



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
DOCTOR EN PSICOLOGIA

*El sexismo en el lugar de trabajo
a la luz de los valores personales y de
las percepciones de justicia organizacional*

JUAN DIEGO VAAMONDE

La Plata
Junio de 2013

DIRECTORA

ALICIA OMAR

Doctora en Psicología

Investigadora Independiente del CONICET

Facultad de Humanidades y Artes, UNR

CODIRECTORA

LILIA ROSSI CASÉ

Psicóloga - Profesora en Psicología

Investigadora Categoría I

Secretaria de Investigación

Facultad de Psicología, UNLP

A la memoria de mi padre y mis abuelos, quienes han dejado una huella imborrable en mí.

A mi familia, por todo el amor y las enseñanzas recibidas, y por haberme alentado incondicionalmente a lo largo de mi carrera.

A mis grandes amigos y amigas, quienes siempre me han apoyado en la concreción de este proyecto.

La realización de esta investigación contó con la contribución de numerosas personas. Ante todo, mi directora de beca y de tesis, la Dra. Alicia Omar, quien desinteresadamente me introdujo en el apasionante mundo de la investigación científica en psicología. A ella, mi mayor gratitud por todo su tiempo y por su invaluable asesoramiento científico-académico.

Mi más sincero agradecimiento también a mi familia, por inculcarme el espíritu del sacrificio, por enseñarme a luchar por mis creencias, y por aportarme las herramientas y los valores necesarios para seguir creciendo y aprendiendo.

Agradezco mucho a mis amigos y seres queridos, por apoyarme, comprenderme y acompañarme en los momentos importantes de mi vida. Gracias especialmente a Florencia, por tu amistad, tu entusiasmo y tu compañía a lo largo de esta etapa compartida.

Por último, pero no menos importante, quisiera agradecer a todas las personas que de una u otra forma han contribuido a la consecución de esta meta, desde la Psic. Lilia Rossi Casé, pasando por colegas y colaboradores, hasta los trabajadores que aceptaron amablemente participar del estudio.

Declaro que el material incluido en esta tesis, presentada en cumplimiento de los requisitos para la obtención del grado de Doctor en Psicología de la Facultad de Psicología, Universidad Nacional de La Plata, es a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no ha sido presentado, en forma parcial o total, como una tesis en otra institución.

Juan Diego Vaamonde
Junio de 2013

INDICE GENERAL

	Pág.
Indice General.....	vi
Indice de Tablas.....	vii
Indice de Gráficos.....	viii
Indice de Figuras.....	viii
Indice de Cuadros.....	ix
Abreviaturas.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Capítulo I. Introducción.....	13
Capítulo II. Sexismo.....	18
Sexismo. Definición y características.....	19
Sexismo ambivalente. Sexismo hostil y sexismo benévolo.....	26
Determinantes socioculturales y subdimensiones del sexismo ambivalente.....	29
El papel del sexismo benévolo en la perpetuación de la desigualdad de género.....	35
La ambivalencia sexista.....	38
La discriminación de género en el lugar de trabajo. Segregación ocupacional. Techo y laberinto de cristal.....	40
Situación laboral de las mujeres y discriminación. Panorama mundial.....	42
Situación laboral de las mujeres y discriminación en la Argentina.....	45
La medición del sexismo.....	48
Sexismo y variables sociodemográficas.....	54
Sexismo y variables organizacionales.....	57
Capítulo III. Valores personales.....	61
Valores. Definición y características.....	62
Principales aproximaciones al estudio de los valores.....	64
La teoría axiológica de Geert Hofstede.....	67
Individualismo-colectivismo desde la perspectiva de Hofstede.....	73
Individualismo-colectivismo desde la perspectiva de Triandis.....	76
Dimensionalidad y niveles de análisis del individualismo-colectivismo.....	78
Las facetas horizontal y vertical del individualismo y del colectivismo.....	81
La medición del individualismo-colectivismo.....	84
Individualismo-colectivismo y variables sociodemográficas.....	88
Individualismo-colectivismo y variables organizacionales.....	90
Individualismo-colectivismo y sexismo.....	94
Capítulo IV. Justicia organizacional.....	97
Justicia organizacional. Definición y características.....	98
Justicia distributiva.....	101
Justicia procedimental.....	103
Justicia interaccional: Justicia interpersonal y justicia informacional.....	105
Ámbitos de aplicación y promoción de la justicia organizacional.....	109
El proceso de respuesta ante la injusticia.....	114
La medición de la justicia organizacional.....	117
Justicia organizacional y variables sociodemográficas.....	119
Justicia organizacional y variables organizacionales.....	122
Justicia organizacional e individualismo-colectivismo.....	129
Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y sexismo.....	131
Capítulo V. Diseño de la investigación.....	133
Capítulo VI. Aproximación metodológica I.....	137
Objetivo.....	138

Etapa 1. Encuentros de grupo focal y entrevistas en profundidad.....	138
Etapa 2. Elaboración de la versión prototípica del instrumento y evaluación de su validez por parte de jueces expertos.....	171
Etapa 3. Prueba piloto de la versión revisada del instrumento.....	180
Etapa 4. Validación de la Escala de Tendencia a la Discriminación de Género en el Lugar de Trabajo.....	183
Capítulo VII. Aproximación metodológica II.....	188
Objetivo.....	190
Método.....	190
Análisis de los resultados.....	195
Capítulo VIII. Aproximación metodológica III.....	201
Objetivo.....	202
Hipótesis de trabajo.....	202
Método.....	206
Resultados.....	214
Análisis descriptivos.....	215
Análisis correlacionales.....	230
Análisis multidimensionales.....	238
Discusión.....	251
Capítulo IX. Conclusiones.....	277
Capítulo X. Referencias bibliográficas.....	292
Anexos.....	322

INDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Evaluación de los jueces expertos sobre la dimensión de la DG explorada en cada escenario.....	179
Tabla 2	Indices de Kappa de medida de acuerdo inter-jueces sobre la dimensión explorada en cada escenario.....	180
Tabla 3	Medias de los ítems de la versión prototípica de la Escala de Tendencia a la Discriminación de Género en el Lugar de Trabajo y pruebas de diferencia de medias (<i>U</i> de Mann-Whitney) en función de los grupos inferior (<i>n</i> = 33) y superior (<i>n</i> = 33).....	182
Tabla 4	Análisis de componentes principales de la Escala de Tendencia a la Discriminación de Género en el Lugar de Trabajo, con rotación Oblimin.....	185
Tabla 5	Indices descriptivos y coeficientes de correlación entre la tendencia a la DG en el lugar de trabajo y el resto de las variables exploradas.....	186
Tabla 6	Niveles de equivalencia semántica entre la versión original en inglés y la versión en español del ASI (22 ítems).....	192
Tabla 7	Análisis de componentes principales del ASI con rotación Oblimin.....	196
Tabla 8	Indices de bondad de ajuste de los modelos de sexismo examinados.....	198
Tabla 9	Indices descriptivos y coeficientes de correlación entre las puntuaciones obtenidas en el ASI (SH, SB y escala total) y el resto de las variables exploradas.....	199
Tabla 10	Distribución de los sujetos en función de las variables sociodemográficas en estudio (muestra total).....	207
Tabla 11	Distribución de las variables sociodemográficas en estudio en función del género de los participantes.....	208
Tabla 12	Medias y desvíos típicos correspondientes a las variables en estudio (muestra total).....	216
Tabla 13	Medias y desvíos típicos de las variables en estudio y pruebas de diferencia de medias (“ <i>t</i> ” de Student) en función del género.....	217

Tabla 14	Medias y desvíos típicos de las variables en estudio, análisis de la varianza (ANOVA) y pruebas post hoc (Tukey) en función del nivel educativo.....	219
Tabla 15	Medias, desvíos típicos de las variables en estudio y pruebas de diferencia de medias (“t” de Student) en función de la práctica de una religión.....	220
Tabla 16	Medias, desvíos típicos de las variables en estudio y pruebas de diferencia de medias (“t” de Student) en función del sector organizacional.....	222
Tabla 17	Medias y desvíos típicos de las variables en estudio, análisis de la varianza (ANOVA) y pruebas post hoc (Tukey) en función del tamaño organizacional.....	223
Tabla 18	Medias, desvíos típicos de las variables en estudio, análisis de la varianza (ANOVA) y pruebas post hoc (Tukey) en función del ramo organizacional.....	225
Tabla 19	Medias, desvíos típicos de las variables en estudio, análisis de la varianza (ANOVA) y pruebas post hoc (Tukey) en función del cargo.....	227
Tabla 20	Coefficientes de correlaciones entre sexismo, percepciones de justicia organizacional, valores y deseabilidad social en la muestra total (n = 414).....	230
Tabla 21	Coefficientes de correlaciones entre sexismo, percepciones de justicia organizacional, valores y deseabilidad social en mujeres (n = 198).....	233
Tabla 22	Coefficientes de correlaciones entre sexismo, percepciones de justicia organizacional, valores y deseabilidad social en varones (n = 216).....	235
Tabla 23	Predictores de sexismo hostil en la muestra total (n = 414).....	239
Tabla 24	Predictores de sexismo benévolo en la muestra total (n = 414).....	241
Tabla 25	Predictores de sexismo ambivalente en la muestra total (n = 414).....	242
Tabla 26	Frecuencias, distancias al centro de gravedad, coordenadas, valores tests y contribuciones de las variables nominales activas.....	246
Tabla 27	Frecuencias, distancias al centro de gravedad, coordenadas y valores tests y contribuciones de las variables nominales ilustrativas.....	247

INDICE DE GRAFICOS

		Pág.
Gráfico 1	Relaciones entre el género de los participantes y otras variables sociodemográficas.....	209
Gráfico 2	Proyección de las categorías psicológicas (activas) y sociodemográficas (ilustrativas) en los ejes factoriales 1 y 2.....	249

INDICE DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1	Dimensiones del sexismo.....	19
Figura 2	Componentes del prejuicio sexista.....	20
Figura 3	Modelo teórico multidimensional del sexismo (Glick & Fiske, 1996).....	35
Figura 4	Definición y operacionalización del sexismo ambivalente (fuente propia).....	51
Figura 5	Modelo teórico de valores propuesto por Schwartz (adaptada de Schwartz, 1994).....	66
Figura 6	Definición y operacionalización del individualismo y del colectivismo (fuente propia)....	88
Figura 7	Definición y operacionalización del constructo justicia organizacional (adaptado de Omar, 2008b).....	109
Figura 8	Diseño metodológico del estudio.....	136
Figura 9	Dimensiones de la DG identificadas en el discurso de los entrevistados y participantes de los grupos focales.....	142
Figura 10	Citas ilustrativas de la dimensión “desigualdad, denegación o pérdida de beneficios laborales”.....	144
Figura 11	Citas ilustrativas de la dimensión “asignación diferenciada de cargos o tareas”.....	154

Figura 12	Citas ilustrativas de la dimensión “discriminación por embarazo o maternidad”.....	157
Figura 13	Citas ilustrativas de la dimensión “acoso sexual”.....	160
Figura 14	Citas ilustrativas de la dimensión “objetivación del cuerpo femenino”.....	165
Figura 15	Citas ilustrativas de la dimensión “otros actos sexistas”.....	169
Figura 16	Dimensiones de la DG y citas ilustrativas (Red conceptual elaborada con ATLAS.ti).....	170
Figura 17	Modelo factorial transcultural del sexismo ambivalente (Glick & Fiske, 1996; Glick et al., 2000).....	189

INDICE DE CUADROS

	Pág.	
Cuadro 1	Principales instrumentos de medición de las actitudes sexistas.....	50
Cuadro 2	Principales características del individualismo y del colectivismo (Hofstede, 2011).....	74
Cuadro 3	Principales diferencias entre alocéntricos e idiocéntricos (Omar & Uribe Delgado, 2011)..	80
Cuadro 4	Principales características de la tipología axiológica planteada por Triandis.....	83
Cuadro 5	Principales instrumentos de medición del individualismo y el colectivismo.....	86
Cuadro 6	Principales instrumentos de medición de la justicia organizacional.....	118
Cuadro 7	Codificación empleada para la caracterización de las variables psicológicas.....	214
Cuadro 8	Codificación empleada para la caracterización de las variables sociodemográficas.....	215

ABREVIATURAS

ACM	Análisis de correspondencias múltiples
AGFI	Índice ajustado de bondad de ajuste (Adjusted goodness-of-fit index)
ANOVA	Análisis de la varianza
ASI	Inventario de Sexismo Ambivalente (Ambivalent Sexism Inventory)
CFI	Índice de ajuste comparativo (Comparative fit index)
CMIN/gl	Chi-cuadrado relativo
DG	Discriminación de género
DT	Desvío típico
GFI	Índice de bondad de ajuste (Goodness-of-fit index)
gl	Grados de libertad
INADI	Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RMSEA	Error de aproximación de la raíz cuadrada media (Root mean square error of approximation)
SB	Sexismo benévolo
SH	Sexismo hostil

RESUMEN

Vaamonde, J. D. (2013). *El sexismo en el lugar de trabajo a la luz de los valores personales y de las percepciones de justicia organizacional* (Tesis Doctoral). La Plata: Facultad de Psicología, Universidad Nacional de La Plata.

El sexismo contra las mujeres continúa ocasionando profundas desigualdades en el ámbito laboral a nivel mundial, a pesar de los esfuerzos por erradicarlo. Frente a esta problemática, la presente investigación tuvo como objetivo explorar empíricamente el impacto de variables sociodemográficas, psicológicas y organizacionales, sobre la emergencia del sexismo en el lugar de trabajo. Se efectuó una verificación empírica enmarcada en los lineamientos de la triangulación metodológica, a través de tres aproximaciones sucesivas. La primera aproximación metodológica, de corte cualitativo, estuvo orientada al desarrollo de un instrumento para explorar la tendencia a la discriminación de género en el lugar de trabajo. Se llevaron a cabo encuentros de grupo focal y entrevistas en profundidad con muestras teóricas de la población objetivo (12 y cuatro empleados, respectivamente). El análisis de la información recogida permitió la elaboración, puesta a punto y validación de la versión definitiva del instrumento. La segunda aproximación metodológica, de corte cuantitativo, tuvo como finalidad la adaptación y validación del Inventario de Sexismo Ambivalente para su empleo con muestras argentinas. En esta etapa se trabajó con una muestra por disponibilidad de 345 sujetos. Finalmente, la tercera aproximación metodológica, encuadrada en una perspectiva cuantitativa, tuvo como objetivo poner a prueba las hipótesis de trabajo planteadas. En esta oportunidad, se tomó una nueva muestra por disponibilidad integrada por 414 empleados de diversas organizaciones de la provincia de Santa Fe. La batería de recolección de datos incluyó la escala desarrollada en la primera aproximación, el inventario validado en la segunda, y reconocidos instrumentos para medir individualismo-colectivismo, percepciones de justicia organizacional y deseabilidad social. Los datos reunidos fueron sometidos a análisis descriptivos, correlacionales y multidimensionales. Los resultados más destacados muestran que: (a) los varones, los sujetos con nivel educativo primario/secundario y los trabajadores de organizaciones privadas, pequeñas y del sector industrial, presentan mayores niveles de sexismo que las mujeres, los individuos con nivel educativo superior, y los trabajadores de organizaciones públicas y grandes; (b) los empleados del sector privado y del ramo salud registran menores percepciones de justicia procedimental que los empleados del sector público; (c) los empleados permanentes perciben menos justicia distributiva, y los empleados contratados menos justicia procedimental, que sus superiores; (d) las dimensiones verticales del colectivismo e individualismo se relacionan positivamente con el sexismo en todas sus facetas, en tanto que el individualismo horizontal se vincula positivamente con el prejuicio sexista; (e) mientras el sexismo hostil se asocia negativamente con la justicia interpersonal, el sexismo benévolo se relaciona positivamente con las facetas distributiva, procedimental e informacional de la justicia organizacional; (f) por su parte, la tendencia a la discriminación de género en el lugar de trabajo presenta correlaciones positivas con la justicia procedimental; (g) los principales predictores del sexismo son el género (varón), el nivel educativo (primario/secundario), el tamaño organizacional (pequeño), el colectivismo vertical y el individualismo vertical. Los resultados obtenidos se discuten a la luz de las teorías consideradas. Se concluye proponiendo posibles acciones para disminuir el sexismo y mejorar las percepciones de equidad en las organizaciones, y se efectúan sugerencias para futuros estudios en el área.

Palabras clave: sexismo, prejuicio, discriminación de género, individualismo, colectivismo, valores, justicia organizacional

ABSTRACT

Vaamonde, J. D. (2013). *Sexism in the workplace in light of personal values and organizational justice perceptions* (Doctoral Dissertation). La Plata: Facultad de Psicología, Universidad Nacional de La Plata.

Sexism against women continues to cause deep inequalities in the workplace worldwide, despite efforts to eradicate it. In view of this problematic situation, the objective of the present study was to empirically explore the impact of sociodemographic, psychological and organizational variables on the emergence of sexism in the workplace. Accordingly, an empirical verification within the methodological triangulation framework was carried out following three different approaches. The first methodological approach was qualitative and it was aimed at developing a measure to explore the tendency towards gender discrimination in the workplace. In order to achieve this objective, focus group meetings and in-depth interviews were conducted with theoretical samples of the target population (12 and four employees, respectively). The analysis of the information collected allowed the development and validation of the final version of the instrument. The second methodological approach was quantitative and it was oriented towards the adaptation and validation of the Ambivalent Sexism Inventory for its use with Argentinean samples. A total of 345 subjects participated in this stage. Last but not least, the third methodological approach was quantitative and it had the objective to test the formulated hypotheses. In this opportunity, a new sample of 414 employees of different organizations in the province of Santa Fe was taken. The battery of data collection measures included the scale developed in the first approach, the inventory validated in the second approach, and a group of recognized instruments to explore individualism-collectivism, perceptions of organizational justice and social desirability. The data collected were subjected to descriptive, correlational and multidimensional analysis. The key findings show that: (a) men, individuals with primary/secondary educational level, and employees of private, small and industrial organizations, present higher levels of sexism than women, individuals with higher educational levels, and employees of public and large organizations; (b) both employees of the private sector and health workers exhibit lower procedural justice perceptions than employees of the public sector; (c) permanent employees perceive less distributive justice, and hired employees less procedural justice, than their superiors; (d) vertical dimensions of collectivism and individualism are positively related to all facets of sexism, while horizontal individualism is positively linked to gender prejudice; (e) hostile sexism is negatively associated with interpersonal justice, whereas benevolent sexism is positively related to distributive, procedural and informational justice; (f) the tendency towards gender discrimination in the workplace displays positive correlations with procedural justice; (g) the best predictors of sexism are gender (male), educational level (primary/secondary), organizational size (small), vertical collectivism and vertical individualism. Results are discussed in light of its theoretical implications. Finally, possible actions to reduce sexism and to improve perceptions of fairness in organizations are proposed, and suggestions for future research in the area are provided.

Key words: sexism, prejudice, gender discrimination, individualism, collectivism, values, organizational justice

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

El trabajo como actividad humana básica constituye un espacio multidimensional de realización personal, de construcción de identidad y de ejercicio de derechos sociales, que permite la obtención de ingresos para asegurar el acceso a recursos valiosos que hacen a la subsistencia humana. El trabajo posibilita instaurar relaciones interpersonales y construir un colectivo de pertenencia (Neffa, 2003). Desde la creación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1919, existe un compromiso importante tendiente a lograr la justicia social y el respeto por los derechos del mundo del trabajo. No obstante, si en la realidad laboral cotidiana no se obtiene el reconocimiento social esperado, si se menosprecia el saber acumulado o las competencias adquiridas, si se instaura la inseguridad o se vive un ambiente de injusticia, aparecerán actitudes y emociones negativas que podrán traducirse en comportamientos nocivos hacia la organización o hacia sus miembros (Assmar, Ferreira & Oliveira Souto, 2005; Barsky, Kaplan & Beal, 2011; Gilliland & Chan, 2001).

En este sentido, ser tratado con justicia y poder desarrollar el trabajo en un ambiente libre de prejuicios y estereotipos son aspectos que influyen sobre las actitudes y los comportamientos laborales. La revisión de la literatura más reciente indica que uno de los mayores anhelos de los trabajadores es tener jefes y supervisores socialmente responsables, que contribuyan al establecimiento de un clima organizacional justo y exento de discriminación (Hang-yue, Foley & Loi, 2006; Janssens, Sels & Van den Brande, 2003; Van Knippenberg, De Cremer & van Knippenberg, 2007). Sin embargo, uno de los factores responsables de las desigualdades laborales son los prejuicios y los comportamientos discriminatorios originados en la condición de género (*sexismo*). Si bien desde la segunda mitad del siglo XX una serie de conquistas socio-políticas han posibilitado una mayor participación de las mujeres en el mundo del trabajo y una modificación de los estereotipos y los roles sociales adscriptos a cada género (Barreto, Ryan & Schmitt, 2009; Eagly, Wood & Johannesen-Schmidt, 2004; OIT, 2009), las mujeres, en comparación con los hombres, siguen percibiendo salarios más bajos y ocupando cargos de inferior jerarquía (Cristini & Bermúdez, 2007; Iyer, 2009; OIT, 2012a). El sexismo contra ellas es un fenómeno en evolución, cuyas expresiones más evidentes se van transformando en modalidades más sutiles, cada vez más difíciles de reconocer y, por lo tanto, de combatir (Glick & Fiske, 2001; Instituto Nacional contra la

Discriminación, la Xenofobia y el Racismo [INADI], 2007; Swim & Hyers, 2009). Se trata de un fenómeno sistémico que está enraizado en profundos valores culturales y se manifiesta en todas las esferas sociales, siendo el mercado de trabajo uno de sus principales focos.

