usted	4.73	6.61	
Nivel de trabajo			Operario: 0.2% Empleado: 8.1% Supervisor: 4.9% Mando intermedio / Gerente: 62.6% Alta dirección / Socio: 23.6%
Función / departamento			Marketing / comercial: 0.5% Producción: 4.0% Finanzas / contabilidad: 5.0% Personal: 69.5% Otros: 11.0%
Número de horas que trabaja (realmente) por semana	45.44	10.35	

ANEXO 2: Efecto de los cinco factores en los diferentes casos

TABLA 1. Efecto de los cinco factores en el caso 1

	Sexo	Edad	Familia	Experiencia	Comunicación
Perfil 1	2.643	2.631	2.631	3.069	3.525
	2.581	2.588	2.586	2.199	1.586
Perfil 2	2.809	2.805	2.728	3.149	3.592
	2.597	2.605	2.675	2.302	1.180
Perfil 3	2.839	2.919	2.857	3.163	3.790
	2.804	2.730	2.789	2.459	1.817
Perfil 4	2.754	3.043	2.794	3.118	3.709
	2.755	2.505	2.710	2.374	1.870

TABLA 2. Efecto de los cinco factores en el caso 2

	Sexo	Edad	Familia	Experiencia	Comunicación
Perfil 1	2.955	3.231	2.933	3.584	3.289
	2.929	2.638	2.942	2.358	2.635
Perfil 2	3.089	3.049	3.088	3.449	3.293
	2.859	2.894	2.911	2.398	2.736
Perfil 3	3.066	2.982	2.852	3.426	3.143
	2.812	2.863	3.005	2.545	2.691
Perfil 4	2.920	3.062	2.956	3.482	3.204
	2.945	2.811	2.908	2.410	2.598

TABLA 3. Efecto de los cinco factores en el caso 3

	Sexo	Edad	Familia	Experiencia	Comunicación
Perfil 1	2.583	2.619	2.466	2.937	3.347
	2.493	2.459	2.611	1.182	1.675
Perfil 2	2.686	2.729	2.715	3.096	3.546
	2.662	2.627	2.631	2.274	1.856
Perfil 3	2.796	2.831	2.679	3.285	3.560
	2.773	2.739	2.885	2.294	2.076
Perfil 4	2.913	2.882	2.818	2.315	3.750
	2.818	2.849	2.918	2.351	1.890

TABLA 4. Efecto de los cinco factores en el caso 4

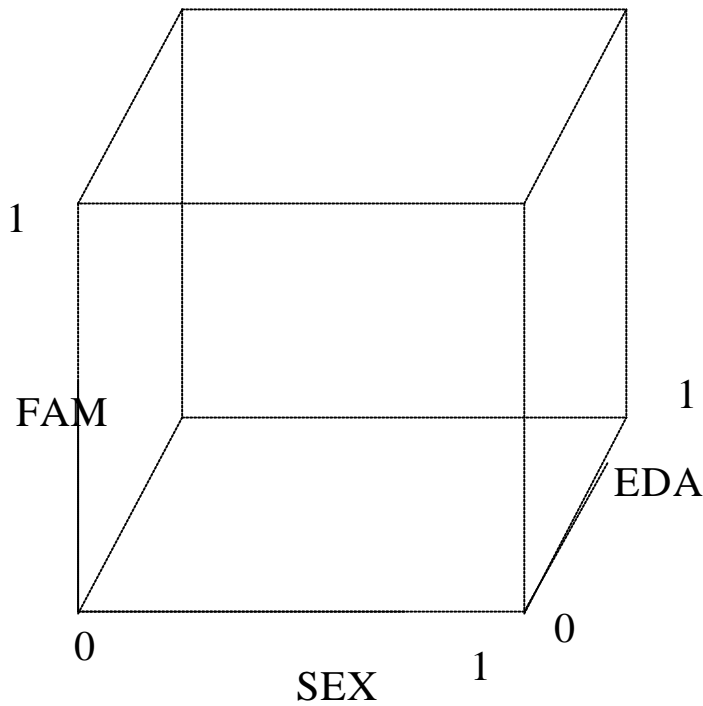
	Sexo	Edad	Familia	Experiencia	Comunicación
Perfil 1	3.020	2.909	2.914	3.696	3.400
	2.811	2.922	2.918	2.092	2.421
Perfil 2	2.921	2.853	2.937	3.636	3.312
	2.763	2.843	2.768	2.163	2.351
Perfil 3	2.880	2.984	2.866	3.505	3.284
	2.813	2.716	2.824	2.175	2.418
Perfil 4	2.749	2.829	2.712	3.639	3.244
	2.786	2.702	2.819	2.041	2.311