La evidencia empírica (Barreto et al., 2009; Baron & Byrne, 1998; Glick & Fiske, 2001; INADI, 2007) indica que el sexismo afecta más que cualquier otro tipo de prejuicio y causa efectos negativos tanto en hombres como en mujeres, aunque estas últimas aparecen como su blanco preferido (Glick & Fiske, 2001; Lameiras Fernández & Rodríguez Castro, 2003). Circunstancia que ha llevado a plantear la existencia de un *laberinto de cristal* (Barberá Heredia, Ramos López & Candela Agulló, 2011; Eagly & Carli, 2007), vale decir, un conjunto de obstáculos de base prejuiciosa que dificultan el pleno acceso laboral a muchas mujeres calificadas que aspiran a desarrollar plenamente sus potencialidades laborales y alcanzar altos cargos en muchas empresas y organizaciones. Incluso cuando ocupan cargos de liderazgo, las mujeres suelen ser percibidas menos favorablemente que los hombres (Eagly, 2007).

Algunos investigadores (Cohen-Charash & Spector 2001; Ngo, Foley, Wong & Loi, 2003; Schminke, Ambrose & Cropanzano, 2000) han identificado factores específicos que propician el sexismo en el lugar de trabajo. Entre estos factores se incluyen tanto aspectos individuales (características demográficas, orientación axiológica, estructura de personalidad) como contextuales (cultura organizacional, prácticas de gerenciamiento, entre otros), aunque son los valores personales y las percepciones de justicia organizacional, por su potencial para orientar las actitudes, las decisiones y los comportamientos, los que están ocupando posiciones destacadas como sus potenciales predictores (Ambrose, Hess & Ganesan, 2007; Krings & Facchin, 2009).

A la fecha, la mayoría de las investigaciones sobre las variables en estudio han sido desarrolladas con muestras de sujetos norteamericanos, europeos o asiáticos, los que, en lo que se refiere al mercado de trabajo, vivencian una realidad sociocultural marcadamente diferente a la latinoamericana. Por consiguiente, el estudio de esta problemática en nuestro país no solo cubrirá un área de vacancia en el ámbito de la

psicología social-organizacional, sino que también contribuirá a una mejor comprensión del interjuego entre los valores personales, las percepciones de justicia laboral y el sexismo en el seno de las organizacionales, habida cuenta que los hallazgos reunidos en la literatura internacional todavía no se muestran suficientes para la construcción de un cuerpo de conocimientos sólido y sistemático. Se espera, además, que los resultados de esta propuesta puedan capitalizarse para la puesta en marcha de prácticas y programas que redunden en menos injusticia organizacional y menos sexismo en el lugar de trabajo. Por lo que, para estudiar el problema delineado, el presente estudio se propuso los siguientes objetivos:

Objetivo general

Explorar empíricamente, en muestras por disponibilidad de trabajadores argentinos, el impacto de las características sociodemográficas, los valores personales y las percepciones de justicia sobre la emergencia del sexismo en el lugar de trabajo.

Objetivos específicos

- ✓ Analizar las posibles relaciones entre las características sociodemográficas de los trabajadores y sus valores personales (individualismo y colectivismo; vertical y horizontal).
- ✓ Explorar las posibles asociaciones entre las características sociodemográficas de los trabajadores y sus percepciones de justicia organizacional (distributiva, procedimental, interpersonal e informacional).
- ✓ Examinar las posibles relaciones entre las características sociodemográficas de los trabajadores y su nivel de sexismo (sexismo ambivalente y tendencia a la discriminación de género).
- ✓ Explorar las interrelaciones entre los valores personales, las percepciones de justicia organizacional y el nivel de sexismo entre los trabajadores.
- ✓ Analizar si los valores personales y las percepciones de justicia organizacional actúan como predictores del sexismo en el lugar de trabajo.

Estructura interna del estudio

En el capítulo introductorio se presenta la problemática a investigar y los objetivos e hipótesis que han servido de guía para la presente investigación. Los capítulos 2-4 están dedicados al análisis de los conceptos clave del estudio. En el capítulo 2 se presenta un panorama general del sexismo, a través de una exhaustiva revisión de sus facetas prejuiciosas (sexismo hostil y sexismo benévolo) y comportamental (discriminación de género). En el capítulo 3 se ofrece una contextualización del constructo valores personales, con especial énfasis en la orientación al individualismo-colectivismo (vertical y horizontal). En el capítulo 4 se abordan los postulados teóricos acerca de las percepciones de justicia organizacional, en sus dimensiones distributiva, procedimental, interpersonal e informacional. El capítulo 5 está dedicado a la presentación del diseño de la investigación realizada. En este capítulo se describen cada una de las tres aproximaciones metodológicas efectuadas, enmarcadas en un enfoque mixto cuali-cuantitativo, con miras a poner a prueba las hipótesis planteadas. En el capítulo 6 se presenta la primera aproximación metodológica, orientada al desarrollo de un instrumento para medir la tendencia a la discriminación de género en el lugar de trabajo. El capítulo 7 está dedicado a la segunda aproximación metodológica, enfocada a la adaptación y a la validación del Inventario de Sexismo Ambivalente (Glick & Fiske, 1996; 2001) para su empleo con sujetos argentinos. Seguidamente, el capítulo 8 presenta la tercera y última aproximación metodológica, o sea, la verificación empírica propiamente dicha, para la cual se emplearon el instrumento cuyo desarrollo se describe en el capítulo 6 y el inventario validado detallado en el capítulo 7, entre otros instrumentos de exploración psicológica. Este capítulo incluye el análisis de los datos reunidos, así como los comentarios y la discusión correspondiente a cada uno de los resultados alcanzados. Por último, se sistematizan los hallazgos obtenidos y se individualizan las variables que explican la emergencia del sexismo entre los trabajadores santafesinos. Como corolario, en el capítulo 9 se presentan las conclusiones del estudio, señalando sus fortalezas y debilidades, y se efectúan sugerencias para futuras investigaciones en el área. A modo de cierre, se presentan las referencias bibliográficas consultadas para la ejecución del trabajo y se incluye, en los anexos, un ejemplar del protocolo conteniendo la totalidad de los reactivos aplicados.

CAPITULO II

SEXISMO

Sexismo. Definición y características

El *sexismo* es definido como el conjunto de prejuicios y comportamientos discriminatorios originados en la condición de género (Moya, 2004; Swim & Hyers, 2009). Como fenómeno individual, engloba tanto el prejuicio como las conductas discriminatorias dirigidas hacia hombres y mujeres (Figura 1). La problemática sexista ha sido mayormente estudiada con relación a las mujeres (Assmar & Ferreira, 2004; Belo, Gouveia, Raymundo & Marques, 2005; Glick & Fiske, 1996; Recio, Cuadrado & Ramos, 2007), comprobándose que los estereotipos de género promueven actos de discriminación contra ellas en distintas esferas de la vida, siendo el lugar de trabajo uno de los ámbitos más afectados por este fenómeno (Feather & Boeckmann, 2007; Glick & Fiske, 2001; Hang-yue et al., 2006; INADI, 2012).

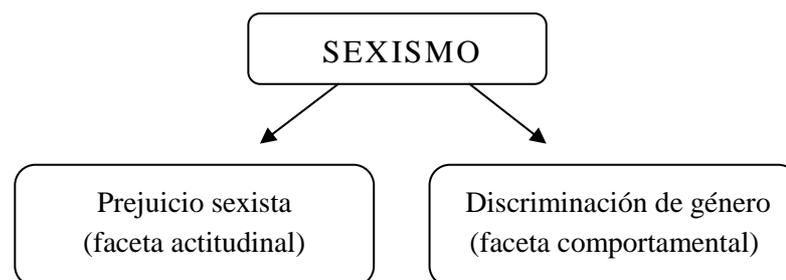


Figura 1. Dimensiones del sexismo

El prejuicio sexista. La faceta actitudinal del sexismo

El *sexismo*, en tanto *prejuicio*, configura una tendencia evaluativa hacia los grupos sociales de género y sus integrantes, hombres o mujeres en este caso (Moya, 2004). Al igual que otras actitudes, el prejuicio sexista posee tres componentes diferenciados pero interrelacionados (Figura 2): un componente cognitivo (estereotipos), uno afectivo (emociones) y otro comportamental (conducta) (Maio, Olson, Bernard & Luke, 2006).

El componente *cognitivo* se refiere a la representación mental del objeto actitudinal (Rodrigues, Assmar & Jablonski, 2002). En el caso particular del prejuicio, se denomina *estereotipo* y constituye una característica asociada a una categoría cognitiva que es usada por los perceptores para procesar información sobre un grupo

social y sus miembros (Baron & Byrne, 1998). Concretamente, el prejuicio sexista implica *estereotipos de género*, es decir, creencias compartidas sobre los atributos, roles y comportamientos que se consideran apropiados para hombres y mujeres en una cultura determinada y que distinguen a los géneros entre sí (Glick & Fiske, 2001; Lameiras Fernández & Rodríguez Castro, 2003).

Diversas teorías han tratado de explicar los procesos psicosociales y culturales asociados a la formación y al desarrollo de los estereotipos de género. Entre ellas se destacan las teorías feministas, que postulan que fue una sociedad patriarcal la que originariamente contribuyó a la división de los roles sexuales. Eagly y sus colaboradores (Eagly, 1987; Eagly, Wood & Diekmann, 2000; Eagly et al., 2004) afirmaron que el desempeño de roles diferenciados en la estructura social promovió la formación de estereotipos de género, vinculándose a los varones con la independencia, la actividad, el control, la ambición, la competencia, la racionalidad y la autoafirmación; y a las mujeres con la dependencia, la pasividad, la sumisión, la preservación de la armonía, la emocionabilidad y la sensibilidad. De esta manera surgió la idea de la *supremacía masculina* y la *sumisión femenina*, acentuándose las diferencias de poder y de estatus entre los géneros y restringiéndose las posibilidades para las mujeres como grupo, cuyos roles quedaron limitados al ámbito doméstico y reproductivo (ama de casa, esposa y madre). En este orden social desigual, los estereotipos de género, y el sexismo en general, aparecen como una consecuencia natural de las experiencias de socialización vivenciadas por hombres y mujeres (Assmar & Ferreira, 2004).

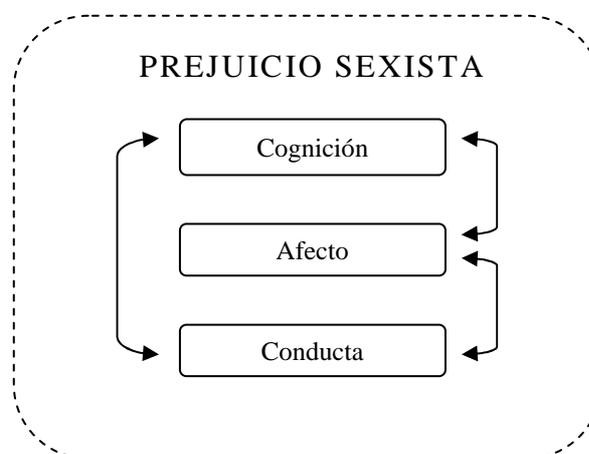


Figura 2. Componentes del prejuicio sexista

Otro elemento de las actitudes es su componente *afectivo*, el cual se define como el sentimiento a favor o en contra de un determinado objeto social (Maio et al., 2006; Rodrigues et al., 2002). Los componentes cognitivos y afectivos de las actitudes prejuiciosas tienden a ser coherentes entre sí, de modo tal que la modificación de uno puede llevar a una reorganización del prejuicio en su conjunto.

El componente *comportamental* de las actitudes se vincula con la posibilidad que éstas tienen de poner en marcha, bajo ciertas circunstancias, conductas coherentes con las creencias y afectos asociados a ellas (Maio et al., 2006; Rodrigues et al., 2002). Este componente implica no sólo conductas presentes, sino también aquellos comportamientos pasados que han contribuido a la creación, reforzamiento o modificación de la actitud.

A partir de la interrelación entre los componentes afectivos, cognitivos y comportamentales, las personas tienden a efectuar una evaluación general positiva o negativa que resume su actitud. De este modo, los componentes alcanzan una mayor coherencia entre sí, pudiendo llegar a ser más similares en valencia (negatividad o positividad) conforme aumentan las experiencias con el objeto actitudinal (Maio et al., 2006). De allí que los sujetos que tienen actitudes positivas hacia un objeto dado, a menudo poseen creencias, afectos y comportamientos que son favorables hacia el mismo, mientras que los individuos que presentan actitudes negativas hacia un objeto en particular, suelen albergar creencias, afectos y comportamientos desfavorables hacia él. El sexismo como actitud prejuiciosa asume todas estas características. Además, al igual que otros prejuicios, es un fenómeno originado en las relaciones entre los grupos, es decir, tiene una naturaleza básicamente grupal o intergrupala (Formiga & Barros da Silva Neta, 2009) y cumple una función social clara: permite explicar y mantener las desigualdades existentes y las relaciones de poder entre los grupos dominantes y los grupos subordinados (Rueda & Navas, 1996).

El especial interés atribuido al estudio de las actitudes y de los prejuicios radica en su capacidad predictiva del comportamiento humano (Baron & Byrne, 1998; Maio et al., 2006). Al respecto, Fazio y Roskos-Ewoldsen (1994) plantearon un modelo para

explicar cómo las actitudes guían el comportamiento: un hecho activa la actitud adquirida (por ejemplo, el prejuicio sexista), la cual influye en la percepción que el sujeto tiene del objeto actitudinal. Simultáneamente, se activa el conocimiento sobre los comportamientos socialmente esperados en una situación determinada. Ambas activaciones contribuyen en la definición del hecho percibido y en la elección y ejecución del comportamiento. La ejecución de una conducta discriminatoria dependerá, asimismo, del interjuego de otras variables individuales o situacionales (por ejemplo, la intensidad de la actitud, la deseabilidad social, la presión temporal para accionar, etc.). Así, por ejemplo, un hombre puede tener una actitud negativa hacia las feministas y, sin embargo, tratar con cordialidad a un grupo de ellas que conozca en un evento social, porque tal es el comportamiento esperado en ese contexto.

La discriminación de género. La faceta comportamental del sexismo

El término *discriminación* ha sido definido como la manifestación comportamental del prejuicio, su puesta en acción, que implica un tratamiento desigual y desfavorecedor de un sujeto o de un grupo (Baron & Byrne, 1998). En este sentido, la *discriminación de género* (DG) designa todo comportamiento derivado de actitudes prejuiciosas sexistas dirigidas contra las personas en función de su género (Montes Berger, 2008). Vale decir, la DG se ejerce a partir de una construcción simbólica, histórica y sociocultural que asigna determinados roles y atributos a las personas en función de su sexo biológico y que convierte la diferencia sexual en desigualdad social (Eagly et al., 2004; INADI, 2012). Esto implica que las mujeres no ocupan el mismo lugar ni son valoradas de la misma manera que los varones, relegándose a una situación de opresión y subordinación.

Desde el punto de vista de los derechos humanos, la Organización de las Naciones Unidas (1979), mediante el artículo 1° de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, definió la *discriminación contra la mujer* como “toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por parte de las mujeres (...) de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural, civil o en cualquier

otra esfera”. Si bien la amplitud de esta definición ha sido objeto de críticas, la misma se ha convertido en un instrumento de lucha por los derechos de las mujeres, promoviendo el diseño y la ejecución de importantes políticas de acción en contra de la discriminación en diferentes países.

La DG contra las mujeres se presenta bajo distintas modalidades y en ámbitos diversos, tales como el educativo, laboral, económico, jurídico, comunicacional, publicitario, entre otros (Montes Berger, 2008). Considerando el contexto de trabajo, tanto Hang-yue et al. (2006) como Sipe, Fisher y Johnson (2009) puntualizaron que la *discriminación de género laboral* implica comportamientos, políticas o acciones que, a partir de un trato injusto o de la creación de un ambiente intimidante, afectan negativamente el trabajo de las mujeres, sin importar sus calificaciones o desempeño profesional, ya sea en la inserción, la estabilidad, el desarrollo o el reconocimiento económico o social de su labor. Por lo general, este tratamiento desventajoso resulta en la negación o restricción de beneficios u oportunidades de empleo para este grupo de género.

Hasta la fecha, los estudios e informes han identificado diferentes dimensiones de la DG en el lugar de trabajo, a saber:

✓ *Desigualdad o pérdida de beneficios laborales.* Esta faceta incluye la selección sexista de personal, la brecha o inequidad salarial (el cobro de remuneraciones o salarios desiguales entre hombres y mujeres, para un mismo cargo y función), la denegación de posibilidades de ascensos, promociones o premios, y las evaluaciones injustas del rendimiento laboral por razones de género (Eagly, 2007; Feather & Boeckmann, 2007; Luzadis, Wesolowski & Snavely, 2008).

✓ *Segregación ocupacional y asignación diferenciada de tareas.* Esta dimensión involucra la contratación para puestos específicos o la delegación diferenciada de tareas para hombres y mujeres, sobre la base de los estereotipos de género, sin considerar la capacidad o el desempeño laboral (Cikara, Lee, Fiske & Glick, 2009; Eagly, 2007). Por ejemplo, buscar sólo mujeres para cubrir puestos de enfermeras o secretarias, o asignar

únicamente a varones tareas que implican conocimientos técnicos, como electricidad, plomería, etc. También abarca los comportamientos tendientes a impedir u obstaculizar el acceso de las mujeres a posiciones directivas o de liderazgo (Barreto et al., 2009; Eagly, 2007).

✓ *Discriminación por embarazo o maternidad.* Comprende toda acción que, a nivel laboral, perjudique a una mujer por razones –manifiestas o explícitas– de su estado de gravidez o de su condición de madre, violando de este modo sus derechos reproductivos. Tales actos son discriminatorios en la medida en que el género femenino implica per se la posibilidad de la maternidad (Hernández Hemken & Riva Palacio, 1995; INADI, 2012; Rojo Brizuela & Tumini, 2008).

✓ *Acoso sexual.* Los psicólogos han definido el acoso sexual como cualquier comportamiento sexual no deseado en el trabajo, que es valorado por el receptor como amenazante u ofensivo, y cuya motivación básica es el deseo de poder y dominación (Magley, Gallus & Bunk, 2010). Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo lo ha definido como todo comportamiento físico o verbal de índole sexual que persigue la finalidad de interferir en el rendimiento laboral de una persona o crear un ambiente de trabajo intimidante, hostil y ofensivo (McCann, 2005). La reacción a ese comportamiento es el criterio esencial para calificarlo o no de acoso, dependiendo si la persona destinataria lo acepta de buen grado o lo rechaza. La gama de comportamientos designados como acoso sexual varían desde actos de extrema violencia sancionados por el derecho penal (como la violación u otras formas de violencia física), pasando por atención sexual, roces o tocamientos inapropiados, hasta conductas que pueden, en ciertas circunstancias, considerarse manifestaciones inocuas de la interacción cotidiana, tales como chistes o comentarios sexistas, invitaciones insistentes, entre otras. Tanto desde perspectivas conceptuales como legales, la OIT reconoce el acoso sexual como una forma de DG que se halla íntimamente vinculada con los roles que se atribuyen a hombres y mujeres en la vida social y económica y a sus inevitables efectos en las posiciones que ocupan en el mercado laboral. Según estimaciones de esta organización, entre un 30 y un 50% de las trabajadoras ha vivido alguna forma de acoso sexual. Por esta razón, Bildt (2005) y Krings y Facchin (2009) sostienen que el acoso u

hostigamiento sexual constituye una de las formas más graves de agresión y DG en el trabajo.

✓ *Objetivación del cuerpo femenino.* Implica relegar el valor de la mujer como ser humano a la condición de mero objeto sexual, tratando el cuerpo femenino como un objeto de evaluación, consumo y satisfacción masculina (Crawford et al., 2009). En el contexto laboral, este modo de percibir a las mujeres deriva en miradas y comentarios inapropiados de objetivación de sus cuerpos. Algunos especialistas (Magley et al., 2010) incluyen esta dimensión como una faceta del acoso sexual.

✓ *Otros actos discriminatorios.* Se incluyen aquí otras prácticas sexistas no contempladas anteriormente, como ser actos de agresión o de violencia explícita contra una mujer por razones de género.

Numerosos estudios plantean que a lo largo de las últimas décadas han disminuido las formas más explícitas del prejuicio y la discriminación (Baron & Byrne, 1998; Omar, 2005; Quiles del Castillo, Betancor Rodríguez, Rodríguez Torres, Rodríguez Pérez & Coello Martel, 2003; Rueda & Navas, 1996). Para explicar este cambio social se han singularizado ciertos fenómenos, tales como la complejización de las sociedades en mosaicos multiétnicos, la aparición de leyes que prohíben la discriminación, las luchas por el respeto a los derechos humanos, los cambios sociopolíticos acaecidos con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial, la presión social ejercida por distintas organizaciones, el desarrollo de un nuevo sentido moral de igualdad, respeto y tolerancia y, en particular, la tendencia de las personas a presentarse a sí mismas como libres de prejuicios (Baron & Byrne, 1998).