TABLA 5. Importancia de los criterios

	Sexo	Edad	Familia	Experiencia	Comunicación
Caso 1	1.366	2.317	1.976	4.120	4.616
Caso 2	1.924	2.398	2.061	4.139	2.806
Caso 3	1.396	2.128	2.337	4.224	4.541
Caso 4	1.586	2.043	1.822	4.591	3.537

ANEXO 3: Resultados del análisis factorial completo 5²

CASO 1: Técnico en calidad a tiempo completo.



SEX = 0 Hombre

SEX = 1 Mujer

EDA = 0 32 años

EDA = 1 44 años

FAM = 0 casado y 2 hijos

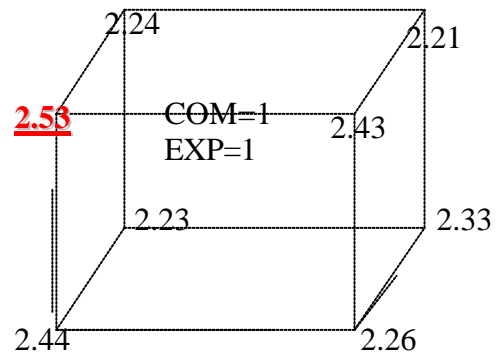
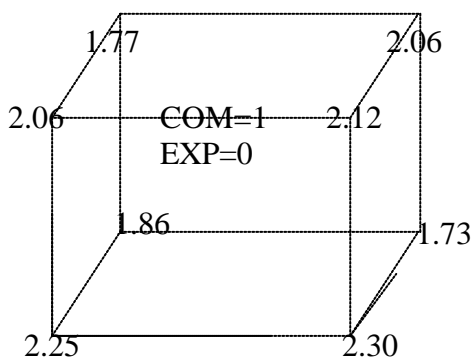
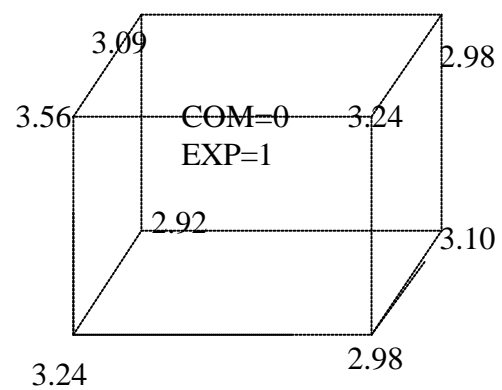
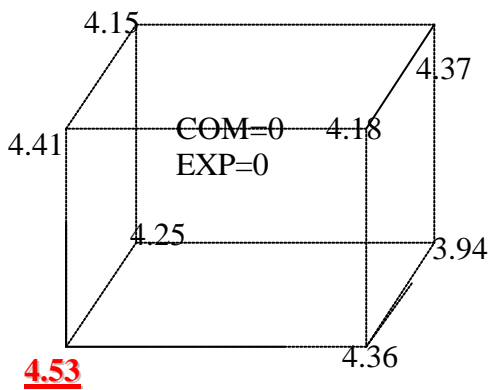
FAM = 1 soltero

EXP = 0 con experiencia

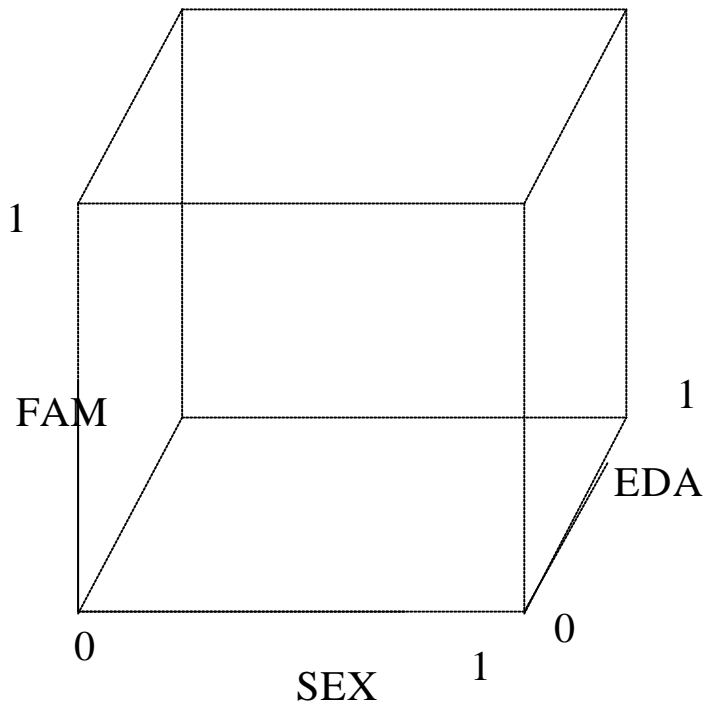
EXP = 1 sin experiencia

COM = 0 con capacidad comunicación

COM = 1 sin capacidad comunicación



CASO 2: Peón/Opeario a tiempo parcial



SEX = 0 Hombre

SEX = 1 Mujer

EDA = 0 32 años

EDA = 1 44 años

FAM = 0 casado y 2 hijos

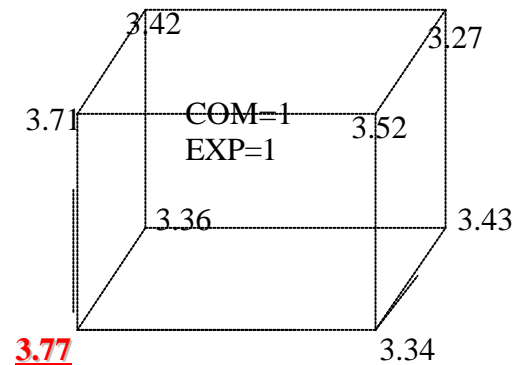
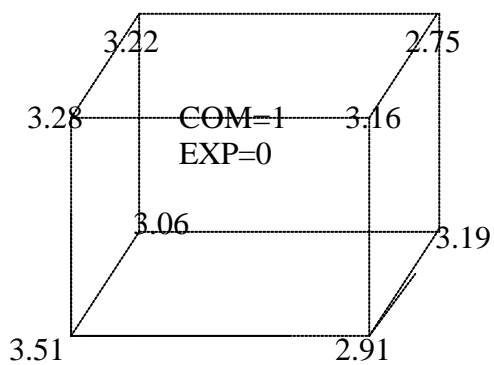
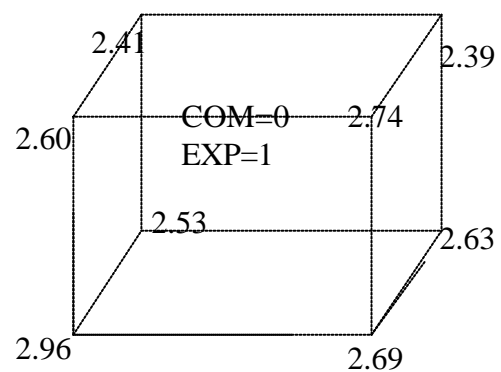
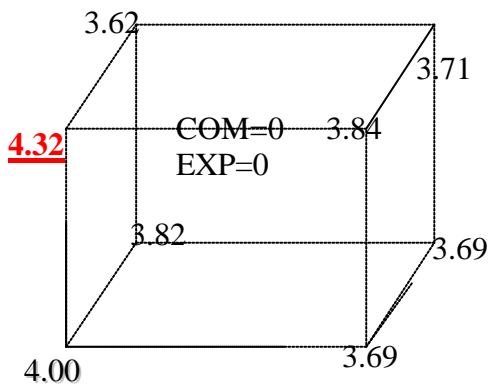
FAM = 1 soltero