A pesar de este nuevo panorama de reducción de la intolerancia y la opresión, y de la tendencia de las personas a creer que la DG ya no representa un verdadero problema en las sociedades contemporáneas (Barreto et al., 2009), una multiplicidad de estudios muestran que el sexismo, lejos de desaparecer, ha asumido formas de expresión más sutiles y difíciles de reconocer (Glick & Fiske, 2001; Lee, Fiske, Glick & Chen, 2010; Tougas, Brown, Beaton & Joly, 1995). Este fenómeno se vincula con la tendencia

general que evidencian otras actitudes y comportamientos discriminatorios, tales como el racismo (Cárdenas, 2007; Swim, Aikin, Hall & Hunter, 1995) y la homofobia (Quiles del Castillo et al., 2003). Estas nuevas expresiones del prejuicio han configurado el centro de las investigaciones sobre las actitudes intergrupales durante los últimos años, erigiéndose la *teoría del sexismo ambivalente* de Peter Glick y Susan Fiske (1996, 2001) como una de las propuestas de mayor impacto en el estudio del sexismo contemporáneo.

Sexismo ambivalente. Sexismo hostil y sexismo benévolo

Adentrado ya el siglo XXI, el patriarcado sigue estando extendido a nivel mundial. Prueba de esta dominancia transcultural de los hombres la aportan no sólo un importante conjunto de informes y estudios científicos (Chen, Fiske & Lee, 2009; Lee et al., 2010) sino, además, indicadores básicos sobre la distribución del poder en las sociedades, tales como el promedio de ingresos o la ocupación de puestos de alto estatus donde, usualmente, los hombres llevan una gran ventaja sobre las mujeres (OIT, 2011, 2012a). Esta hegemonía de los hombres heterosexuales, por la cual controlan las instituciones económicas, legales y políticas, coexiste con su fuerte dependencia hacia las mujeres como parejas románticas, madres y, en muchos casos, amas de casa. De allí que Glick y Fiske (1996) afirmaron, siguiendo el planteo original de Guttentag y Secord (1983), que en las relaciones de género el poder estructural de los hombres coexiste con el poder diádico de las mujeres (poder que emerge de la interdependencia sexo-afectiva que generan las relaciones humanas). Habida cuenta de esta dinámica en las relaciones intergenéricas, en 1996 Glick y Fiske presentaron su teoría del sexismo ambivalente, postulando la coexistencia de ideologías hostiles y benévolas sobre los hombres y las mujeres. Estas ideologías constituyen creencias que, a nivel cultural, legitimizan las relaciones y los roles de género convencionales y que, a nivel individual, promueven la adopción de actitudes ambivalentes hacia los géneros que moldean la percepción y la cognición social (Glick & Fiske, 1996, 2001). En su análisis del prejuicio individual contra las mujeres, Glick y Fiske plantearon el sexismo como un constructo multidimensional, integrado por dos componentes diferenciados aunque interrelacionados: el *sexismo hostil* y el *sexismo benévolo*.

El concepto de *sexismo hostil* (SH) se refiere a las actitudes negativas y de franca intolerancia hacia las mujeres, basadas en estereotipos sobre su supuesta debilidad e inferioridad (Glick & Fiske, 1996, 2001). Este tipo de actitud sexista coincide con la clásica definición del prejuicio como antipatía de Allport (1954). En general, en Occidente, las múltiples luchas por los derechos humanos y por la igualdad de género han llevado a que el SH sea visto como una actitud socialmente condenable, por lo que su expresión abierta no suele considerarse políticamente correcta.

Por su parte, el *sexismo benévolo* (SB) alude al conjunto de actitudes sexistas hacia las mujeres consideradas de forma estereotipada y limitadas a ciertos roles (madres, esposas, amas de casa); actitudes que, no obstante, conllevan un tono afectivo positivo, suscitando comportamientos prosociales o de búsqueda de intimidad (Glick & Fiske, 1996, 2001). Las personas con alto SB no sienten rechazo o antipatía hacia las mujeres; por el contrario, albergan emociones positivas hacia ellas. Los fundamentos de estas actitudes se encuentran en los estereotipos de género tradicionales y en la dominación masculina, en la idea del hombre como proveedor y la mujer como dependiente. Por esta razón, a pesar de su carga afectiva positiva, las consecuencias del SB suelen ser perjudiciales para las mujeres (Lee et al., 2010).

En su definición de sexismo, Glick y Fiske distinguen, además, dos niveles de análisis, el cultural y el individual. A nivel cultural, el SH y el SB constituyen un conjunto articulado de creencias complementarias que reflejan un sistema de recompensas (provistas a partir de comportamientos sexistas benévolos) y de castigos (dados a partir de comportamientos sexistas hostiles). A nivel individual, el SH predice la hostilidad hacia mujeres percibidas como una amenaza para el poder masculino, mientras que el SB predice la benevolencia hacia mujeres que asumen y promulgan roles convencionales de género, ayudando a satisfacer las necesidades de los hombres. El SH se relaciona más con la competencia por el estatus y el poder, en tanto que el SB se vincula más con el control de las mujeres. El tipo de emoción en juego es diferente en cada caso: el SH implica *afecto negativo*, contrariamente al SB, que conlleva *afecto positivo*. En esta caracterización de ambos prejuicios enraíza el concepto de *ambivalencia sexista*. A su vez, ambas formas del sexismo están asociadas a la

congruencia o incongruencia de los papeles tradicionales de género. El SB, aunque revestido de actitudes en favor de la mujer, se apoya en creencias sobre la inferioridad femenina subyacentes a la ideología patriarcal, profundamente arraigadas en las relaciones entre hombres y mujeres (Lee et al., 2010).

En cuanto a los estereotipos de género asociados con el sexismo, la teoría afirma que mientras el SH se orienta hacia mujeres no tradicionales (por ejemplo, feministas, mujeres de carrera, mujeres en puestos jerárquicos), el SB lo hace hacia mujeres tradicionales (por ejemplo, amas de casa, madres, esposas; Glick, Diebold, Bailey-Werner & Zhu, 1997). Cuando una mujer “encaja” en un subtipo particular (por ejemplo, ama de casa o feminista), suscita la actitud correspondiente (benévola u hostil, respectivamente). Esto explicaría por qué estas actitudes pueden tener valencias opuestas y aun así correlacionar positivamente, o incluso ser independientes entre sí (Glick et al., 1997; Glick et al., 2000).

La teoría del sexismo ambivalente ha arrojado luz sobre ciertas limitaciones en la conceptualización clásica del sexismo (Montes Berger, 2008; Moya, 2004). En la literatura científica y en su uso cotidiano, el término sexismo ha tomado un significado restringido, aludiendo al conjunto de actitudes hostiles y negativas hacia las mujeres. En este sentido, a diferencia de las teorías de sexismo moderno (Swim et al., 1995) y de neosexismo (Tougas et al., 1995), la teoría del sexismo ambivalente analiza no sólo las actitudes sexistas hostiles más tradicionales, negativas y peyorativas hacia las mujeres, sino también las actitudes sexistas benévolas, que albergan afecto positivo hacia ellas. Glick y Fiske enfatizaron el rol que tienen estas creencias subjetivamente favorables en la justificación, promoción y perpetuación de la inequidad de género. Los autores sostienen que, debido a que los psicólogos sociales han igualado el prejuicio con la antipatía y la hostilidad, la existencia y los efectos del SB suelen ser ignorados. Otra limitación en las concepciones clásicas del sexismo como antipatía es que tienden a olvidar que los miembros de un grupo pueden tener actitudes prejuiciosas hacia ellos mismos. En general, se ha estudiado el rechazo de los hombres hacia las mujeres, pero poco se ha explorado el prejuicio de las mujeres hacia sí mismas.

Habida cuenta de estas limitaciones en la definición del constructo, Glick y Fiske propusieron la existencia del SB y señalaron que esta problemática se halla marcada por una profunda ambivalencia: nunca antes dos grupos han estado tan íntimamente conectados entre sí como los hombres y las mujeres. Esta coexistencia de diferencias de poder e interdependencia íntima entre hombres y mujeres promueve la creación de actitudes hostiles y benévolas hacia los géneros. Tales actitudes, consideradas en conjunto, constituyen lo que Glick y Fiske llamaron *sexismo ambivalente*.

Otro aspecto a destacar de la teoría es su presuposición acerca de la aparición del sexismo ambivalente: este conjunto de actitudes no se formó recientemente para adular y recompensar a las mujeres que cumplen roles tradicionales, sino que estaría enraizado en características estructurales de las relaciones de género, que han formado parte de la condición humana por largo tiempo. El SB, si bien sutil y cada vez más común, está lejos de ser un fenómeno contemporáneo. Glick y Fiske (2001) destacan que la concepción benévola de la mujer como ser puro, delicado, dependiente y complemento esencial del hombre ya aparece en fuentes antiguas, como los textos clásicos e imágenes religiosas tradicionales (por ejemplo, la Madonna).

Determinantes socioculturales y subdimensiones del sexismo ambivalente

Para comprender globalmente la problemática sexista, Glick y Fiske propusieron diferenciar tres subcomponentes tanto del SH como del SB, vinculados con la distribución de poder, la identidad de género y la sexualidad, a saber: el *paternalismo*, la *diferenciación de género* y la *heterosexualidad*. Cada uno de estos componentes refleja un conjunto de creencias ambivalentes hacia las mujeres. Vale decir, cada uno tiene un aspecto hostil y uno benévolo que sirven para justificar las condiciones sociales y biológicas que caracterizan las relaciones entre los géneros. “Juntos, estos tres componentes forman el corazón de nuestra teoría” (Glick & Fiske, 1996, p. 493).

1. Patriarcado y paternalismo

El concepto *patriarcado* describe el sistema social normativo que permite vincular las relaciones dentro de la familia con las relaciones sociales más amplias, centrando la

atención en las relaciones de poder (Hearn, 2009; Jelin, 1996). Apoyándose en argumentos biologicistas sobre la diferencia entre hombres y mujeres, este sistema explica la subordinación femenina en términos “naturales” y hasta “inevitables”: la mujer, ser pasivo e inferior, pertenece al espacio privado doméstico; el hombre, ser fuerte y superior, está destinado al trabajo y al espacio público (Lamas, 2007; Rubin, 1996). En efecto, Glick y Fiske informaron sobre estudios donde el sexismo predice asociaciones de los hombres con el poder y el estatus, y de las mujeres con la debilidad y el bajo estatus.

Teorías tanto evolutivas como sociológicas han explicado la prevalencia transcultural del patriarcado. Psicólogos evolutivos (Kenrick, Trost & Sundie, 2004) sugieren que las diferencias en la capacidad reproductiva generaron una selección natural de hombres fuertemente orientados a la obtención de recursos y estatus social. Otros especialistas han cuestionado la importancia relativa de esta selección evolutiva. Por ejemplo, Eagly y Wood (1999) señalaron que, aun cuando el dimorfismo sexual (referido al menor tamaño y fuerza de las mujeres) originalmente favoreció a los hombres en el establecimiento de una posición social dominante, hoy en día la dominancia masculina se perpetúa a través de la división genérica del trabajo. Si bien la tecnología y la industrialización han modificado el rol de la fuerza física, permitiendo a las mujeres realizar tareas clásicamente masculinas, las diferencias en los papeles sociales se han perpetuado a través del sexismo. Éste llega a plasmarse en ideologías de género que afectan la socialización de hombres y mujeres, llevándolos a desarrollar rasgos y valores disímiles (Lamas, 1996; Pratto & Walker, 2004).

En relación con las actitudes hacia las mujeres, la manifestación ideológica del patriarcado es el *paternalismo*, la tendencia a aplicar las formas de autoridad y protección propias del padre en la familia tradicional a relaciones sociales de otro tipo, justificando la dominancia masculina. De acuerdo con Glick y Fiske (1996, 2001), el componente hostil de esta ideología es el *paternalismo dominante*, la creencia que los hombres deberían tener más poder que las mujeres y el miedo concomitante ante la posibilidad de que éstas usurpen tal poder. La necesidad de una figura masculina superior se halla justificada por la concepción de la mujer como sujeto poco

competente. Esta actitud puede encontrarse tanto en la esfera pública (por ejemplo, la convicción de que ellas se quejan demasiado de la discriminación en el lugar de trabajo) como íntima (por ejemplo, la creencia de que el varón en una relación de pareja heterosexual debería tomar las decisiones más importantes). El paternalismo dominante es moderado por su contracara benévola: el *paternalismo protector*, la creencia que establece que los hombres deberían proteger y proveer a las mujeres, de quienes ellos dependen. Este tipo de paternalismo también tiñe los ámbitos público (por ejemplo, la opinión que durante una emergencia las mujeres deben ser rescatadas antes que los hombres) y privado (por ejemplo, la creencia de que el hombre es el principal proveedor y protector de la familia). Mientras el paternalismo dominante constituye una dimensión del SH, el paternalismo protector forma parte del SB. La ambivalencia sexista se plasma en la figura del hombre que brinda afecto y protección (paternalismo protector) y, al mismo tiempo, ejerce dominio sobre su pareja mujer (paternalismo dominante).

2. Diferenciación de género

El género constituye una de las distinciones grupales fundamentales, una de las dimensiones más primarias de la categorización social, que afecta profundamente las interacciones entre adultos (Fiske, 1998). Mucho antes que las diferencias físicas destaquen la variedad biológica entre los sexos, interacciones y tratamientos específicos moldean y refuerzan las identidades y roles de género de niños y niñas. Lo que en palabras de Butler (2005) podría sintetizarse como que la materialidad del cuerpo es tomada por el género. Si bien las diferencias sexuales son la base sobre la cual asienta una determinada distribución de papeles sociales, esta asignación no se desprende “naturalmente” de la biología, sino que es un hecho social. La posición de la mujer no está determinada biológica sino culturalmente, pero la estructuración del género se ha convertido en un hecho social de tanta fuerza que llega a pensarse como natural. La teoría de género contemporánea cuestiona y enfrenta los argumentos biologicistas de la inequidad de género: “Ya no se puede aceptar que las mujeres sean ‘por naturaleza’ [...] lo que la cultura designa como ‘femeninas’ [...] se tiene que reconocer que las características llamadas ‘femeninas’ (valores, deseos, comportamientos) se asumen

mediante un complejo proceso individual y social: el proceso de adquisición del género” (Lamas, 1986, p. 111).

La diferenciación de género binaria masculino-femenino establece estereotipos rígidos, que condicionan los papeles y limitan las potencialidades de las personas, al estimular o reprimir los comportamientos en función de su adecuación al género. Los estereotipos sobre las mujeres, a partir de argumentos naturalistas, racionalizan su supuesta falta de idoneidad para posiciones de alto estatus. En este sentido, Glick y Fiske (1996, 2001) proponen el concepto de *diferenciación de género competitiva*, un componente del SH vinculado con la creencia sobre la supuesta inferioridad de las mujeres en dimensiones relacionadas con la competencia (por ejemplo, ellas generalmente no podrían ganar una posición de alta jerarquía en una competición justa). Al igual que el paternalismo dominante, la diferenciación de género competitiva presenta una justificación social del poder estructural masculino, del patriarcado.

Sin embargo, los estereotipos femeninos no son uniformemente hostiles. Eagly y Mladinic (1993) mostraron que existen más estereotipos benévolos acerca de las mujeres que acerca de los hombres. Los aspectos favorables de los estereotipos femeninos proceden de los roles sociales y reproductivos disímiles de hombres y mujeres. La teoría de los roles sociales de Eagly (1987) plantea que los estereotipos de género derivan de la división genérica del trabajo y de diferencias en estatus. A las mujeres se las asocia con tareas domésticas y con la crianza de los hijos, funciones que para la mirada estereotipada requerirían rasgos expresivos como la calidez y la comprensión. De hecho, las mujeres están subrepresentadas en posiciones de alto estatus o de liderazgo, las cuales requieren rasgos operativos como la independencia y la autoconfianza, usualmente pensados como rasgos masculinos. Además, los roles de género convencionales tienden a complementarse: el trabajo hogareño de ellas permite que ellos se concentren en sus carreras. Esta interdependencia de los roles tradicionales de género instaura lo que Glick y Fiske llaman la *diferenciación de género complementaria*, la creencia de que las mujeres efectivamente tienen rasgos positivos, pero sólo si se ajustan a roles de género convencionales, complementarios a los del hombre. La dependencia diádica que los hombres tienen hacia las mujeres (como

objetos románticos, esposas y madres) lleva al reconocimiento de rasgos positivos en ellas, pero complementarios a los rasgos que ellos poseen (Mladinic, Saiz, Díaz, Ortega & Oyarce, 1998). La teoría del sexismo ambivalente sostiene entonces que mientras la diferenciación de género competitiva es un componente del SH, la diferenciación de género complementaria es una dimensión del SB (Glick & Fiske, 2001).

3. Heterosexualidad

Comúnmente la *heterosexualidad* es definida como la atracción sexual entre hombres y mujeres, pudiendo o no incluir la práctica de la relación erótica heterosexual. La heterosexualidad crea una de las fuentes más intensas de intimidad e interdependencia entre el hombre y la mujer. Si bien no todas, muchas personas valoran una relación heterosexual romántica como uno de los factores más importantes para alcanzar la felicidad (Glick & Fiske, 2001). Ahora bien, la heterosexualidad excede el hecho de ser una mera orientación erótico-sexual. Su lógica ha teñido una multiplicidad de sociedades y culturas, utilizándosela como un sistema de control y dominio sobre cuerpos, géneros y prácticas diversas. Esto evidencia que la sexualidad no es independiente del poder y que puede ser manipulada como herramienta de dominación (Butler, 2007).

Desde una perspectiva evolutiva, Smuts (1996) sugirió que el emparejamiento heterosexual evolucionó como una estrategia femenina para combatir la amenaza de la violencia sexual masculina. Al formar alianzas exclusivas, la mujer ganó recursos potenciales provistos por su compañero y la protección de la amenaza de agresión sexual por parte de otros individuos. Mientras que el hombre recibió los beneficios de acceso sexual a una mujer y de certeza de paternidad, siempre que su compañera le fuera fiel y que él pudiera protegerla del ataque de terceros. Por otro lado, especialistas de la psicología social (Jackman, 1994) arribaron a la misma conclusión: en una sociedad donde la violencia sexual es moneda corriente, las mujeres buscan la protección de un hombre forjando vínculos románticos exclusivos. Por lo tanto, la violencia sexual y las relaciones íntimas de parejas heterosexuales parecen ir de la mano. Si bien el emparejamiento ofrece a las mujeres cierto grado de protección, puede también ponerlas en riesgo de violencia por parte de su propia pareja. Esto se debe en

parte a que, dada su dominancia social generalizada, algunos hombres suelen ver a las mujeres en términos de objeto o propiedad, pudiendo derivar el afecto en violencia. Además, la sexualidad de las mujeres ha sido considerada peligrosa por largo tiempo debido a su potencial de alterar las posiciones de poder. De allí el estereotipo de la mujer sexualmente atractiva como mujer peligrosa o “femme fatale”. Por ende, la atracción sexual promueve no sólo la intimidad sino también la *hostilidad heterosexual* hacia las mujeres, un componente del SH que fusiona el sexo con el poder y expresa la creencia sobre la peligrosidad de la sexualidad femenina para ganar dominio sobre los hombres (Glick & Fiske, 1996, 2001).

Las ideologías de género convencionales se apoyan con fuerza en el *heterosexismo* o prejuicio en favor de las personas heterosexuales, es decir, en la creencia acerca de la superioridad de los individuos heterosexuales frente a personas con otras identidades u orientaciones sexuales (Moya, 2004). Estas ideologías de género heterosexistas instituyen la relación heterosexual como norma y como la gratificación personal más elevada para hombres y mujeres. La hostilidad heterosexual tiene así su contraparte benévola: la *intimidad heterosexual*, un componente del SB referido a la creencia de que las relaciones románticas heterosexuales son esenciales para que hombres y mujeres alcancen la verdadera felicidad (Glick & Fiske, 1996, 2001). Este factor del SB implica, asimismo, que la motivación sexual del hombre puede estar asociada a un genuino deseo de intimidad psicológica con la mujer (Glick & Fiske, 1996; Mladinic et al., 1998). De esto se desprende que la heterosexualidad representa una de las fuentes más poderosas de ambivalencia de los hombres hacia las mujeres.

Tanto la hostilidad como la intimidad heterosexual se sustentan en la *heteronormatividad* o heterosexualidad obligatoria, concepto que alude al régimen social, político y económico que impone el patriarcado mediante diversos mecanismos culturales, educativos, médicos y religiosos. El sistema patriarcal presenta así la heterosexualidad como el único modelo válido de relación sexo-afectiva y de parentesco necesario para el funcionamiento armónico de las sociedades y sus miembros.

Para resumir, la teoría del sexismo ambivalente postula que las actitudes sexistas están enraizadas en las relaciones de género dentro de tres áreas: la jerarquía de género y el poder, la diferenciación de género y la heterosexualidad (Lee et al., 2010). Si bien la mayoría de los análisis factoriales realizados en varios países no han hallado subdimensiones del SH, la teoría sostiene que estaría compuesto por tres subfactores: (1) el paternalismo dominante, (2) la diferenciación de género competitiva, y (3) la hostilidad heterosexual; en tanto que estudios transculturales (Cruz Torres, Zempoaltecatl Alonso & Correa Romero, 2005; Glick et al., 2000; Vaamonde & Omar, 2012) han mostrado que el SB está integrado por: (1) el paternalismo protector, (2) la diferenciación de género complementaria, y (3) la intimidad heterosexual. La Figura 3 presenta gráficamente la estructura multidimensional del sexismo propuesta por Glick y Fiske.