EXP = 0 con experiencia

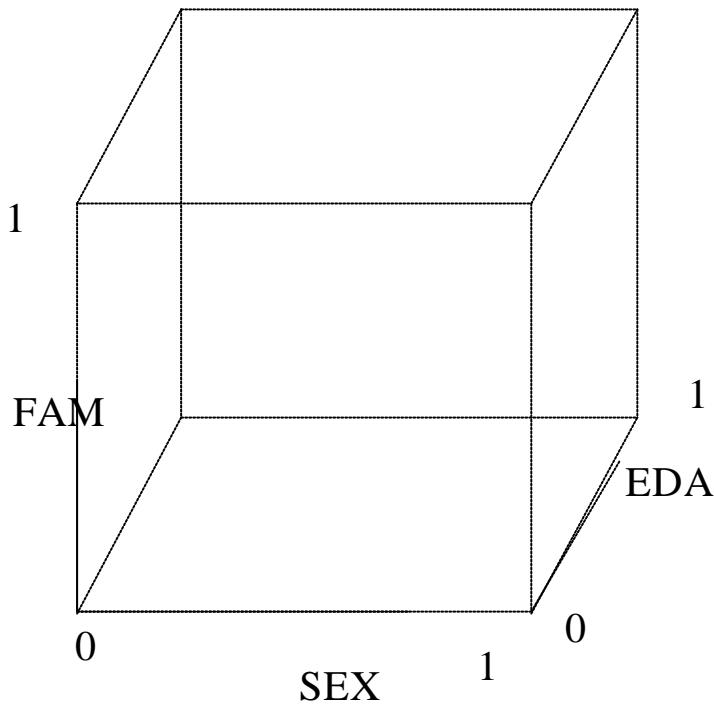
EXP = 1 sin experiencia

COM = 0 con capacidad comunicación

COM = 1 sin capacidad comunicación



CASO 3: Consultor gerente a tiempo completo



SEX = 0 Hombre

SEX = 1 Mujer

EDA = 0 32 años

EDA = 1 44 años

FAM = 0 casado y 2 hijos

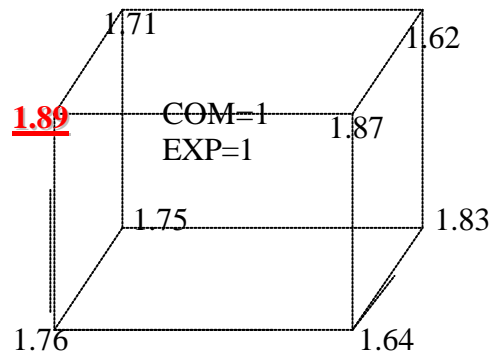
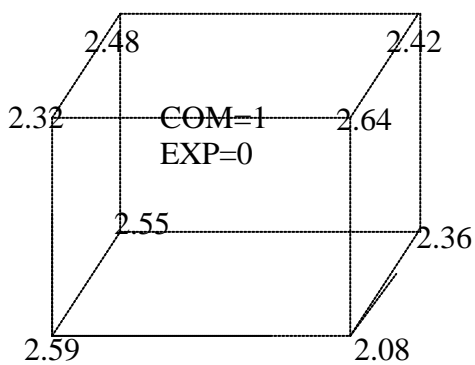
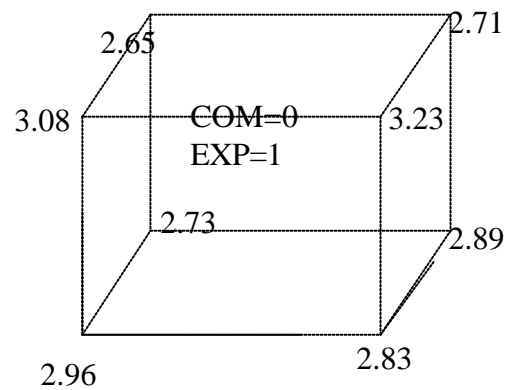
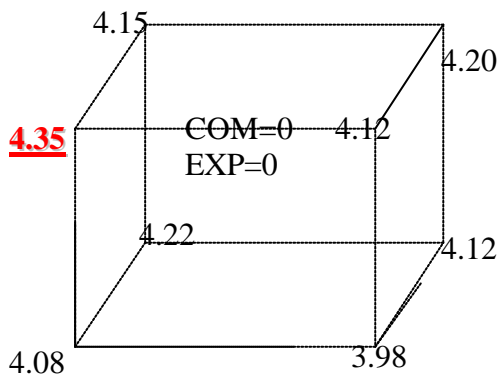
FAM = 1 soltero