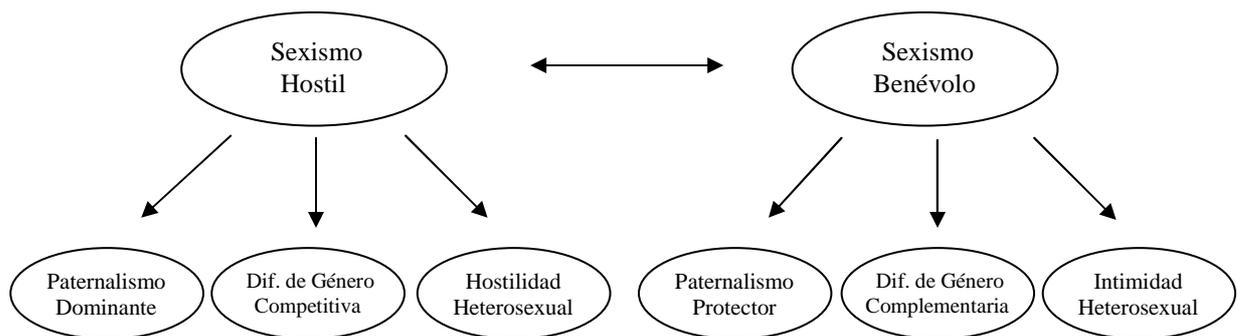


Figura 3. Modelo teórico multidimensional del sexismo (Glick & Fiske, 1996)

El papel del sexismo benévolo en la perpetuación de la desigualdad de género

Recientemente, Sibley, Overall y Duckitt (2007) mostraron que la aceptación del SB lleva a las mujeres a respaldar el SH, reforzando la inequidad entre los géneros. El SB, si bien afectivamente positivo, no deja de ejercer un rol opresivo sobre las mujeres, al imponer rígidas normas de comportamientos de género que ellas deben cumplir si desean ser bien tratadas y recibir la protección y la provisión masculina. De hecho, muchas mujeres probablemente adoptan el SB como medida auto-protectora para amortiguar la desventaja estructural de su grupo (Lee et al., 2010). La evidencia reunida en estudios transculturales (Glick et al., 2000) apoya esta tesis: en países donde los hombres expresan altos niveles de SH, las mujeres tienen mayores probabilidades de

adherir al SB; por el contrario, en países con menores niveles de sexismo y menor desigualdad de género, ellas registran menos SH y SB que los varones.

A pesar que la promoción activa del SB puede tener algunos beneficios individuales para las mujeres (protección y provisión masculina), estas actitudes ayudan a mantener un sistema ideológico que promueve la desigualdad de género, limitando su movilidad social y el acceso directo a estatus y recursos. El SB conforma una estrategia de control en la medida en que recompensa a aquellas mujeres que asumen papeles femeninos convencionales no compatibles con roles de poder y prestigio social (Glick & Fiske, 2001; Sibley et al., 2007). Cuando se trata de presionar a las mujeres para que se atengan a roles limitados, las prescripciones de afecto y cuidado femeninos (rasgos subjetivamente favorables) pueden ser insidiosamente efectivas para restringir sus aspiraciones. En concordancia con la teoría de la justificación del sistema, el grupo desfavorecido tiende a adoptar las ideologías del grupo dominante, incluso cuando tales ideologías fomentan la desigualdad. Las personas son motivadas a sostener creencias que refuerzan el *status quo*, de modo tal que perciban el sistema social en el que viven como justo y legítimo (Jost & Banaji, 1994 citados por Cikara et al., 2009). Justificaciones paternalistas propias del SB ocultan así la gravedad de los actos discriminatorios y enmascaran la hostilidad que las víctimas de discriminación de otro modo sentirían (Jackman, 1994), disminuyendo la resistencia colectiva y aumentando la tolerancia de las mujeres hacia los actos de DG (Glick & Fiske, 2001; Sibley et al., 2007). Por ejemplo, se ha informado (Moya, Expósito & Casado, 1999) que las mujeres que adhieren al SB son más propensas a tolerar, en lugar de desafiar, los comportamientos sexistas, sobre todo cuando la motivación del sujeto prejuicioso es interpretada como protectora o benévola. La aprobación del SB no sólo actúa como una justificación ideológica de la subordinación de las mujeres, sino que promueve activamente su aquiescencia al patriarcado.

Otra consecuencia del SB es la *discriminación paternalista* que perjudica y limita las tareas laborales de las mujeres por medio de la ayuda o la protección excesiva, manteniendo el alto estatus del grupo dominante (Cikara et al., 2009). La naturaleza de esta discriminación es precisamente lo que hace que el SB sea tan insidioso: no es

abiertamente hostil y, en muchos casos, se presenta como benéfico para el receptor. De modo tal que mientras la persona discriminadora cree que sus acciones son justas, las mujeres discriminadas llegan a aceptar estos gestos paternalistas, ignorando que así refuerzan el estereotipo sobre su supuesta idoneidad para funciones de bajo estatus, o pensando que cooperar y aceptar estos gestos es una mejor alternativa que enfrentar la hostilidad manifiesta. En otras palabras, las actitudes de SB no se distinguen como prejuiciosas y, bajo su apariencia inofensiva, no son puestas en cuestión. Además, debido a que el SB contiene imágenes positivas y recompensa a ciertos tipos de mujeres (por ejemplo, madres y amas de casa), las personas evalúan a los sexistas benévolos de un modo mucho más positivo que a los sexistas hostiles (Barreto & Ellemers, 2005; Lee et al., 2010).

Además, tanto el SH como el SB se vinculan con la desigualdad de género a nivel estructural. Para verificar esta asociación, Glick y sus colaboradores (2000) correlacionaron los promedios nacionales de ambas facetas del sexismo con dos índices de igualdad de género del Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas: el Índice de Empoderamiento de Género (Gender Empowerment Measure) y el Índice de Desarrollo relativo al Género (Gender-Related Development Index). El Índice de Empoderamiento de Género mide el grado de participación de las mujeres en la economía y en la política nacional, enfatizando su representación en roles de alto estatus (por ejemplo, gerentas, legisladoras). A mayor Índice de Empoderamiento de Género, mayor igualdad de género en la vida económica y política de un país. El Índice de Desarrollo relativo al Género es una variante del Índice de Desarrollo Humano que focaliza en la esperanza de vida, la tasa de alfabetización y el poder adquisitivo de hombres y mujeres. A mayor desigualdad de género, menor es el Índice de Desarrollo relativo al Género. Si bien las correlaciones calculadas por Glick y sus colegas se realizaron en función de datos recolectados en muestras no representativas de 19 países, los resultados de tales análisis apoyan la tesis que tanto el SH como el SB actúan para legitimar y reforzar la subordinación de las mujeres. Los autores concluyen que, en culturas patriarcales, ambos tipos de sexismo sirven como una doble justificación de la jerarquía de género.

La ambivalencia sexista

En psicología, la *ambivalencia* suele ser descrita como un estado de emociones conflictivas y disonantes que los sujetos tienden a evitar. En este sentido, a pesar de que el SH y el SB constituyen ideologías complementarias que justifican la desigualdad de género a nivel sociocultural, poseen distintas valencias subjetivas en su orientación hacia las mujeres (el SH una valencia negativa; el SB una valencia positiva). Glick y Fiske (1996, 2001) plantearon que un individuo (hombre o mujer) que puntúa alto en ambos tipos de actitudes (hostiles y benévolas) presenta creencias con valencias opuestas, por lo que puede ser caracterizado como *ambivalente* hacia las mujeres. Por ejemplo, la persona sexista ambivalente puede pensar que las mujeres son incompetentes para el trabajo formal (afecto negativo) y, al mismo tiempo, creer que deben ser cuidadas y protegidas (afecto positivo). Para evitar esta inconsistencia, estos sujetos categorizan a las mujeres en subtipos de “buenas” y “malas”, plasmando en ellos los aspectos positivos y negativos de la ambivalencia. Esta categorización polarizada podría ser un mecanismo para evitar la disonancia o el conflicto psicológico, amando a algunas mujeres (por ejemplo, a las amas de casa) y despreciando a otras (por ejemplo, a las feministas; Chen et al., 2009).

Existe, además, un fenómeno denominado *ambivalencia transdimensional*, referido a la valencia conflictiva de las actitudes hacia un mismo objeto en distintas dimensiones de evaluación. El modelo propuesto por Glick y Fiske (2001) identifica dos dimensiones generales del estereotipo de género (afectividad y competencia), que se corresponden con dos dimensiones estructurales de las relaciones intergrupales (estatus y tipo de interdependencia). La afectividad evalúa la orientación emocional del individuo hacia otros (afectuoso versus frío); la competencia indica la habilidad de la persona para resolver exitosamente tareas que brindan mayor estatus (competente versus incompetente). En general, la percepción de rasgos de afecto determina emoción o agrado en el sujeto prejuicioso, mientras que la percepción de competencia genera respeto hacia la persona blanco del prejuicio.

La teoría del sexismo ambivalente muestra que la interdependencia positiva entre dos grupos (hombres y mujeres) puede coexistir con el prejuicio y con fuertes

diferencias en estatus. De hecho, la ambivalencia de muchos estereotipos es producto de la evaluación positiva en una dimensión pero negativa en otra (por ejemplo, un grupo considerado afectuoso pero poco competente). Con el propósito de explorar las dimensiones de los estereotipos, Fiske, Xu, Cuddy y Glick (1999) seleccionaron 17 grupos sociales importantes frecuentemente estudiados en la literatura sobre prejuicio (mujeres, judíos, varones gays, entre otros), a quienes los participantes del estudio debían valorar en sus rasgos de afectividad y competencia. La mayoría de los grupos fueron percibidos siendo significativamente más afectuosos que competentes o viceversa. Los grupos percibidos como afectuosos pero incompetentes incluyeron el prototipo femenino tradicional de ama de casa junto con las personas mayores o con capacidades diferentes (físicas o mentales). Los grupos valorados como competentes pero no afectuosos fueron el prototipo femenino no tradicional de mujer feminista o de carrera, minorías modelos (judíos y asiáticos) e individuos ricos. Las personas pobres, los beneficiarios de ayudas sociales y los sujetos sin hogar fueron percibidos como poco competentes y poco afectuosos. En línea con estos resultados, Fiske, Harris, Lee y Russell (2009) plantearon una tipología del prejuicio que incluye: (a) *prejuicio paternalista*, dirigido hacia miembros de exogrupos percibidos como incompetentes pero agradables (por ejemplo, amas de casa); (b) *prejuicio envidioso*, cuyo blanco son los exogrupos de alto estatus, vistos como competentes pero poco afectuosos (por ejemplo, feministas, mujeres de carrera); (c) *prejuicio despreciativo*, dirigido hacia miembros de exogrupos de bajo estatus, percibidos como incompetentes, explotadores, fríos y no confiables (por ejemplo, personas de escasos recursos económicos); (d) finalmente, una actitud de *admiración* hacia miembros de grupos percibidos como competentes y afectuosos (por ejemplo, personas blancas de clase media). Esta admiración, sin embargo, también puede presentarse en miembros de grupos subordinados hacia miembros del grupo culturalmente dominante, si este último es percibido como benévolo y cooperativo. Cabe destacar que estas dimensiones de afecto y competencia no se excluyen mutuamente: en las interacciones sociales, usualmente respetamos a quienes nos agradan. Sin embargo, cuando se trata de estereotipos sobre hombres y mujeres, estas dimensiones pueden correlacionarse negativamente (Glick & Fiske, 2001).

La discriminación de género en el lugar de trabajo. Segregación ocupacional. Techo y laberinto de cristal

La segregación ocupacional de género afecta tanto a hombres como a mujeres, pero las consecuencias suelen ser más graves para estas últimas (OIT, 2012a). Esta segregación puede adoptar dos formas principales: la segregación horizontal o la segregación vertical. La *segregación horizontal* o *sectorial* se refiere a la concentración de mujeres en sectores específicos, es decir, en ocupaciones identificadas como “femeninas”, tales como el servicio doméstico, la atención de personas, la enseñanza, el cuidado de la salud, las actividades secretariales, entre otras. La mayoría de estas ocupaciones se encuentran ligadas a las cualidades de crianza, cuidado y atención que las ideologías sexistas atribuyen tradicionalmente a las mujeres. En íntima relación con la segregación horizontal, la *segregación vertical* o *jerárquica* se refiere a la concentración de mujeres en puestos de menor jerarquía, con menores responsabilidades y peor remunerados, aun teniendo similar experiencia y calificaciones que los varones (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2011). Este tipo de segregación condice con el hecho de que el liderazgo ha sido históricamente representado en términos masculinos y muchas teorías que lo abordan se han focalizado en el análisis de características estereotípicamente masculinas (Eagly, 2007). Mientras a los varones se los asocia con funciones de alto estatus, que requieren características instrumentales como la asertividad, la competencia y la independencia, a las mujeres se las relaciona con roles domésticos, que demandan cualidades tales como la calidez y la paciencia (Berry, Kim, Wang, Thompson & Mobley, 2013). El fenómeno “pensar en gerente, pensar en hombre” (“think manager, think male”; Schein, 2001) continúa extendido a nivel internacional, contribuyendo a que los rasgos, valores y comportamientos vinculados con la masculinidad sigan considerándose condición *sine qua non* para alcanzar el éxito en puestos jerárquicos. Razón por la que las mujeres predominan en empleos de baja categoría, que incluyen puestos de apoyo y ayuda para servir a los superiores masculinos o versiones remuneradas de los papeles femeninos tradicionales. Eagly y Carli (2004) señalaron que el prejuicio sexista y la DG son factores importantes que ayudan a explicar esta desigualdad. Por ejemplo, se ha comprobado (Masser & Abrams, 2004) que la adhesión al SH se relaciona con evaluaciones más negativas de candidatas

mujeres para puestos directivos, en comparación con las evaluaciones de candidatos varones. Además, aun cuando la incongruencia entre el estereotipo de mujer y el estereotipo de líder ha disminuido en los últimos años, los estereotipos de género y de liderazgo continúan funcionando como impedimentos para el avance femenino (Eagly & Sczesny, 2009).

La segregación vertical ha sido también analizada por medio de dos metáforas: el *techo de cristal* y el *laberinto de cristal*. El término *techo de cristal* (glass ceiling) fue acuñado a partir de un artículo de Hymowitz y Schellhardt publicado en 1986 en el *Wall Street Journal*, titulado “Techo de cristal: Por qué las mujeres parecen no poder romper la barrera invisible que bloquea su acceso hacia los puestos más altos”. La metáfora alude al conjunto de barreras invisibles que impiden a las mujeres –y a miembros de otros grupos no hegemónicos– ascender hacia los niveles superiores de la escalera corporativa, independientemente de sus calificaciones o logros (U.S. Glass Ceiling Commission, 1995; Cotter, Hermsen, Ovadia & Vanneman, 2001). La gestión de recursos humanos, la cultura organizacional y el trabajo doméstico y de crianza han sido señalados como los principales responsables de los límites sexistas impuestos al progreso profesional de las mujeres (Abidin, Rashid & Jusoff, 2009). Dado que el techo de cristal se erige como una de las más desafiantes expresiones de la DG contemporánea (Barreto et al., 2009), diversos organismos han sido creados para su tratamiento. Al respecto, en EE.UU. se creó la Comisión Federal Techo de Cristal (U.S. Federal Glass Ceiling Commission), en el ámbito europeo se desarrollaron programas comunitarios de empleo como el denominado Nueva Oportunidad para las Mujeres (New Opportunity for Women o NOW), mientras que en la Argentina se constituyó el Consejo Nacional de la Mujer, que planifica y ejecuta políticas de inclusión de las mujeres en el ámbito sociolaboral.

Algunos autores (Eagly & Carli, 2007) sostienen que la metáfora del techo de cristal ya no describe acertadamente la realidad, puesto que implica la existencia de una barrera absoluta que impediría el acceso de las mujeres a los estratos superiores de las organizaciones. El hecho que hoy en día haya mujeres ejecutivas, gerentes, legisladoras y presidentas de distintas naciones, y que se registre una alta tasa de formación

académica entre ellas, le resta valor a tal metáfora. Al mismo tiempo, el techo de cristal sugiere que hombres y mujeres tienen igual acceso a puestos de niveles medios e inferiores, y éste no es el caso. Incluso, al representar un obstáculo invariable, el techo de cristal no incorpora la complejidad y la variedad de desafíos que las mujeres deben enfrentar en su camino hacia el liderazgo. Ellas no son sólo rechazadas al llegar a los últimos escalones de una carrera distinguida, sino que numerosos obstáculos de índole discriminatoria pueden presentárseles en ese camino. Por todo esto, el periódico *Wall Street Journal* publicó en 2004 una sección especial sobre el tema titulada “A través del techo de cristal”, postulando que esta metáfora ya no resultaba atinada para describir la realidad femenina en materia laboral. En su lugar, se propuso emplear la metáfora de un *laberinto de cristal*, es decir, un conjunto de barreras invisibles y artificiales de base discriminatoria que, más que impedir, *obstaculizan* el pleno acceso laboral a muchas mujeres calificadas que aspiran a la cúspide de la jerarquía (Barberá Heredia et al., 2011; Eagly & Carli, 2007).

Situación laboral de las mujeres y discriminación. Panorama mundial

No existen dudas acerca del gran avance sociocultural en materia de igualdad de género logrado en los últimos 60 años: desde declaraciones y tratados internacionales de derechos humanos, pasando por reformas a las constituciones nacionales, hasta la sanción de diversas leyes y decretos. A nivel internacional, cada vez más mujeres acceden a una mayor equidad en el mercado laboral, llegando a ocupar altos cargos en los ámbitos académico, empresarial, político y sindical. Sin embargo, este avance no implica que se haya alcanzado una genuina igualdad de género. Estudios recientes (Confederación Sindical Internacional, 2009; INADI, 2012; Lee et al., 2010; OIT, 2012a, 2012b) muestran que la DG sigue existiendo en todo el mundo, cercenando derechos y coartando libertades. Para ilustrar esta afirmación, a continuación se examinan las brechas de género a nivel mundial y en Latinoamérica en particular, en función de las tasas de empleo y desempleo, la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo, la segregación ocupacional y las diferencias salariales.

Brecha de género en el empleo y desempleo

Las disparidades entre hombres y mujeres en los mercados del trabajo a nivel mundial mostraron cierta convergencia en la primera parte de la última década. No obstante, aun cuando la brecha de género en la relación empleo-población a escala mundial disminuyó levemente antes de la crisis de 2008, la misma permaneció alta en 24.6 puntos (OIT, 2012a). Además, en comparación con los hombres, las mujeres sufren de una diferencia en la calidad del empleo. En 2012, el 50.4% de las trabajadoras a nivel mundial tenía un empleo vulnerable (que comprende trabajadores familiares no remunerados y trabajadores por cuenta propia), frente al 48.1% de los hombres. En el caso de América Latina y el Caribe, la diferencia era de 0.7 puntos porcentuales (OIT, 2012a).

Con respecto al desempleo, de 2002 a 2007 la brecha de género permaneció constante en alrededor de 0.5 puntos porcentuales a nivel mundial, con una tasa de desempleo femenina del 5.8% frente a la tasa de desempleo masculina del 5.3%. La crisis incrementó esta disparidad de 0.5 a 0.7 puntos porcentuales, destruyendo 13 millones de empleos para las mujeres, y sin proyecciones de reducción significativa del desempleo en los próximos cinco años. En América Latina y el Caribe, la alta brecha entre las tasas de desempleo masculino y femenino no se vieron mayormente afectadas por la crisis hasta 2012 (OIT, 2012a).

Brecha de género en la participación en la fuerza de trabajo

La tasa de participación en la fuerza de trabajo se vincula con los cambios en el empleo y el desempleo. En la década de 1990, la brecha de género en la tasa de participación disminuyó de 27.9 a 26.1 puntos porcentuales, cayendo más rápidamente la tasa de los hombres, en todas las regiones del mundo. Sin embargo, entre 2002 y 2012, esta brecha se mantuvo constante, cayendo de igual modo ambas tasas de actividad. En el caso de América Latina y el Caribe, durante la última década, se produjo una transición significativa hacia una mayor actividad de las mujeres en los países con bajas tasas de participación. En 2011, la tasa de participación de las mujeres en la fuerza de trabajo fue del 53.3%, frente al 79.6% de la tasa de los hombres. Casi la mitad de tal incremento se explica por un aumento de la acumulación de capital humano (OIT, 2012a).

La participación de las mujeres en el mundo laboral se vincula estrechamente con la distribución genérica del trabajo doméstico. A lo largo de las últimas décadas, los avances tecnológicos han reducido el tiempo y el esfuerzo necesarios para las tareas de mantenimiento y limpieza del hogar, aumentando así el tiempo disponible de muchas mujeres para participar en los mercados de trabajo. Pese a estos cambios, estudios recientes (Coltrane & Shih, 2010; Eagly & Sczesny, 2009; Lachance-Grzela & Bouchard, 2010; OIT, 2012a) han mostrado que las mujeres –incluso aquellas que trabajan– siguen dedicando más horas a las tareas domésticas y reproductivas que sus parejas masculinas. Además, si bien la mayor disponibilidad de empleos temporarios y de empleos a tiempo parcial ha ayudado a muchas mujeres a conciliar el trabajo con las responsabilidades del hogar, estos empleos no han sido la panacea hacia el trabajo femenino pleno y decente (OIT, 2012a). Por lo que todo indica que el trabajo doméstico continúa siendo un motor clave de la brecha de género en la participación femenina en la fuerza de trabajo.