EXP = 0 con experiencia

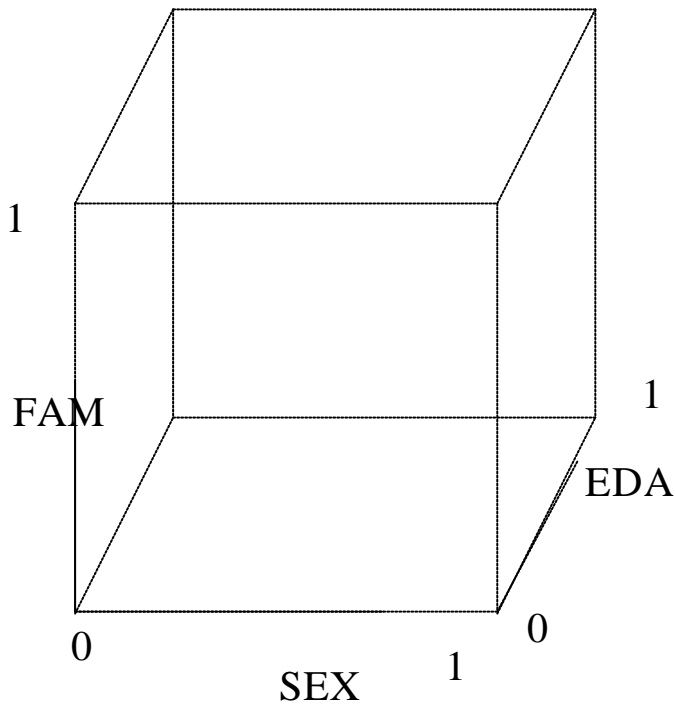
EXP = 1 sin experiencia

COM = 0 con capacidad comunicación

COM = 1 sin capacidad comunicación



CASO 4: Peón especialista a tiempo parcial



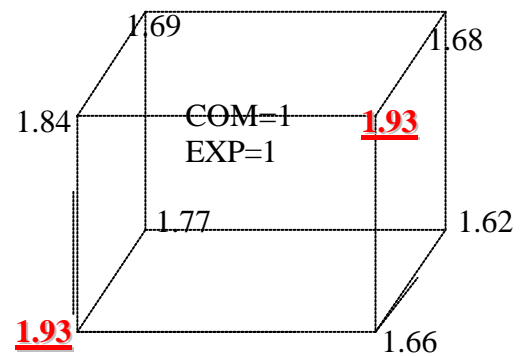
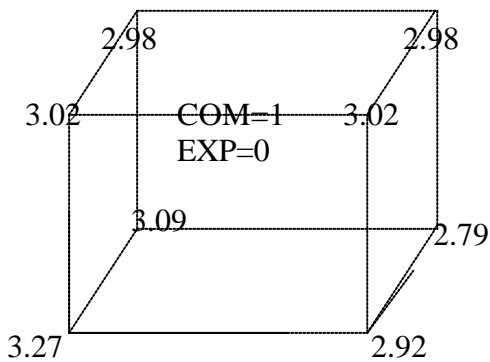
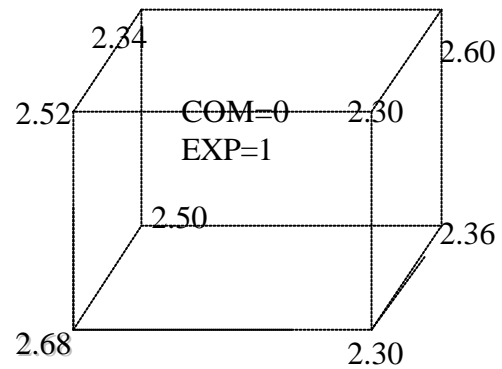
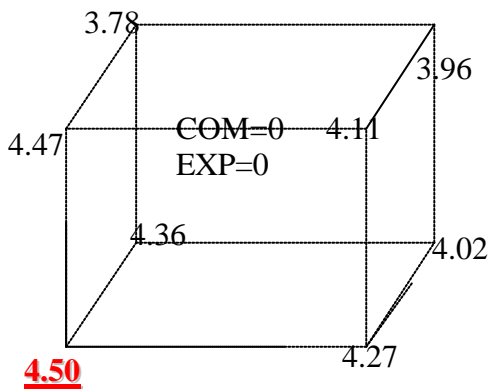
SEX = 0 Hombre
 SEX = 1 Mujer

EDA = 0 32 años
 EDA = 1 44 años

FAM = 0 casado y 2 hijos
 FAM = 1 soltero

EXP = 0 con experiencia
 EXP = 1 sin experiencia

COM = 0 con capacidad comunicación
 COM = 1 sin capacidad comunicación



ANEXO 4: Análisis cruzado entre algunas variables de la parte 1 y la parte 2.

(Las relaciones seleccionadas son todas significativas)

1. *Influencia del sexo del encuestado sobre la importancia atribuida a la experiencia:*

Significativa ($p = 0.008$). La media de los hombres encuestados es 4.377 y la de las mujeres es 4.201.

2. *Influencia de la edad del encuestado sobre la importancia atribuida a la edad:*

Significativa ($p = 0.016$). La correlación es $R = -0.126$.

3. *Influencia de la existencia de una política de igualdad de oportunidades sobre la importancia atribuida a la comunicación:*