Brecha de género ocupacional y salarial

La segregación horizontal ha aumentado a lo largo del tiempo, comprobándose que las trabajadoras abandonan la agricultura en las economías en desarrollo y la industria en las economías desarrolladas, para pasar al sector servicios, sobre todo educación y salud. En 2012, la OIT informó que, a nivel global, el 16.2% de las mujeres estaban empleadas en la industria (frente al 25.9% de los hombres), el 36.4% en la agricultura (frente al 32.8% de los hombres) y el 47.4% en los servicios (frente al 41.3% de los hombres). En América Latina y el Caribe, desde el año 2000, la proporción en el sector de los servicios ha aumentado 3.4 puntos porcentuales, situándose en 61.6% en 2009. En 2012, tres de cada cuatro mujeres trabajaban en el sector servicios (77.7%, frente al 51.5% de los hombres). Esta situación es un reflejo de la situación de los hombres en el sector industrial, quienes en el mismo año doblaban la proporción de mujeres que trabajan en la industria (13.3% frente al 27.7%). La proporción de empleo masculino en la agricultura en la región también excede ampliamente la del empleo femenino (20.7% frente al 9.0%, respectivamente; OIT, 2012a).

Con respecto a la segregación vertical, la investigación transcultural viene advirtiendo la existencia de una desigualdad significativa entre hombres y mujeres en las perspectivas de carrera y en el acceso a puestos de dirección (Barreto et al., 2009; OIT, 2012a). Recientemente la División para el Adelanto de la Mujer de Naciones Unidas (United Nations Division for the Advancement of Women, 2009) ha destacado que el techo de cristal sigue siendo prevalente en países tanto desarrollados como en vías de desarrollo. Incluso la OIT (2012a) afirma que los hombres son seleccionados con mayor frecuencia para ocupar puestos directivos, pues suele percibirseles como empleados con mayor disposición para trabajar más horas y para supervisar a otros.

Ambos tipos de segregación, horizontal y vertical, contribuyen significativamente a las desigualdades de género en materia salarial, en la medida en que excluyen a las mujeres de los empleos mejor pagos y prestigiosos (OIT, 2012a). En este sentido, a partir de una muestra de 20 países, la Confederación Sindical Internacional (2009) registró una brecha salarial promedio del 22.4% a favor de los hombres. Diferencia que se amplía con la edad en la mayoría de los países considerados.

Situación laboral de las mujeres y discriminación en la Argentina

En materia legislativa, en 1985 la Argentina ratificó la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), otorgándole jerarquía constitucional al incluirla en la reforma de 1994 (Constitución Nacional, art. 75, inc. 22). Asimismo, el país adhirió a la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer o Convención de Belem do Pará (1994). Sobre la base de los compromisos asumidos por el Estado para promover medidas de acción para alcanzar la igualdad de trato y oportunidades para mujeres y varones, en 1987 fue creada la Subsecretaría de la Mujer, transformándose en 1992 en Consejo Nacional de la Mujer por decreto 1426/92; al tiempo que se han sancionado y modificado diversas leyes, decretos y normas. A pesar de estas conquistas en la esfera legal, las mujeres continúan enfrentando actos de discriminación manifiesta y sutil en distintos ámbitos de la vida social, política, económica y cultural (INADI, 2007, 2012).

Brecha de género en la participación en la fuerza de trabajo en la Argentina

Desde la década de 1960, se viene desarrollando un proceso de incorporación de las mujeres al mercado de trabajo que avanzó de manera gradual hasta los años 80. Este proceso se vincula con diferentes factores, entre los que se destacan un mayor acceso a la educación formal y un cambio cultural en las prácticas de fecundidad (Contartese & Maceira, 2006; Rojo Brizuela & Tumini 2008). Durante la década de 1990, se produjo un aumento en la tasa de actividad femenina, a raíz de la activación de las mujeres de hogares de ingresos bajos y medios-bajos que buscaban sortear los efectos del desempleo y la precarización del trabajo de sus parejas varones. Sin embargo, este crecimiento en la tasa de actividad se tradujo más en un incremento de sus niveles de desocupación y subocupación que en un aumento del porcentaje de ocupadas plenas (Contartese & Maceira, 2006; Neffa, Salas & Giner, 2004). Superada la crisis de fines de la década de 1990, las mujeres mantuvieron tasas relativamente elevadas de participación, es decir, ingresaron al mercado laboral para quedarse. Durante la última década, su participación económica en el mercado de trabajo continuó en ascenso, expresándose tanto en la tasa de actividad como en la tasa de empleo. En la actualidad, la razón de varones ocupados en relación con las mujeres ocupadas disminuyó de 1.64 a 1.48, con siete de cada 10 mujeres formando parte de la fuerza de trabajo (INADI, 2012; PNUD, 2011).

A pesar de las conquistas de las mujeres en el mundo laboral, el sexismo contra ellas se evidencia en las condiciones formales e informales de empleo. La precariedad y la vulnerabilidad continúan siendo superiores entre las mujeres, situación que puede derivar de una inserción marginal en el mercado de trabajo. En este sentido, entre la población de asalariados con ingresos registrados, el 67.2% son varones y el 60.1% son mujeres (INADI, 2012). El grado de desigualdad laboral entre los sexos varía, además, según el nivel educativo, la distribución de las tareas domésticas y reproductivas, los sectores económicos y la región del país (Castillo, Esquivel, Rojo Brizuela, Tumini & Yoguel, 2008; Contartese & Maceira, 2006; PNUD, 2011; Rojo Brizuela & Tumini, 2008). Por ejemplo, en lo que concierne a educación formal, la participación económica sigue siendo mucho más alta y estable entre mujeres con mayores niveles educativos (Rojo Brizuela & Tumini, 2008). A su vez, con respecto a la relación entre familia y

trabajo, si bien la participación de las mujeres en el ámbito económico y en el mercado laboral ha aumentado, continúan siendo ellas las principales responsables de las tareas de crianza y de cuidado del hogar. Esto las lleva a ocupar puestos de trabajo de poca carga horaria que, por lo general, son precarios y mal remunerados (PNUD, 2011).

Brecha de género en el empleo y desempleo en la Argentina

Con posterioridad a la crisis de 2001-2002, la mayor participación de las mujeres en el mercado de trabajo fue acompañada por un aumento concomitante de su tasa de empleo (de un 28.1 a un 34%). Aunque la tasa de empleo en varones también se incrementó (50.5%), el aumento de la tasa para las mujeres ha sido más pronunciado, observándose una mayor feminización de la fuerza de trabajo (INADI, 2012). En cuanto a la tasa de desempleo, ésta se redujo para ambos géneros, aunque se mantiene más alta para las mujeres (10.1%) que para los varones, fenómeno común a varios países de América Latina (PNUD, 2011).

Brecha de género ocupacional y salarial en la Argentina

Publicaciones recientes aportan evidencia para sostener que la DG en el trabajo es el principal factor que explica las desventajas que presentan las mujeres en su inserción y su progreso laboral. Al respecto, tanto la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (Contartese & Maceira, 2006) como el PNUD (2011) han destacado que a pesar de la creciente incorporación de las mujeres al mercado de trabajo argentino, la estructura ocupacional sigue presentando una fuerte segregación horizontal y vertical por género.

En cuanto a la segregación horizontal o sectorial, el servicio doméstico, la enseñanza y los servicios sociales y de salud constituyen actividades claramente feminizadas, mientras que la presencia de las mujeres es marginal en los sectores de la industria y el transporte (Contartese & Maceira, 2006). En las ramas de actividad feminizadas, que de por sí conllevan remuneraciones más bajas que otras, las mujeres representan más del 50% del total de ocupados. En lo que hace a la segregación vertical o jerárquica, las mujeres son promovidas a cargos gerenciales o de jefatura en menor proporción que los varones, aun presentando mayores niveles educativos. En este

sentido, sólo el 27.4% de los asalariados que ejercen cargos de jefatura y el 28.3% de quienes ejercen cargos de dirección son mujeres (Castillo et al., 2008; Contartese & Maceira, 2006; Rojo Brizuela & Tumini, 2008). Esta proporción de mujeres en puestos gerenciales y directivos disminuyó levemente entre 1999 y 2009 (PNUD, 2011), lo cual se vincula con el fenómeno del laberinto de cristal, vale decir, con las dificultades que ellas enfrentan en el camino hacia lo alto de la jerarquía organizacional. Incluso aquellas mujeres que logran acceder a cargos gerenciales perciben remuneraciones más bajas que sus colegas varones (Rojo Brizuela & Tumini, 2008).

Otro dato relevante de la DG laboral es la brecha salarial por igual trabajo entre varones y mujeres. Al respecto, Rojo Brizuela y Tumini (2008) informaron que, superada la crisis de principios de la década pasada, los salarios de las mujeres en la Argentina crecieron en menor medida que los salarios de los hombres. Si bien desde entonces esta brecha se redujo entre quienes desempeñan tareas profesionales, se ha profundizado entre quienes tienen bajos niveles de educación (INADI, 2012; PNUD, 2011). Aun presentando niveles de calificación más elevados que sus colegas varones, las mujeres perciben ingresos laborales menores en un 20% (Rojo Brizuela & Tumini, 2008). Rojo Brizuela y Tumini afirmaron que las causas de estas diferencias han de rastrearse en la interacción entre la dinámica del sistema productivo y el conjunto de creencias sexistas predominante a nivel sociocultural.

La medición del sexismo

Del análisis de la metodología implementada en las investigaciones revisadas se desprende que diversas propuestas han sido desarrolladas para medir tanto el prejuicio sexista como la DG.

La medición del prejuicio sexista

A la fecha, las formas más utilizadas para explorar el prejuicio sexista pueden agruparse bajo dos modalidades: (a) enfoques cuantitativos, basados en el empleo de cuestionarios, escalas, inventarios; y (b) en menor medida, enfoques cualitativos.

a. Enfoques cuantitativos. Desarrollo de escalas e inventarios

Uno de los primeros instrumentos diseñados para medir el sexismo fue la Escala de actitudes hacia las mujeres (The Attitudes toward Women Scale) de Spence y Helmreich (1972), integrada originalmente por 55 ítems que exploraban las actitudes hacia los roles y los derechos de las mujeres. Las décadas siguientes fueron testigos de cambios significativos en el estatus social y político de las mujeres, incluyendo la disminución de las manifestaciones abiertas de las actitudes sexistas (Forbes, Adams-Curtis & White, 2004). En este contexto, y a partir del estudio del racismo moderno, surgieron nuevas aproximaciones teóricas y psicométricas que consideraban al sexismo como un constructo complejo, buscando estudiar las formas más sutiles y encubiertas. Así, Swim y sus colaboradores (1995) desarrollaron la Escala del Viejo Sexismo (The Old-Fashioned Sexism Scale) y la Escala de Sexismo Moderno (The Modern Sexism Scale), al tiempo que Tougas y sus colegas (1995) presentaron su Escala de Neosexismo (Neosexism Scale). Por otro lado, y como corolario de sus postulaciones teóricas, Glick y Fiske (1996, 2001) desarrollaron el Inventario de Sexismo Ambivalente (The Ambivalent Sexism Inventory). En el Cuadro 1 se presentan estos instrumentos junto con otras escalas frecuentemente empleadas para medir el prejuicio sexista.

INSTRUMENTO	AUTORES	DESCRIPCIÓN
Escala de Actitudes hacia las Mujeres (Attitudes toward Women Scale)	Spence y Helmreich (1972); Spence, Helmreich y Stapp (1973); Spence y Helmreich (1978)	55 ítems (versión inicial); 25 ítems (versión reducida); 15 ítems (última versión). Formato tipo Likert. Miden el sexismo explícito, las creencias prescriptivas sobre los roles y los derechos de las mujeres.
Escala de Actitudes Sexistas hacia las Mujeres (Sexist Attitudes Toward Women Scale)	Benson y Vincent (1980)	40 ítems. Formato tipo Likert. Mide actitudes sexistas hacia la mujer, especialmente aquellas que la colocan en una posición de relativa inferioridad.
Escala del Viejo Sexismo (Old-Fashioned Sexism Scale)	Swim et al. (1995)	5 ítems. Formato tipo Likert. Mide actitudes abiertamente sexistas.
Escala de Sexismo Moderno (Modern Sexism Scale)	Swim et al. (1995)	8 ítems. Formato tipo Likert. Mide las formas encubiertas o sutiles del sexismo. Subraya las creencias sobre la prevalencia de esta problemática.
Escala de Neosexismo (Neosexism Scale)	Tougas et al. (1995). Adaptación española de Moya y Expósito (2001)	11 ítems. Formato tipo Likert. Mide las nuevas formas de sexismo. Explora la falta de apoyo a los esfuerzos por mejorar el estatus de las mujeres.
Inventario de Sexismo Ambivalente (Ambivalent Sexism Inventory)	Glick y Fiske (1996). Adaptación argentina de Vaamonde y Omar (2012)	22 ítems. Formato tipo Likert. Mide el SH y el SB en sus distintas dimensiones.
Inventario de Ambivalencia hacia los Hombres (Ambivalence toward Men Inventory)	Glick y Fiske (1999)	20 ítems. Formato tipo Likert. Mide estereotipos y prejuicios hostiles y benévolos hacia los hombres.
Escala sobre Ideología de Género	Moya, Navas y Gómez (1991); Moya, Expósito y Padilla (2006)	38 ítems (versión larga); 12 ítems (versión reducida). Formato tipo Likert. Mide sexismo tradicional, creencias sobre los roles, las conductas y las relaciones prescriptivas de género.
Escala de Detección de Sexismo en Adolescentes	Recio et al. (2007)	26 ítems. Formato tipo Likert. Mide el sexismo en población adolescente. Diferencia SH y SB.
Inventario de Sexismo Ambivalente en Adolescentes	De Lemus, Castillo, Moya, Padilla y Ryan (2008)	20 ítems. Formato tipo Likert. Desarrollado a partir del ASI para medir el sexismo ambivalente (SH y SB) en población adolescente.

Cuadro 1. Principales instrumentos de medición de las actitudes sexistas

El Inventario de Sexismo Ambivalente de Glick y Fiske ha logrado posicionarse como el único instrumento que explora de forma integral la naturaleza multidimensional del sexismo y que da cuenta de los dos fenómenos que promueven la ambivalencia sexista: el mayor poder estructural de los hombres y la interdependencia íntima entre los sexos. La figura presentada a continuación ilustra la operacionalización del constructo propuesta por los autores.

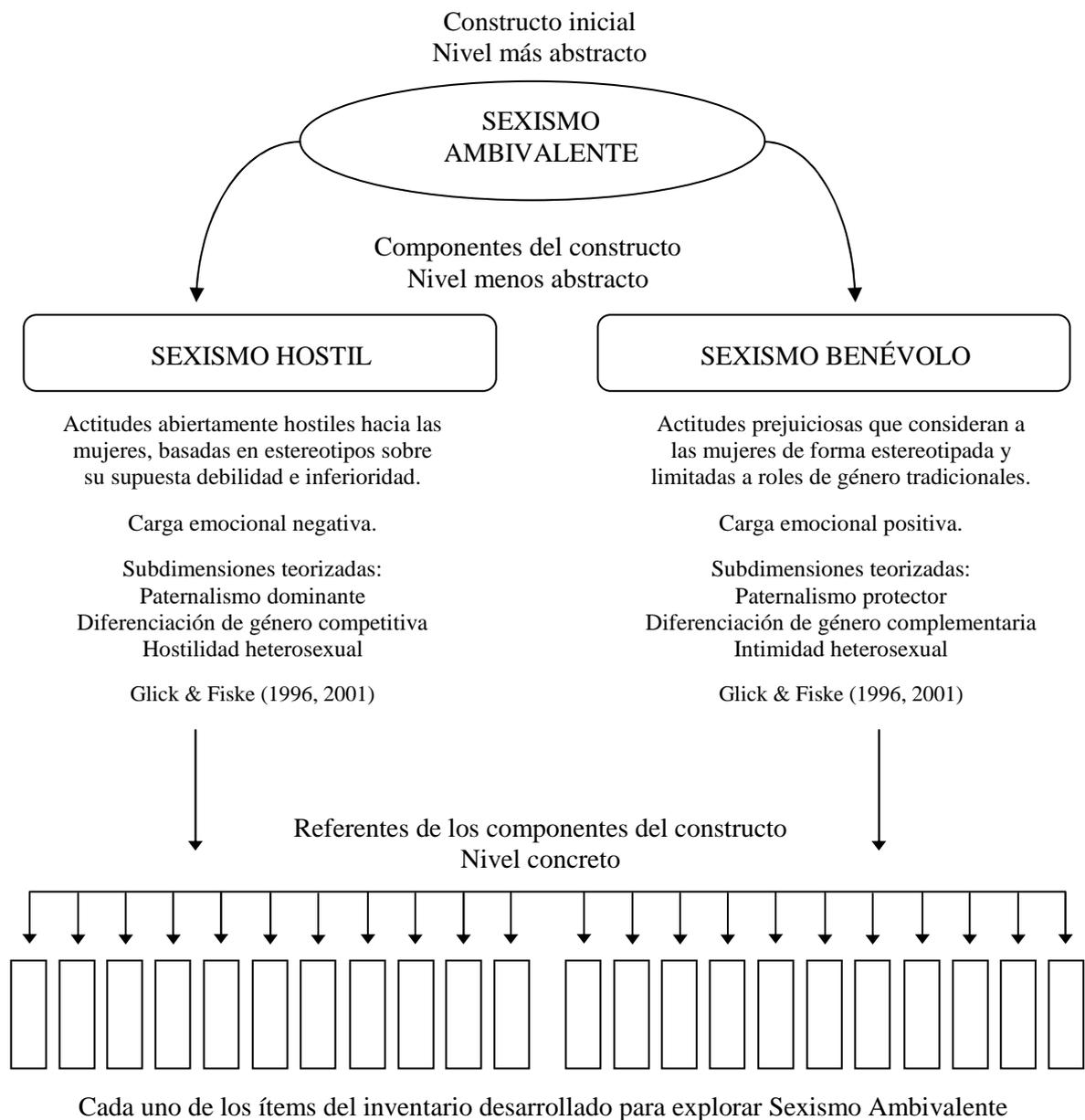


Figura 4. Definición y operacionalización del sexismo ambivalente (fuente propia)

b. Enfoques cualitativos

Los métodos cualitativos demandan altos niveles de interacción y tratan de entender un fenómeno dentro de su contexto natural. Con relación al prejuicio sexista, algunos estudios han empleado técnicas cualitativas, tales como entrevistas en profundidad, grupos de discusión o estudios de caso (Crenshaw, 1991; Duke & McCarthy, 2009; Eveline, Bacchi & Binns, 2009; Geasler, Dannison & Edlund, 1995, Glick et al., 1997; Hubert, 2011; Murphy, 2006).

La medición de la discriminación de género

El estudio de la DG no ha sido tan abundante ni tan sistemático como la exploración de las actitudes sexistas. No obstante, se han implementado tanto diseños descriptivos como experimentales para aislar e identificar la presencia de estos comportamientos y registrar sus efectos a nivel individual.

a. Diseños experimentales

En el estudio de la DG, los experimentos son adecuados para evaluar, por ejemplo, procesos más implícitos e indirectos, incluso inconscientes, tales como la expresión facial de las emociones, las latencias de respuestas o los cambios en el ritmo cardiaco o en la presión sanguínea (Anderson, Fryer & Holt, 2006; Ellemers & Barreto, 2008; Suyama, Hoshiyama, Shimizu & Saito, 2008; Triana, 2011). Aunque los experimentos de laboratorio ofrecen algunas de las pruebas más contundentes de la existencia de relaciones causales, suele desconocerse el grado en que sus conclusiones se refieren a las decisiones que efectivamente se toman en los contextos sociales relevantes donde se produce la discriminación (por ejemplo, el lugar de trabajo). Para subsanar esta limitación, algunos investigadores han trasladado los experimentos de laboratorio al contexto en que los sujetos se desenvuelven (Albert, Escot & Fernández Cornejo, 2011). De esta manera, los experimentos de campo ofrecen una medida más directa de la discriminación en contextos del mundo real. Su realización, no obstante, puede ser costosa y de difícil implementación (Pager & Sheperd, 2008).

b. Diseños descriptivos

Entre las investigaciones sobre la DG con diseños no experimentales, las técnicas de medición mayormente empleadas han sido los cuestionarios y las escalas, y, más recientemente, los escenarios o viñetas, entre otras técnicas de exploración de la variable.

✓ *Cuestionarios y escalas.* En el ámbito de la psicología, las técnicas más ampliamente utilizadas para medir la discriminación contra la mujer y otros grupos sociales han sido las autodescriptivas, presentadas bajo el formato de escalas o cuestionarios estructurados o semi-estructurados. Por ejemplo la Escala de Discriminación Sexual (Sex Discrimination Scale) de Case, Fishbein y Ritchey (2006), el Inventario de Eventos Sexistas (Schedule of Sexist Events) de Klonoff y Landrine (1995) o la Escala de Comportamiento Sexista (Sexist Behavior Scale) de Fitzgerald, Magley, Drasgow y Waldo (1999). Sin embargo, la mayoría de las escalas de DG han sido diseñadas para explorar la percepción y no la ejecución de estos comportamientos. Prueba de ello aporta una simple búsqueda con la palabra clave *gender discrimination* en el repositorio PsycTESTS de la American Psychological Association (APA), en la que se obtienen instrumentos orientados en su mayoría a medir la DG percibida.

✓ *Escenarios o viñetas.* Una forma novedosa de medir la DG es mediante el uso de viñetas o escenarios. Esta técnica está siendo muy empleada para medir la tendencia o propensión a los comportamientos discriminatorios (Cuadrado, Morales & Recio, 2008; Krings & Facchin, 2009; Sechrist, 2010). Si bien no es una medida directa de la conducta, es un indicador de su probable puesta en marcha ante una situación dada (Krings & Facchin, 2009).

✓ *Otras técnicas de medición de la DG.* La observación constituye otra opción para estudiar la discriminación en el contexto real, “natural”. En la actualidad, los estatutos éticos de la investigación con seres humanos no autorizan la observación sin el consentimiento por parte del observado. Por lo que, frente a fenómenos socialmente sensibles como la DG, las personas pueden modificar intencionalmente su conducta al ser conscientes de que están siendo observadas. Vale decir, los sujetos son capaces de

activar comportamientos de *deseabilidad social*, por los que tienden a falsear sus respuestas en un intento de presentar una imagen mejorada de sí mismos (en este caso, de presentarse como personas que no discriminan a las mujeres). Esta estrategia puede generar un subregistro de la discriminación real en un contexto determinado, sobre todo de sus modalidades más explícitas. Por lo tanto, resulta importante controlar la deseabilidad social en todo estudio sobre la discriminación. El empleo de este control es válido tanto para los cuestionarios y las escalas como para el resto de las técnicas de medición. Instrumentos populares para controlar la deseabilidad social son, por ejemplo, la Escala de Deseabilidad Social de Crowne-Marlowe (1964), la Escala de Sinceridad de Eysenck y Eysenck (1975, validada en la Argentina por Omar, 1988), entre otras.

Finalmente, entre otras técnicas empleadas para estudiar la discriminación, no pueden dejar de mencionarse las entrevistas en profundidad y los estudios de casos (Ortiz & Roscigno, 2006). Este tipo de instrumentos suelen incluirse en investigaciones con enfoques cualitativos. Aun cuando valiosa información puede ser recolectada con estos métodos, la pérdida del anonimato puede suscitar conductas de deseabilidad social.

Sexismo y variables sociodemográficas

Del análisis de la bibliografía especializada surgen vinculaciones entre el sexismo y algunas variables demográficas, tales como la edad, el género, el nivel educativo, el nivel socioeconómico, la condición laboral y la religiosidad.

Sexismo y género

Estudios empíricos realizados en más de 20 países (Belo et al., 2005; Cárdenas, Lay, González, Calderón & Alegría, 2010; Chen et al., 2009; Feather & Boeckmann, 2007; Formiga, 2007; Glick et al., 2000; Travaglia, Overall & Sibley, 2009) han encontrado que los varones son significativamente más sexistas que las mujeres, presentando mayores montos de prejuicios y comportamientos discriminatorios. En cuanto a las actitudes sexistas, las mujeres registran menores niveles de SH, aunque similares o mayores niveles de SB (Glick & Fiske, 2001; Taşdemir & Sakallı-Uğurlu, 2010). Tales

hallazgos han sido incluso corroborados en población adolescente (De Lemus et al., 2008; Recio et al., 2007; Vaamonde, 2010c). Dado que el sexismo se basa en el mantenimiento del poder y de la dominancia patriarcal de los hombres respecto de las mujeres, es de esperar que ellos obtengan mayores puntuaciones que ellas, especialmente en SH (Glick et al., 2000; Moya & Expósito, 2001). Las mujeres usualmente rechazan las actitudes hostiles manifiestas hacia su propio género; sin embargo, muchas aceptan actitudes y comportamientos sexistas que conllevan beneficios potenciales para ellas, como por ejemplo protección y manutención. Investigaciones transculturales (Chen et al., 2009; Ferreira, 2004; Glick & Fiske, 2001) han mostrado que en naciones con altos índices de sexismo, las mujeres suelen superar a los hombres en sus puntuaciones en SB. Pareciera que, con el fin de evitar el castigo y la exclusión por parte de los hombres, las mujeres asumen y defienden los mismos estereotipos de género que promueven su opresión.

Sexismo y edad

Hasta la fecha, algunas publicaciones han informado asociaciones entre el sexismo y la edad de las personas. En un análisis comparativo del sexismo en España y Latinoamérica, Moya, Expósito, Rodríguez Bailón, Glick y Páez (2002) encontraron que la edad se vincula positivamente con ambos tipos de sexismo, hostil y benévolo. Contrariamente, en otro estudio llevado a cabo en España, Lameiras Fernández y Rodríguez Castro (2002) hallaron mayores niveles de sexismo entre los sujetos más jóvenes. Resultados similares fueron informados por Vaamonde (2011) en un estudio comparativo entre adolescentes y adultos argentinos. Tales hallazgos indican que conforme las personas se desarrollan, y aumenta la interdependencia romántica entre los géneros, hombres y mujeres van tomando conciencia de la injusticia que supone el sexismo. No obstante, aun no existen datos conclusivos al respecto.

Sexismo y nivel educativo

Con respecto a la relación entre sexismo y educación, Belo et al. (2005) informaron que el prejuicio sexista aumenta en individuos con bajo nivel educativo. Estudios previos (Glick, Lameiras Fernández & Rodríguez Castro, 2002; Lameiras Fernández & Rodríguez Castro, 2003; Moya et al., 2002) también hallaron diferentes niveles de

sexismo en función del nivel educativo (a mayor educación, menores montos de sexismo). En la misma línea se encuentran las correlaciones informadas por Cruz Torres et al. (2005) para población mexicana, las que aumentaban entre las mujeres, probablemente debido al hecho de que la falta de estudios en este grupo deriva en menor autonomía y mayor aceptación de los estereotipos sexistas.

Sexismo, nivel socioeconómico y condición laboral

En su estudio con muestras brasileras, Belo et al. (2005) hallaron mayores niveles de sexismo en sujetos con bajo nivel socioeconómico. No obstante, a la fecha son escasos los análisis de esta variable. En cuanto a la condición laboral, Moya et al. (2002) afirmaron que cuando las mujeres tienen un trabajo fuera del hogar, sus puntuaciones en SH y SB son menores que aquellas registradas en mujeres amas de casa. El trabajo formal remunerado aparece como un indicador de cierta autonomía e independencia económica, mientras que el trabajo hogareño va en línea con la ideología del SB, que implica una imagen favorable de ellas como esposas y madres dedicadas al hogar y a la crianza.

Sexismo y religión

Especialistas han informado que las religiones tradicionales, como el cristianismo y el islamismo, tienden a presentar a las mujeres como inferiores y subordinadas a los hombres, y que las personas más devotas y religiosas son más propensas a adherir a actitudes tradicionales de género. Al respecto, Moya et al. (2002) hallaron en países occidentales con predominio de la religión católica, que a mayor grado de religiosidad, mayores montos de sexismo, sobre todo benévolo. Similares resultados fueron informados por Glick et al. (2002), Burn y Busso (2005) y Taşdemir y Sakallı-Uğurlu (2010), en distintos contextos culturales. En concordancia, Belo et al. (2005) mostraron que el sexismo aumenta en individuos brasileros con una religión definida (católica o protestante). En la tradición católica, a diferencia de otras religiones, la mujer ocupa un lugar prominente, destinada a cumplir roles de madre y esposa fiel, como la Virgen María (Baldwin & DeSouza, 2001, citados por Moya et al., 2002).

Sexismo y variables organizacionales

Otras líneas de investigación han explorado la relación entre el sexismo y ciertas características personales y patrones de conducta, tales como el racismo (Aosved, Long & Voller, 2009; Ekehammar, Akrami, Gylje & Zakrisson, 2004; Hubert, 2011), la homofobia (Capezza, 2007; Ekehammar et al., 2004; Sakalı, 2002), la violencia de género (Cruz Torres et al., 2005; Forbes et al., 2004; García Leiva, Palacios, Torrico & Navarro, 2007) y la preferencia por ciertas parejas románticas (Travaglia et al., 2009). A su vez, parte del sexismo se explica a partir de dos fenómenos vinculados con la agresión, la opresión y la desigualdad social: el autoritarismo de derecha y la orientación a la dominancia social (Becker, 2007; Ekehammar et al., 2004; Sibley et al., 2007). La problemática sexista ha sido también asociada tanto con la disminución de la autoestima como con la aparición de síntomas psicopatológicos (Garaigordobil & Durá, 2006; Swim, Hyers, Cohen & Ferguson, 2001) y de factores de riesgos para la salud (Borrell et al., 2010). Hasta el momento, sin embargo, son pocos los estudios que han explorado las interrelaciones entre el sexismo y variables psicológicas propias del ámbito organizacional. Aun así, cabe comentar algunos de los avances registrados en esta área.

Selección de personal

Luzadis y sus colegas (2008) exploraron el impacto del sexismo en el proceso de selección de personal mediante el concepto de *sesgo de género prescriptivo*, referido al modo en que se considera que las mujeres “deben actuar” en distintas situaciones sociales. Observaron que en algunos casos el sesgo de género prescriptivo ocurre independientemente del hecho de que los encargados de tomar las decisiones sean informados sobre criterios específicos de selección para el puesto y sobre las características de los candidatos. El hecho de mencionar características no incluidas en los criterios de selección provistos sugirió a los investigadores que los participantes racionalizaban sus decisiones vinculando el género con el puesto en cuestión (por ejemplo, un hombre para el cargo de jefe de policía). Tanto Gill (2004) como Luzadis y sus colegas subrayaron la necesidad de profundizar el estudio del sexismo en los contextos organizacionales, habida cuenta de que esta problemática no sólo puede impedir que los candidatos más calificados para un trabajo sean seleccionados, sino que

también perpetúa la falta de diversidad organizacional, reforzando así los estereotipos de género y la segregación ocupacional.

Clima organizacional

Estudios recientes (Settles, Cortina, Malley & Stewart, 2006; Wessel & Ryan, 2012) han señalado que las percepciones del clima organizacional constituyen un importante factor que impacta sobre las actitudes, las emociones y los comportamientos de los trabajadores. Partiendo del hecho de que los individuos comparten las percepciones del clima reinante en su lugar de trabajo, la literatura sugiere que las organizaciones con climas sexistas u hostiles hacia las mujeres crean una atmósfera de trabajo no deseada que genera resultados más exiguos y menores niveles de satisfacción laboral; mientras que los climas organizacionales positivos, conjuntamente con liderazgos eficaces, fomentan actitudes benéficas entre los trabajadores, así como resultados más acordes a los objetivos de la organización.

Satisfacción laboral

El sexismo también se ha vinculado con la insatisfacción con el trabajo (Cortina, Fitzgerald & Drasgow, 2002; Nye, Brummel & Drasgow, 2009). Al respecto, Settles y sus colegas (2006) hallaron que las experiencias de DG ejercen un efecto negativo sobre la satisfacción laboral de mujeres académicas y científicas. Dado que la satisfacción con el trabajo se vincula con intenciones de permanecer o de renunciar, los resultados de Settles y sus colaboradores ofrecen una posible explicación para la alta tasa de deserción registrada entre las mujeres en el ámbito científico. Incluso se ha observado (Wessel & Ryan, 2012) que las percepciones de un clima organizacional negativo hacia las mujeres se asocian con menores niveles de satisfacción laboral, tanto en hombres como en mujeres. Wessel y Ryan sostienen que los varones pertenecientes a grupos no hegemónicos se identificarían más fácilmente con las mujeres en ambientes de trabajo masculinos, viéndose también afectados por el sexismo a nivel organizacional. Contrariamente, las percepciones de una atmósfera laboral positiva e igualitaria se vinculan con mayores montos de productividad y de satisfacción laboral entre los empleados.

Apoyo organizacional

Algunos estudios (King et al., 2012) han informado que las trabajadoras mujeres reciben menos apoyo que los hombres en las organizaciones. En efecto, el retaceo de ayuda y de apoyo organizacional ha sido relacionado con las formas más tradicionales del sexismo, al punto que el resentimiento y la hostilidad de los superiores hacia las subordinadas mujeres preanuncia ese mismo comportamiento hacia los subordinados varones. Por otra parte, Wessel y Ryan (2012) observaron que el apoyo organizacional modera las relaciones entre la percepción de un clima sexista y la satisfacción laboral en trabajadores varones, de modo tal que los empleados que se sienten apoyados por su empresa informan mayor satisfacción con su trabajo, incluso ante la percepción de altos niveles de sexismo en el contexto laboral. Estos hallazgos sugieren que algunos hombres pueden ser más ajenos o indiferentes a un ambiente negativo para las mujeres, dependiendo de qué tan privilegiados y contenidos se sientan dentro de la organización en la que se desempeñan.

Experiencias de desarrollo laboral

Las experiencias de desarrollo laboral son situaciones que los individuos enfrentan en el trabajo que les posibilitan la adquisición de conocimientos y de habilidades laborales, la mejora del rendimiento, el desarrollo profesional y, en definitiva, el éxito de las organizaciones (Speitzer, McCall & Mahoney, 1997). La mayor parte de los aprendizajes que se producen en los niveles jerárquicos superiores proviene de experiencias de desarrollo en el puesto de trabajo. Las diferencias de género sistemáticas en el acceso a estas experiencias pueden resultar problemáticas, en la medida en que la falta de habilidades y conocimientos obtenidos a través de estas situaciones obstaculiza el desarrollo y el crecimiento laboral de las mujeres. A su vez, se ha observado que las trabajadoras que avanzan sin obtener las destrezas necesarias pueden no estar tan preparadas como sus contrapartes varones para enfrentar los desafíos inherentes a los puestos directivos. En función de este panorama, King y sus colegas (2012) efectuaron un estudio multimétodo con muestras de estudiantes universitarios y de gerentes de los ramos industrial y sanitario, con el propósito de examinar el grado en que hombres y mujeres participan en experiencias de desarrollo laboral. Sus resultados mostraron que si bien se han reducido las grandes diferencias de

género en la participación en este tipo de situaciones de aprendizaje, todavía persisten diferencias sutiles en el acceso a las mismas. King y sus colaboradores concluyen sugiriendo que el SB podría inhibir la participación de las mujeres en experiencias desafiantes de desarrollo laboral.

Liderazgo

Si bien las mujeres desempeñan cada vez más estilos de liderazgo considerados efectivos, muchos trabajadores siguen prefiriendo jefes varones, siendo difícil para ellas llegar a puestos de liderazgo y tener éxito en ambientes dominados por los hombres (Eagly, 2007). Esta combinación paradójica de aparente ventaja y desventaja que experimentan las líderes refleja, por un lado, el considerable progreso hacia la igualdad de género que ha tenido lugar en las últimas décadas y, por el otro, la falta de realización plena de este objetivo. Para explicar esta situación, Cuadrado Guirado, Navas Luque y Molero Alonso (2006) distinguieron variables personales (por ejemplo, diferencias en capital humano, tal como la formación o la trayectoria profesional), variables situacionales (por ejemplo, el contexto en el que hombres y mujeres se desempeñan) y una variable psicosocial por excelencia: la DG, problemática que atenta de diversas formas contra el progreso sociolaboral de las mujeres. Eagly y Carli (2004), por su parte, enfatizaron la importancia del sexismo a la hora de explicar la desproporción entre hombres y mujeres en puestos de liderazgo a nivel organizacional. Los especialistas subrayaron la necesidad de continuar explorando este fenómeno en diferentes culturas y con diversas metodologías.

Como se desprende de las investigaciones comentadas, si bien se registran algunos avances en el estudio del sexismo en el lugar de trabajo desde la óptica de la psicología organizacional, aún resta profundizar la exploración de esta problemática en relación con aspectos centrales a la dinámica de las organizaciones, tales como los valores personales y las percepciones de justicia de los trabajadores. Además, son escasos los estudios que han explorado el sexismo ambivalente en el lugar de trabajo, y ninguno de ellos ha sido efectuado en el contexto argentino. Por lo tanto, el presente trabajo de investigación fue proyectado y llevado a cabo con miras a cubrir esta área de vacancia.

CAPITULO III

VALORES PERSONALES

Valores. Definición y características

El término *cultura* ha sido definido de muy diversas formas a través de los años. Una definición común señala que la cultura es un conjunto de valores, creencias, normas y procedimientos compartidos por los miembros de un grupo, que establecen los estándares de comportamientos requeridos para la participación y la aceptación dentro del mismo (Scarborough, 1998; Triandis, 2001). Hofstede (1994, 2001, 2011) definió la cultura como la programación mental colectiva que diferencia a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros grupos y que controla las respuestas de un individuo en un contexto dado. Otra definición reconocida ha sido la propuesta en el Proyecto GLOBO, que afirma que la cultura constituye la matriz de motivos, valores, creencias y significados compartidos por los miembros de un grupo (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004; Omar & Urteaga, 2010). A pesar de la falta de consenso internacional sobre la definición de cultura, existe acuerdo entre los especialistas (Hofstede, 2001; Triandis, 2000) de que el núcleo de la misma está constituido por los valores. Una de las primeras definiciones de los *valores* proponía que estos constituyen concepciones sostenidas por un individuo o por los miembros de un grupo, que influyen sobre la selección de los medios y los fines de una acción, entre distintas alternativas disponibles (Kluckhohn, 1951). Según Rokeach (1973), los valores son el resultado del entrelazamiento entre la cultura, la sociedad y la personalidad, y tienen la capacidad de ejercer efectos sobre las actitudes y los comportamientos. Hofstede (1980), por su parte, definió los valores como “una amplia tendencia a preferir ciertos estados de cosas sobre otros” (p. 19). Más recientemente, Fisher y Lovell (2003) afirmaron que los valores son objetivos deseables y transituacionales, que orientan conductas y sirven como principios que guían la vida de las personas.

Usualmente se considera que los valores tienen un carácter más general que las actitudes, pero menos general que las ideologías, conformando características relativamente estables tanto de individuos como de sociedades, tales como rasgos de personalidad y características culturales (Berry, Poortinga, Segall & Dasen, 2002). En esta línea, Maio y sus colegas (2006) establecieron que las ideologías, los valores y las actitudes difieren en cuanto al nivel de abstracción. En este sentido, por ejemplo, las personas poseen actitudes hacia un objeto concreto o hacia un asunto abstracto

específico. Por su parte, los valores son considerados ideales con un mayor nivel de abstracción, tales como la igualdad o la libertad. Las ideologías, en cambio, constituyen constructos aún más abstractos ya que engloban conjuntos de valores y actitudes. A pesar de estas diferencias, las ideologías, los valores y las actitudes comparten algunos atributos. En primer lugar, los tres constructos son evaluativos, pues reflejan la positividad o la negatividad hacia un objeto o entidad. En segundo lugar, tanto las ideologías como las actitudes y los valores son subjetivos, ya que dan cuenta de cómo una persona percibe el mundo. Además, pueden existir en niveles conscientes y no conscientes. Incluso, si bien se han postulado relaciones bidireccionales, las investigaciones se han centrado en las influencias que los constructos de mayor nivel de abstracción (ideologías y valores) ejercen sobre los de menor nivel (actitudes, positivas o negativas; Maio et al., 2006).

En cuanto a la formación de las orientaciones axiológicas, durante los primeros años de vida la familia es la fuente primaria de información para la construcción de los valores. Distintos estudios (Cunningham, 2001; Rohan & Zanna, 1996, citados por Maio et al., 2006) observaron correlaciones significativas entre las actitudes y los valores de los niños y las actitudes y los valores de sus padres. Sin embargo, la familia no es la única fuente de información para la formación de estas importantes guías del comportamiento humano. Los medios masivos de comunicación, especialmente la televisión, también ejercen una poderosa influencia sobre las actitudes, los valores y las conductas de niños y adultos. Para bien o para mal, los medios de comunicación constituyen poderosos agentes de socialización que inculcan ideologías, valores y actitudes, algunos de los cuales perduran durante toda la vida (Maio et al., 2006).

Al igual que las actitudes, los valores personales se desarrollan a partir de tres elementos fundamentales: creencias, emociones y comportamientos pasados. Por ejemplo, las personas pueden valorar la igualdad porque creen que es útil en la sociedad, porque se sienten mal cuando las personas son discriminadas o porque recuerdan comportarse de manera positiva hacia los miembros de grupos minoritarios en el pasado. Maio y sus colaboradores (2006) afirman que los valores se basan en mayor medida en la información obtenida de otros, es decir, en la experiencia indirecta.

Principales aproximaciones al estudio de los valores

Uno de los primeros enfoques para estudiar los valores en psicología ha sido el propuesto por Rokeach en 1973. Basándose en la distinción realizada por Kluckhohn (1951), Rokeach (1973) conceptualizó los valores en términos de “creencias perdurables de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo opuesto o contrario” (p. 5). Esta definición señala explícitamente que los valores pueden referirse a uno mismo o a otras personas. Además, si bien los valores son creencias estables, Rokeach sugiere que tienen cierta posibilidad de cambio, desde el momento que las personas aprenden a tomar decisiones favoreciendo un valor sobre otro. El autor plantea, además, dos conjuntos de valores: los *valores terminales*, definidos como estados finales de existencia idealizados (por ejemplo, igualdad, libertad, felicidad, salvación), y *valores instrumentales*, definidos como modos idealizados de conducta utilizados para alcanzar los estados finales (por ejemplo, ser valiente, honesto, cortés, obediente). Rokeach identificó 18 valores de cada uno de estos dos tipos y, con el fin de explorarlos, diseñó la Escala de Valores de Rokeach, que requiere ordenar estas orientaciones axiológicas dentro de cada conjunto (terminales e instrumentales). También sugirió que los valores son elementos centrales en los sistemas cognitivos de creencias y actitudes. Para apoyar esta proposición, mostró que un conjunto relativamente pequeño de valores es capaz de predecir un conjunto mucho más amplio de actitudes.