Significativa ($p = 0.007$). La media de los encuestados que no responden es 3.718, la de los que no tienen política es 3.853 y la de los que sí tienen es 4.065.

4. *Influencia del porcentaje de mujeres en la empresa sobre la importancia atribuida a la situación familiar:*

Significativa ($p = 0.018$). Las medias son:

Menos de 10%: 2.102.
De 10% a 25%: 2.109.
De 25% a 50%: 2.139.
De 50% a 75%: 1.801.
De 75% a 90%: 1.750
Más de 90%: 1.250

5. *Influencia del tamaño de la empresa sobre la importancia atribuida a la situación familiar:*

Significativa ($p = 0.052$). Las medias son:

Hasta 100: 2.183.
De 101 a 500: 2.042.
De 501 a 1000: 1.973.
De 1001 a 5000: 1.801.
Más de 5000: 1.607 (sólo hay 7 empresas).

6. *Influencia de la competitividad de la empresa sobre la importancia atribuida a sexo:*

Significativa ($p = 0.064$). La correlación es $R = -0.098$.

7. *Influencia de la competitividad de la empresa sobre la importancia atribuida a la edad:*

Significativa ($p = 0.063$). La correlación es $R = -0.098$.

8. *Influencia de la competitividad de la empresa sobre la importancia atribuida a la situación familiar:*

Significativa ($p = 0.039$). La correlación es $R = -0.108$.

ANEXO 5: CUESTIONARIO