Otra línea de investigación sobre las orientaciones axiológicas, basada en la sociología y en las ciencias políticas, ha sido la Encuesta Mundial de Valores (World Values Survey), diseñada por una red mundial de científicos sociales que estudian el cambio de los valores y su impacto en la vida social y política. Desde 1981, la Encuesta Mundial de Valores, en colaboración con el Estudio de Valores Europeos (European Values Study), ha sido aplicada en más de 90 países que contienen casi el 90% de la población mundial. El cuestionario estandarizado que emplean explora valores vinculados con la religión, los roles de género, las motivaciones en el trabajo, la democracia, los gobiernos, la participación política, el capital social, la tolerancia de otros grupos, la protección medioambiental y el bienestar subjetivo (World Values Survey, 2012). Este proyecto ha identificado dos dimensiones básicas de valores:

tradicional versus *secular-racional*, por un lado, y *supervivencia* versus *autoexpresión*, por el otro. La primera dimensión, en su polo tradicional, se caracteriza por sociedades que priorizan la obediencia en la crianza de los niños, el respeto por la autoridad y los valores tradicionales de la familia, y que rechazan el divorcio, el aborto, la eutanasia y el suicidio. Sociedades con valores seculares-rationales se caracterizan por preferencias opuestas. La segunda dimensión, en su polo de supervivencia, describe sociedades que enfatizan la seguridad económica y física sobre la calidad de vida. Contrariamente, el polo de valores autoexpresivos nuclea sociedades que otorgan importancia al bienestar subjetivo, a la imaginación, a la expresión personal, a la calidad de vida, a la protección ambiental, a la igualdad de género, a la tolerancia de las diferencias y a las demandas crecientes de participación en los procesos de decisión políticos y económicos.

Los países incluidos en el proyecto de la Encuesta Mundial de Valores abarcan desde países muy pobres a países muy ricos, incluyendo tanto gobiernos autoritarios como democracias liberales. Al respecto, se ha informado que el noroeste de Europa se caracteriza por puntajes altos en valores seculares y autoexpresivos, mientras que la Europa ex-comunista presenta valores seculares altos, pero autoexpresivos bajos. Los países anglosajones registran puntuaciones intermedias en valores seculares y altas en autoexpresivos. Asia del Sur y África priorizan valores tradicionales y de supervivencia, al tiempo que América Latina se distingue por valores tradicionales y niveles intermedios de valores autoexpresivos (World Values Survey, 2012). A pesar de que estas dimensiones surgen de análisis de factores a nivel nacional, las mismas se presentan también a nivel individual. Hasta el momento, la evidencia reunida ha demostrado que las creencias de las personas juegan un papel clave en el desarrollo económico, el surgimiento y el florecimiento de las instituciones democráticas, el aumento de la igualdad de género y el grado en que las sociedades tienen un gobierno eficiente. La red de la Encuesta Mundial de Valores también viene analizando el impacto del cambio cultural global en el desarrollo económico, la creatividad, la calidad de vida y la democracia (Inglehart & Baker, 2000; World Values Survey, 2012).

Más recientemente, Schwartz y sus colaboradores (1994) iniciaron otra importante línea de estudio sobre los valores humanos. Schwartz definió los valores

como creencias relativas a estados finales o modos de conducta deseables que trascienden las situaciones específicas, guían la selección y la evaluación del comportamiento de las personas y se ordenan de acuerdo a su importancia en relación con otros valores, formando un sistema de prioridades axiológicas. Estas características distinguen los valores de otros conceptos relacionados, como las actitudes y las necesidades. Con el fin de explicar las orientaciones axiológicas y su organización en el psiquismo, Schwartz y sus colegas (Schwartz, 1994, 1996; Schwartz & Bilsky, 1990; Schwartz & Sagiv, 1995) llevaron a cabo una extensa investigación con más de 200 muestras de sujetos de unos 60 países, a quienes se les administró un instrumento con 56 ítems que debían evaluar empleando una escala de siete puntos. Del análisis de estos datos surgieron diez tipos de valores, que pueden representarse en dos dimensiones e ilustrarse mediante un círculo (Figura 5).

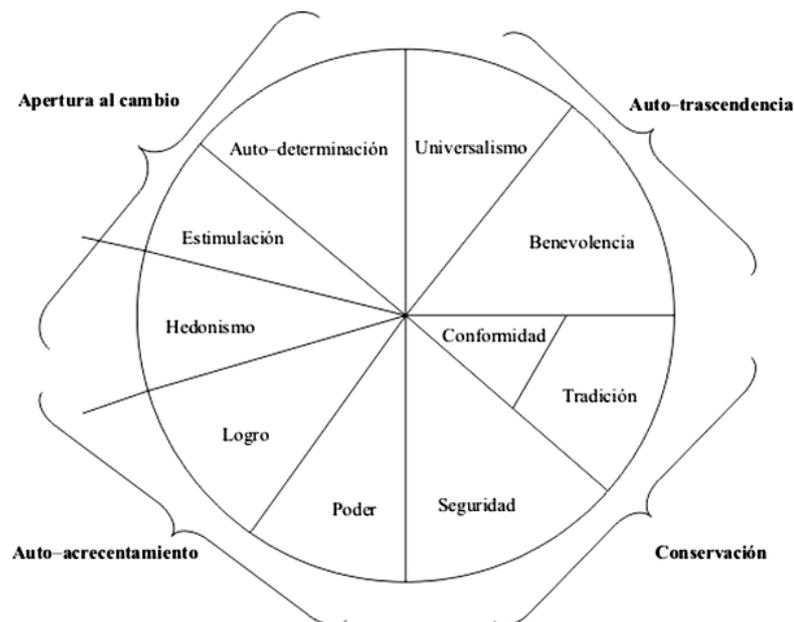


Figura 5. Modelo teórico de valores propuesto por Schwartz
(adaptada de Schwartz, 1994)

Schwartz y Sagiv (1995) sugirieron que las dos dimensiones que organizan los diez tipos de valores en grupos son, por un lado, el *auto-acrecentamiento* (poder, logro, hedonismo) versus la *auto-trascendencia* (universalismo, benevolencia), y por otro lado, el *conservadurismo o conservación* (conformidad, seguridad, tradición) versus la

apertura al cambio (auto-determinación, estimulación). Schwartz y su equipo de investigación han obtenido patrones de correlaciones entre los valores que se ajustan a la compleja estructura predicha, de tal manera que los puntajes de valores opuestos en el modelo (Figura 5) registraron correlaciones negativas, mientras que los puntajes de valores adyacentes mostraron asociaciones positivas (Schwartz, 1992, 1996). Así, según este modelo, las personas que priorizan los valores de conservadurismo tienden a restarle importancia a los valores de apertura al cambio, mientras que las personas que ponderan los valores de auto-trascendencia tienden a desestimar los valores de auto-acrecentamiento. La teoría de Schwartz considera que estas dos dimensiones, conjuntamente con los diez valores que las mismas engloban, representan aspectos universales de la existencia humana, que tienen su origen en las necesidades básicas individuales (biológicas, interpersonales y socioculturales).

Si bien estas teorizaciones han impulsado el estudio sistemático de las orientaciones axiológicas a nivel mundial, fue el ambicioso proyecto del antropólogo holandés Geert Hofstede (1980, 1983, 2001, 2011) el que promovió la investigación a gran escala en esta área (Berry et al., 2002). Sus postulados teóricos cobraron gran popularidad entre antropólogos, sociólogos y psicólogos, quienes desde la década de 1980 han explorado las vinculaciones de los valores humanos propuestos por Hofstede con otras variables en distintas naciones y grupos étnicos, y, más recientemente, en empresas y organizaciones (Scarborough, 1998), produciendo un amplio cuerpo de conocimientos sobre el tema.

La teoría axiológica de Geert Hofstede

Entre 1967 y 1973, Hofstede condujo un estudio transcultural en más de 50 países con empleados de distintas sucursales de la empresa multinacional IBM, convirtiéndose en una de las más influyentes investigaciones transculturales sobre los valores humanos. Hofstede y su equipo de trabajo pudieron determinar similitudes y diferencias entre los participantes y, a la luz de las mismas, postularon que las culturas varían a lo largo de cuatro dimensiones fundamentales: *individualismo-colectivismo*, *distancia al poder*, *evitación de la incertidumbre* y *masculinidad-feminidad*. Posteriormente, a partir de una investigación realizada en 23 países con el objetivo de evaluar la influencia de la cultura

occidental sobre la cultura china, Hofstede y Bond (1988) agregaron una quinta dimensión basada en la filosofía confuciana: la *orientación a corto-largo plazo*. Finalmente, durante la primera década del siglo XXI, investigaciones realizadas por el búlgaro Michael Minkov empleando datos de la Encuesta Mundial de Valores, permitieron la adición de una sexta dimensión: la *indulgencia-restricción* (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). De este modo, la cultura de una sociedad puede ser entendida como un conjunto de valores expresados a lo largo de estas seis dimensiones universales, medibles y comparables (Hofstede, 2001; Hofstede et al., 2010; Smith & Bond, 1999). Estas dimensiones describen los problemas básicos a los que toda sociedad debe enfrentarse y muestran cómo las personas afrontan los obstáculos de manera diferente. Según Hofstede, la forma en la que los sujetos piensan, sienten y actúan respecto a los asuntos vitales para su supervivencia está estructurada y varía a lo largo de tales dimensiones, y la ubicación de una persona sobre cada una de ellas describiría su patrón cultural. Para una mejor comprensión del estudio de Hofstede y sus colaboradores, a continuación se definen cada una de las seis dimensiones propuestas.

1. Distancia al poder

La distancia al poder fue definida por Hofstede (1980, 2001, 2011) como el grado en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones de una sociedad esperan y aceptan la distribución desigual de poder. El término *institución* se refiere a los elementos básicos de una sociedad, tales como la familia, la escuela, y la comunidad; el constructo *organización* alude a los lugares efectivos donde las personas estudian o trabajan (Hofstede, 2001). A nivel organizacional, la distancia al poder sería la medida en que existe una desigualdad (una jerarquía) entre supervisores y subordinados. Esta orientación focaliza sobre cuán ampliamente las diferencias individuales están relacionadas con otras desigualdades (en poder, riqueza o prestigio) y hasta qué punto tales desigualdades son vistas como legítimas o ilegítimas. La distancia al poder es propia de culturas donde se espera que algunos individuos sean más poderosos que otros, y donde la jerarquía es respaldada tanto por aquellos ubicados en el extremo inferior como por aquellos posicionados en la cúspide (Hofstede, 1980, 2011).

Hofstede (2001) afirma que los países con altos niveles de distancia al poder se caracterizan por la legitimación de las diferencias en estatus, la centralización del poder político y la existencia de altas jerarquías dentro de las organizaciones, con grandes diferencias en salario y baja movilidad ascendente entre sus miembros. Los subordinados suelen ver al jefe como un dictador benevolente y, consecuentemente, se espera que hagan lo que se les ordena; los padres enseñan obediencia y esperan ser respetados; en tanto que los maestros son valorados por su sabiduría. La distancia al poder tiende a ser alta en los países de Asia, África, el Este de Europa y Latinoamérica (Hofstede et al., 2010). Contrariamente, los países con bajos niveles de distancia al poder se caracterizan por menores distinciones de estatus y relaciones más igualitarias. Los roles de superior y subordinado se hallan más próximos entre sí y pueden ser intercambiables. Las jerarquías dentro de las organizaciones son más planas y se registran menores diferencias en salario y estatus. Padres e hijos, maestros y alumnos, pueden verse más como semejantes, sin ser idénticos. La igualdad es esperada y generalmente deseada (Farías Nazel, 2007; Hofstede, 2001). La distancia al poder tiende a ser baja en los países occidentales anglosajones y germanos (Hofstede et al., 2010). La Argentina, por su parte, registra puntuaciones medias de distancia al poder (Hofstede, 1980).

2. Evitación de la incertidumbre

La evitación de la incertidumbre se vincula al grado con que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones desconocidas, ambiguas o poco estructuradas (Hofstede, 1980, 2001, 2011). Se asocia con la intolerancia por la ambigüedad, la necesidad de reglas formales y la búsqueda por la verdad (Berry et al., 2002; Hofstede, Pedersen & Hofstede, 2002). Los afectos propios de esta orientación son la ansiedad y el miedo a lo desconocido, por lo que las personas en culturas con altos niveles de evitación de la incertidumbre atribuyen peligrosidad a todo aquello que resulte ambiguo o incierto.

Las sociedades con alta evitación de la incertidumbre se orientan a las reglas (escritas o seguidas por tradición), creando normas, leyes, regulaciones y controles para reducir el nivel de incertidumbre y apoyar las creencias que prometen certezas (Farías

Nazel, 2007; Hofstede, 2001; Ros & Gómez, 1997). Sus miembros buscan situaciones bien estructuradas y valoran la predicción de eventos futuros. Esta orientación tiende a ser mayor en países del Centro y Este de Europa, Latinoamérica (por ejemplo, Argentina, Brasil y Colombia), Japón y países de habla alemana (Hofstede et al., 2002; Hofstede et al., 2010). Por otro lado, aquellas sociedades con baja evitación de la incertidumbre registran una menor preocupación por las situaciones ambiguas y poco estructuradas y una mayor aceptación y tolerancia al cambio, a las opiniones diversas, a los comportamientos alternativos y a la toma de riesgos (Hofstede, 2001). Las culturas de China, los países anglosajones y nórdicos registran menores niveles de evitación de la incertidumbre (Hofstede et al., 2002).

3. Individualismo - colectivismo

Considerado originariamente un factor unidimensional con dos polos, el individualismo-colectivismo se refiere a la naturaleza de las relaciones que los individuos mantienen con sus grupos de pertenencia (Hofstede, 1980, 2011). Dado que la presente tesis explora el interjuego entre el sexismo, las percepciones de justicia organizacional y el individualismo-colectivismo, los postulados teóricos sobre esta orientación axiológica se describen en detalle en la siguiente sección.

4. Masculinidad - feminidad

La dimensión masculinidad-feminidad se refiere a la distribución y a la valoración diferencial de los roles de género tradicionales en las diferentes culturas (Hofstede, 2001, 2011). La cuestión fundamental de esta dimensión es qué motiva a las personas, si el deseo por ser el mejor (masculino) o la satisfacción por lo que uno hace (femenino; Hofstede, 1980). Mientras el rol masculino se vincula con la asertividad, el desempeño, el logro, el éxito material y la competición, el rol femenino se asocia con la calidad de vida, las relaciones interpersonales, el cuidado, el servicio y la solidaridad (Hofstede, 1994, 2011). Cuando los papeles masculinos y femeninos tienden a igualarse, el resultado es una sociedad con cualidades más “femeninas”, razón por la cual se denomina *femenina* a toda cultura con distribución igualitaria de roles entre los géneros, y *masculina* a aquellas que presentan una distribución desigual (Hofstede et al., 2002). Una sociedad masculina otorga mayor énfasis a la riqueza, al éxito, a la ambición, a la

competición, a los logros y a los bienes materiales, mientras que una sociedad femenina aprecia en mayor medida la gente, la cooperación con los otros, la igualdad, la expresividad, el compromiso y la preservación del medio ambiente (Hofstede, 1980, 2001; Hofstede et al., 2002). En una cultura masculina se dice que “se vive para trabajar”; en cambio, en una cultura femenina se dice que “se trabaja para vivir” (Helgstrand & Stuhlmacher, 1999; Hofstede, 1980, 2001). De acuerdo con Hofstede et al. (2010), la masculinidad es alta en Japón, Alemania y en algunos países latinos (por ejemplo, México); moderadamente alta en países occidentales de habla inglesa; moderadamente baja en algunos países europeos, latinos y asiáticos (por ejemplo, Argentina, Chile, España, Portugal, Francia, Corea y Tailandia) y baja en los Países Bajos y en los países nórdicos.

5. Orientación a largo plazo - orientación a corto plazo

Velar por el funcionamiento armonioso de nuestros grupos sociales es un requisito básico para la supervivencia humana. Cada generación invierte cerca de 20 años en enseñar a sus descendientes a actuar de forma virtuosa en una sociedad. Sin embargo, las sociedades han definido y caracterizado la virtud de distintas maneras. En algunas, la racionalidad es una virtud importante, mientras que en otras lo es el sentido común; en algunas, la virtud consiste principalmente en honrar la tradición; en otras, se iguala a prosperidad. Para arribar a una definición de esta dimensión axiológica, Hofstede (2001) se preguntó si las fuentes de la virtud han de encontrarse en el pasado, en el presente o en el futuro. De este modo, definió la *orientación al largo plazo* como la dimensión que fomenta las virtudes orientadas hacia las recompensas futuras, en particular la perseverancia y el ahorro. Vale decir, es el grado en el cual los miembros de la sociedad aceptan postergar la gratificación de sus necesidades materiales, sociales y emocionales. Su polo opuesto, la *orientación al corto plazo*, promueve las virtudes relacionadas con el pasado y el presente, sobre todo el respeto por la tradición, la preservación del prestigio social y el cumplimiento de las obligaciones sociales.

En las sociedades con orientación al largo plazo, la gente cree que la verdad depende en gran medida de la situación, del contexto y del tiempo. En ellas, se fomenta la satisfacción postergada de las necesidades personales, la adaptación de las tradiciones

a las circunstancias particulares, la frugalidad, el ahorro, la inversión, la perseverancia en la consecución de resultados y el pensamiento sintético (Hofstede, 2001, 2011). Países con orientación al largo plazo incluyen los de Asia Oriental, seguidos por los de Europa Central y Oriental. Aunque los orígenes de esta dimensión se remontan a las enseñanzas de Confucio, la orientación al largo plazo también se encuentra en países con otras herencias culturales. Por otro lado, en las sociedades con orientación al corto plazo, las personas suelen mostrar una fuerte preocupación por el establecimiento de la verdad absoluta. En ellas, se promueve la satisfacción inmediata de las necesidades, el consumo, el gasto social, el logro, el respeto por las tradiciones y el pensamiento analítico. Países orientados al corto plazo son, por ejemplo, los EE.UU. y Australia, la mayoría de los países de Latinoamérica y África (Hofstede et al., 2002). Existen, además, países orientados al mediano plazo, como los países del norte y sur de Europa y del sur de Asia. Si bien por el momento la Argentina no registra puntuaciones disponibles en esta dimensión (Hofstede, 2001), el país presenta serias dificultades para planificar y proyectarse al largo plazo, por lo que podría esperarse un perfil similar al resto de los países latinoamericanos.

6. Indulgencia - restricción

La indulgencia-restricción fue la última dimensión incorporada al modelo de Hofstede, a partir de los aportes de Minkov (2007) y de modificaciones realizadas a la Encuesta Mundial de Valores. Considera aspectos no cubiertos por las otras cinco dimensiones e identificados en investigaciones publicadas sobre la felicidad. Específicamente, la *indulgencia* remite a sociedades que permiten la gratificación relativamente libre de los deseos humanos básicos y naturales relacionados con la diversión y la satisfacción con la vida. Se vincula con la autopercepción de felicidad, el autocontrol, la libertad de discurso, la valoración del tiempo libre y la diversión, una mayor propensión a la obesidad y una menor importancia otorgada al orden nacional. Por el contrario, la *restricción* es propia de sociedades que controlan la satisfacción de las necesidades y las regulan por medio de estrictas normas sociales. Se relaciona con menor importancia atribuida a la libertad de discurso y a la diversión, menores índices de felicidad y de obesidad, y una mayor preocupación por el orden nacional (Hofstede et al., 2010).

Hofstede y sus colaboradores (2010) informaron que la indulgencia tiende a prevalecer en América del Norte y del Sur, en Europa Occidental y en algunas partes de África subsahariana; mientras que la restricción prevalece de Europa Oriental, Asia y el mundo musulmán. Los países de Europa Mediterránea toman una posición intermedia en esta dimensión. Por el momento, no se dispone de información sobre la Argentina en esta nueva orientación.

Individualismo-colectivismo desde la perspectiva de Hofstede

Según Hofstede, la orientación al *individualismo* implica la independencia emocional de las personas con respecto a sus grupos y a sus organizaciones, en tanto que la orientación al *colectivismo* supone una dependencia emocional y un sentimiento de “nosotros”. Vale decir, mientras las personas en culturas individualistas son independientes de sus grupos de pertenencia, las personas en culturas colectivistas son interdependientes de sus grupos (Hofstede, 2001, 2011).

Las sociedades individualistas promueven el logro de los objetivos personales, la autonomía, la independencia, la autosuficiencia, la privacidad, la libertad de elección y la competitividad. El individualismo describe un sujeto discreto, autónomo y autosuficiente, cuya interacción con los demás se basa en principios racionales, como la igualdad y la imparcialidad. Sus grupos de pertenencia están formados por individuos con objetivos compartidos, sobre todo por su familia inmediata. A diferencia de los colectivistas, los individualistas aceptan de buen modo los debates y las confrontaciones con los demás (Hofstede, 1980, 2001, 2011).

Las sociedades colectivistas enfatizan los objetivos y los derechos colectivos, la interdependencia, la cooperación, el apoyo social y la armonía. En estas culturas, los objetivos personales y grupales se hallan estrechamente alineados, al punto tal que cuando las necesidades individuales y grupales entran en conflicto, se espera que el individuo renuncie a las necesidades propias en favor de las del grupo (Ramamoorthy & Carroll, 1998). Los colectivistas priorizan el bien común, la lealtad, el compromiso con las normas del grupo y la armonía social por encima de los intereses individuales. Las relaciones entre las personas subrayan una especie de destino compartido, con intereses

comunes y roles sociales predefinidos (Hofstede, 1980, 2001, 2011). Aquí el grupo de pertenencia va más allá de la familia inmediata, llegando a incluir a la familia extendida y a otros grupos sociales con quienes la persona se relaciona.

En definitiva, la diferencia principal entre el individualismo y el colectivismo radica en la preocupación primordial por uno mismo (individualismo), en contraste con la preocupación por los grupos a los que uno pertenece (colectivismo). Hofstede (2011) considera que el individualismo pertenece a sociedades en las que los vínculos entre los individuos son laxos, se espera que cada cual cuide sólo de sí mismo y de su familia, mientras que el colectivismo pertenece a las sociedades en las que las personas desde que nacen se integran en endogrupos fuertes y coherentes, que a lo largo de sus vidas les dan protección a cambio de una lealtad incuestionable. El Cuadro 2 presenta las principales características de cada una de estas orientaciones según la teoría de Hofstede.

INDIVIDUALISMO	COLECTIVISMO
Autonomía e independencia emocional	Identidad colectiva y dependencia emocional
Conciencia individual: “Yo”	Conciencia colectiva: “Nosotros”
Se espera que todos cuiden de sí mismos y de su familia inmediata	Las personas nacen en familias extensas o clanes que los protegen a cambio de lealtad
Los otros son clasificados como individuos	Los otros son clasificados como parte del endogrupo o parte del exogrupo
Derecho a la privacidad	Énfasis puesto en la pertenencia
Hablar lo que uno piensa es saludable	La armonía debe mantenerse siempre
La opinión propia es promovida y esperada	Las opiniones son predeterminadas por el endogrupo
La transgresión de las normas conduce a sentimientos de culpa	La transgresión de las normas conduce a sentimientos de vergüenza
La tarea prevalece por sobre la relación	La relación prevalece por sobre la tarea
La relación entre el empleador y el empleado es un contrato basado en el beneficio mutuo.	La relación entre el empleador y el empleado se percibe en términos morales, como un vínculo familiar.

Cuadro 2. Principales características del individualismo y del colectivismo (Hofstede, 2011)

En el ordenamiento elaborado por Hofstede, China, Japón, Grecia, Jamaica, Rusia, España, Brasil, México y Colombia se ubicaron entre los países colectivistas; en tanto que EE.UU., Francia, Alemania, Noruega y Dinamarca se situaron entre los países individualistas. Argentina, si bien registra mayores puntuaciones en colectivismo, se erige como el país menos colectivista de Latinoamérica (Hofstede, 1980). Rasgos individualistas se encuentran, sobre todo, en los grandes conglomerados urbanos, donde se ha observado que el vínculo entre el empleado y su empleador es más bien calculativo y existe una estricta división entre la vida privada y el trabajo.

En términos generales, el individualismo-colectivismo es una dimensión vinculada con la riqueza nacional (Schimmack, Oishi & Diener, 2005), ya que los países más desarrollados aparecen como más individualistas que los países en vías de desarrollo. En efecto, Hofstede et al. (2002) afirmaron que las culturas de los países más ricos del mundo son más individualistas, en tanto que las culturas de aquellos más pobres tienden a ser colectivistas. Esto también se refleja históricamente: conforme los países se han enriquecido, sus culturas se han desplazado hacia el polo individualista del continuum. Esta correlación entre individualismo y desarrollo económico llevó a algunos especialistas a pensar que la promoción de esta orientación en un país podría contribuir a su desarrollo. Sin embargo, Hofstede (2011) subrayó que es más probable que la causalidad sea inversa, es decir, que sea la riqueza la que promueve el individualismo. Así, mientras el colectivismo sería una adaptación a la pobreza y a los recursos limitados, el individualismo sería producto de la riqueza y de la abundancia de recursos. Aun así, Hofstede aclara que si bien la riqueza facilita que las personas cuiden de sí mismas, un equilibrio entre el individuo y los otros es siempre necesario.

La investigación sobre individualismo y colectivismo representa una de las tradiciones más influyentes en la psicología transcultural (Berry et al., 2002). El estudio de estos valores ha permitido la comparación sistemática de sociedades e individuos en función de sus orientaciones axiológicas (Ferreira et al., 2006; Hattrup, Mueller & Joens, 2007; Oyserman, Coon & Kemmelmeier, 2002). De las seis dimensiones axiológicas identificadas por Hofstede, la de individualismo-colectivismo aparece de forma destacada en la literatura, posiblemente por su gran influencia sobre las actitudes,

las percepciones y los comportamientos de los seres humanos (Kulkarni, Hudson, Ramamoorthy, Marchev, Georgieva-Kondakova & Gorskov, 2010; Singelis, Triandis, Bhawuk & Gelfand, 1995; Triandis, 1995). En el campo de la psicología, el extenso programa de investigación de Harry C. Triandis y sus colaboradores (Singelis et al., 1995; Triandis, 1995; Triandis, Chen & Chan, 1998; Triandis & Gelfand, 1998; Triandis, 2001; Triandis & Suh, 2002) se destaca como marco teórico de referencia para el estudio del individualismo-colectivismo a nivel individual. Sus postulados y sus hallazgos han sido corroborados en diversas culturas, vinculando el individualismo y el colectivismo con múltiples variables psicológicas en distintos ámbitos sociales.

Individualismo-colectivismo desde la perspectiva de Triandis

En su vasto programa sobre los valores humanos, Triandis y sus colegas definieron el individualismo y el colectivismo como síndromes culturales, consistentes en compartir actitudes, creencias, normas, papeles y definiciones del yo. Estas orientaciones axiológicas caracterizan a las sujetos y se erigen como la mayor diferencia entre las diferentes culturas (Triandis, 2001).

De acuerdo con Triandis, las personas en las culturas colectivistas son interdependientes dentro de sus grupos (familia, tribu, nación, etc.), dan prioridad a los objetivos colectivos y adaptan su comportamiento a las normas grupales (Triandis, 1995, 2001). Se comportan de una manera comunal y se preocupan especialmente por las relaciones interpersonales, prefiriendo métodos de resolución de conflictos que preservan las relaciones, como por ejemplo la mediación (Leung, 1997; Triandis, 2001). Los colectivistas piensan en términos más holísticos y prestan más atención a los procesos externos como determinantes de su conducta social. Además, cuando se comunican con los otros, se concentran más en el contexto que en el contenido (Triandis, 2001; Triandis & Suh, 2002).

En cambio, las personas en las culturas individualistas son autónomas e independientes de sus grupos de pertenencia, dan prioridad a los objetivos individuales por sobre los objetivos colectivos y se comportan considerando sus actitudes por sobre las normas del grupo (Triandis, 1995, 2001). A diferencia de los colectivistas, los

individualistas aceptan de buen grado el conflicto; por ejemplo, están dispuestos a recurrir a la justicia para resolver las disputas con otros (Leung, 1997). Además, poseen un pensamiento más analítico y se enfocan en las disposiciones internas a la hora de hacer atribuciones.

No se debe asumir que todas las personas en las culturas individualistas tienen todas las características de estas culturas, ni que todos los sujetos en las culturas colectivistas tienen las características de las mismas. Por el contrario, las personas asumen características de ambas estructuras cognitivas, individualista o colectivista, según la situación (Triandis, 2001).

Con el propósito de especificar esta definición de individualismo y colectivismo en el plano psicológico, Triandis (1998) propuso cuatro atributos específicos de estas orientaciones.

- 1) *Definición del yo (self)*: el individualismo es propio de culturas en que el yo es definido en términos de las características únicas y diferentes de cada sujeto, en tanto que el colectivismo se encuentra en culturas en que el yo es definido en términos de afiliaciones con grupos específicos. Por lo tanto, los individualistas poseen un yo autónomo e independiente, mientras que los colectivistas presentan un yo colectivo e interdependiente.
- 2) *Estructura de las metas*: los individualistas priorizan las metas personales; los colectivistas enfatizan las metas grupales.
- 3) *Determinantes del comportamiento social*: las actitudes, las necesidades y las normas personales determinan el comportamiento de los individualistas, en tanto que los deberes, las normas y las obligaciones colectivas determinan el comportamiento de los colectivistas.
- 4) *Énfasis en las relaciones versus la racionalidad*: los individualistas priorizan la racionalidad, el cálculo cuidadoso de los costos y los beneficios de las relaciones; los

colectivistas dan importancia a las relaciones y a la consideración de las necesidades de los demás.

Triandis y sus colegas (Triandis, Bontempo, Villareal, Asai & Lucca, 1988; Triandis, Leung, Villareal & Clarck, 1985) destacaron que el individualismo está formado por cuatro factores: *autoconfianza* (por ejemplo, “cuando tengo éxito por lo general se debe a mi capacidad”), *competición* (por ejemplo, “me molesta cuando otras personas hacen las cosas mejor que yo”), *distancia emocional de los endogrupos* (por ejemplo, “los padres de quienes han ganado un premio no tienen derecho a sentir que también lo han ganado ellos”) y *hedonismo* (por ejemplo, “disfrutar de la vida es importante para mí”). En tanto que el colectivismo estaría formado por tres factores: *interdependencia* (por ejemplo, “antes de hacer un viaje, consulto con mi familia y amigos”), *integridad familiar* (por ejemplo, “cuando los padres envejecen los hijos deberían llevarlos a vivir con ellos”) y *sociabilidad* (por ejemplo, “me gusta compartir pequeñas cosas con mis vecinos”).

Dimensionalidad y niveles de análisis del individualismo-colectivismo

El debate sobre la dimensionalidad de los constructos de individualismo y colectivismo se ha centrado en dilucidar si estas orientaciones constituyen los polos extremos de un factor unidimensional o dos factores independientes u ortogonales. En un principio, la evidencia (Hofstede, 1980) sugería que existía un único factor de individualismo-colectivismo, cuyos polos podían medirse empleando los mismos ítems de una escala. Sin embargo, estudios posteriores (Rhee, Uleman & Lee, 1996; Triandis, 1993, 1996; Triandis & Gelfand, 1998) describieron el individualismo y el colectivismo como constructos multidimensionales, conceptual y empíricamente independientes. Triandis y sus colegas argumentaron que ambas orientaciones pueden coexistir en mayor o menor medida en cada cultura y en cada individuo, en función de la situación y del contexto específico. De acuerdo con este punto de vista, grandes diferencias entre las culturas y entre los sujetos surgen del interjuego entre las características individualistas y colectivistas. La clasificación de una cultura o de una persona como colectivista o como individualista no quiere decir que se oriente únicamente a ese valor. Una cultura o un sujeto pueden tener fuertes valores colectivistas en un área y fuertes valores

individualistas en otra área distinta. En este sentido, el colectivismo y el individualismo son categorías relativas que tienen una considerable variabilidad entre y dentro de las sociedades e individuos (Triandis, 1995). La propuesta de Triandis ha recibido apoyo empírico en diferentes culturas (Chen, Meindl & Hunt, 1997; Gouveia, Clemente & Espinosa, 2003; Omar & Urteaga, 2008; Ros & Gómez, 1997; Singelis et al., 1995), permitiendo sostener que cada sujeto puede presentar características de ambas orientaciones en diferentes proporciones, siendo muchas veces el contexto el que define el estilo de comportamiento prevaleciente (Finkelstein, 2012; Ramamoorthy & Flood, 2002; Triandis, 2001; Triandis et al., 1998). Oyserman et al. (2002) sostienen que este enfoque del individualismo y del colectivismo como factores ortogonales permite una mayor claridad teórica y una mejor medición de los “ingredientes activos” de ambas orientaciones axiológicas.

Aunque el estudio de los valores se originó en el contexto de la investigación transcultural, la investigación posterior se ha interesado en las manifestaciones del individualismo y del colectivismo a nivel psicológico o individual. Independientemente del tipo de estudio, tanto Triandis (2001) como Hofstede (2011) remarcaron la importancia de tener en claro el nivel de análisis de este fenómeno. De hecho, las controversias en torno a la dimensionalidad del constructo parecieran encontrar su solución si se considera su nivel de análisis. Así, cuando la unidad de análisis es la cultura, los análisis factoriales suelen arrojar que el individualismo y el colectivismo constituyen dimensiones opuestas de un único factor. Sin embargo, cuando la unidad de análisis es el individuo, existen usualmente distintos factores ortogonales que caracterizan al individualismo (por ejemplo, competencia, distancia emocional de los miembros del endogrupo, confianza en uno mismo, hedonismo) y al colectivismo (por ejemplo, sociabilidad, interdependencia, integridad familiar; Kirkman, Lowe & Gibson, 2006). Para describir estos valores a nivel individual, Triandis y sus colegas (1985) propusieron emplear los términos *idiocentrismo* y *alocentrismo*. Triandis afirma que las personas idiocéntricas (individualistas) son independientes de sus grupos de pertenencia y priorizan sus propios objetivos personales por sobre los objetivos grupales; en cambio, las personas alocéntricas (colectivistas) son interdependientes de sus grupos y otorgan mayor importancia a los objetivos colectivos (Cuadro 3). Los autores sostienen que en

las culturas colectivistas hay mayoría de personas allocéntricas, mientras que en las culturas individualistas priman los sujetos idiocéntricos (Triandis, 2001).

	ALOCÉNTRICOS	IDIOCÉNTRICOS
Patrones de crianza de los niños	Enfatizan la conformidad, la obediencia, la seguridad y la confianza.	Enfatizan la exploración, la creatividad y la independencia.
Autoconcepto	Se autodefinen con referencia a entidades sociales. Piensan al medio ambiente como estable (deberes, obligaciones) y al yo como cambiante (tratar de encajar en el ambiente).	Se autodefinen sin elementos de contenido social. Piensan al yo como estable y al medio ambiente como cambiante (si no les gusta el trabajo, lo cambian).
Internalización de normas	Disfrutan haciendo lo que sus grupos esperan que hagan. Reciben más apoyo social.	Por lo general disfrutan de la soledad.
Valor supremo	El valor supremo es el bienestar del grupo. La mentira es aceptable. El engaño es alto.	El valor supremo es su propio bienestar y el de su grupo de pertenencia.
Atribuciones	Se basan en el contexto, la situación y la disposición del grupo. Piensan más holísticamente.	Se basan en rasgos para describir personas y en disposiciones internas.
Etnocentrismo	Son más etnocéntricos.	Son más egocéntricos.
Otros rasgos	Agradables, atentos, respetuosos, humildes, obedientes, sacrificados, cooperativos, tradicionalistas, conformistas, Mayor responsabilidad social y menor autoestima. Mayor tendencia a la afiliación y alta sensibilidad al rechazo social. Mayor timidez. Durante la comunicación le dan más importancia a cómo se dicen las cosas (a los gestos, la postura corporal) que a las palabras.	Dominantes, competitivos, asertivos, curiosos, creativos, eficientes, con iniciativa. Mayor independencia y búsqueda del placer. Menor grado de intimidad y ajuste en las relaciones románticas, menor atención de las necesidades de la pareja. Durante la comunicación le dan más importancia a lo que se dice, que a cómo se lo dice.
Justicia distributiva	En la distribución de los recursos le dan más importancia a la igualdad (a todos lo mismo para preservar la armonía).	En la distribución de los recursos le dan más importancia a la equidad (a cada uno según sus esfuerzos).

Cuadro 3. Principales diferencias entre allocéntricos e idiocéntricos
(Omar & Uribe Delgado, 2011)

A pesar de esta distinción establecida por Triandis y su grupo de investigación, existe gran convergencia conceptual entre las diferentes denominaciones dadas a estas orientaciones axiológicas (Brewer & Chen, 2007). Es por ello que en la literatura científica suelen utilizarse indistintamente los conceptos de individualismo y de colectivismo para referirse a ambos niveles de análisis, cultural e individual (Brewer & Chen, 2007; Omar & Urteaga, 2008; Oyserman et al., 2002; Ros & Gómez, 1997). De hecho, la orientación al individualismo y al colectivismo puede ser vista como una característica cultural operacionalizada en términos de diferencias individuales que reflejan los procesos de socialización imbricados en los grupos culturales en los que los individuos se encuentran inmersos (Lee, Pillutla & Law, 2000; Omar & Uribe Delgado, 2011).

Las facetas horizontal y vertical del individualismo y del colectivismo

Triandis y sus colaboradores (Singelis et al., 1995; Triandis, 1995; Triandis et al., 1998; Triandis & Gelfand, 1998) también advirtieron sobre la existencia de diferentes tipos de individualismo y de colectivismo y, con el propósito de caracterizarlos, introdujeron los atributos de *horizontal* y *vertical*, propios de la dimensión distancia al poder de Hofstede (1980). Esta distinción surgió a partir de la observación de que las personas en algunas culturas enfatizan la igualdad (por ejemplo, en Australia, en Suecia o en los kibbutz israelíes) mientras que en otras priorizan la jerarquía (por ejemplo, en India o en los EE.UU.).

Como se puntualizó anteriormente, la distancia al poder fue definida por Hofstede como el grado en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones de un país “aceptan que el poder se distribuya desigualmente” (1980, p. 28). Vale decir que mientras que el individualismo enfoca sobre las diferencias humanas, la distancia al poder lo hace sobre cuán ampliamente esas diferencias individuales están relacionadas con otras desigualdades (en poder, riqueza o prestigio) y hasta qué punto tales desigualdades son vistas como legítimas o ilegítimas. En esencia, desde la perspectiva de Triandis, tanto el individualismo como el colectivismo pueden ser *horizontal* (si enfatizan la igualdad) o *vertical* (si enfatizan las jerarquías). Específicamente, la horizontalidad sugiere que las personas son similares en la mayoría

de los aspectos, especialmente en estatus y se vincula con la autodirección, la benevolencia y el universalismo. Por su parte, la verticalidad implica que existen diferencias entre los sujetos, especialmente en estatus y jerarquías, y se halla ligada al poder, al logro y a la conformidad (Triandis & Gelfand, 1998; Triandis, 2001; Schwartz & Bilsky, 1990, citados por Shavitt, Torelli & Riemer, 2011).

A partir de esta conceptualización, Triandis y su equipo de investigación (Triandis, 2001; Triandis & Gelfand, 1998; Triandis & Suh, 2002) identificaron cuatro tipos de individualismo y de colectivismo que caracterizan tanto a culturas como a individuos, a saber:

1) *Individualismo Horizontal (IH)*: las personas que presentan esta orientación poseen un yo autónomo y se consideran iguales pero independientes de otros. Se guían por los principios de autodirección (alta libertad) y justicia social (alta igualdad, propia de la horizontalidad). Disfrutan de la privacidad, la independencia y se esfuerzan por hacer las cosas a su manera. Dado que valoran la igualdad de estatus, los individualistas horizontales buscan que las relaciones interpersonales se desarrollen en un contexto donde todos tengan las mismas obligaciones y derechos.

2) *Individualismo Vertical (IV)*: los sujetos que muestran esta orientación se caracterizan por un yo independiente, autónomo, y se consideran diferentes del resto. Se rigen por los principios de autodirección (alta libertad) y de poder (baja igualdad, propia de la verticalidad). Desean hacer las cosas a su manera y se esfuerzan por hacerlas mejor que los demás, otorgando máxima importancia al logro y a las realizaciones personales. A su vez, los individualistas verticales buscan diferenciarse del resto adquiriendo estatus social, son competitivos y les cuesta aceptar el fracaso. Las relaciones interpersonales son establecidas en un contexto contractual donde se valora el estatus de cada persona.

3) *Colectivismo Horizontal (CH)*: las personas que asumen esta orientación presentan un yo interdependiente y valoran la igualdad de estatus. Enfatizan los principios de pertenencia y apoyo social (alta igualdad) y minimizan los de

autodirección y privacidad (baja libertad). Por ello, los colectivistas horizontales se perciben similares a los demás, disfrutan colaborando con sus compañeros y se esfuerzan por mantener la armonía del endogrupo, al punto que sus objetivos individuales se fusionan con los de su grupo de pertenencia. Las relaciones interpersonales son establecidas en un contexto público, priorizando la cooperación, la amistad y los afectos, aunque les disgusta tener que ceder a la autoridad.

4) *Colectivismo Vertical (CV)*: los sujetos que presentan esta orientación axiológica exhiben un yo interdependiente pero valoran las diferencias en estatus. Se guían por los principios de restricción de la autodirección (baja libertad) y de obediencia y conformidad (baja igualdad). Por tales características, los colectivistas verticales se perciben como diferentes del resto, aceptando la desigualdad y valorando las relaciones interpersonales que se basan en principios jerárquicos. Se someten a la autoridad de sus grupos de pertenencia, disfrutan sirviendo a los demás y están dispuestos a sacrificarse por los intereses comunes. Son sujetos modestos, respetuosos con las personas más viejas o de mayor estatus, que cumplen sus obligaciones como si estuvieran impuestas por normas sociales.

Si bien esta tipología fue inicialmente propuesta para facilitar comparaciones entre culturas, está demostrando ser un enfoque muy útil para profundizar el conocimiento de las variaciones del colectivismo y el individualismo no solo a nivel cultural sino también individual (Omar & Urteaga, 2008).

	INDIVIDUALISMO	COLECTIVISMO
HORIZONTAL	IH Yo independiente Alta igualdad	CH Yo interdependiente Alta igualdad
VERTICAL	IV Yo independiente Baja igualdad	CV Yo interdependiente Baja igualdad

Cuadro 4. Principales características de la tipología axiológica planteada por Triandis

Definida esta nueva estructura axiológica multifactorial, Triandis y sus colaboradores (Singelis et al., 1995) desarrollaron la Escala de Individualismo-Colectivismo para explorarla. Este instrumento –descrito en detalle más adelante– ha sido validado en distintos países y es ampliamente aceptado y empleado por antropólogos, psicólogos, especialistas de negocios y gestores de recursos humanos.

La medición del individualismo-colectivismo

Del análisis de la metodología implementada en las investigaciones consultadas se desprende que existe una gran cantidad de instrumentos disponibles para medir el individualismo-colectivismo. Hofstede (1980) y Hui (1988) proporcionaron las primeras herramientas para medir estos valores en el plano cultural e individual, respectivamente. Desde entonces, tres enfoques generales han sido utilizados por los investigadores para estudiar los valores individualistas y colectivistas: (a) el enfoque de Hofstede; (b) los estudios de *priming*; (c) la medición directa del individualismo y del colectivismo (Oyserman et al., 2002). Ninguna de estas aproximaciones domina el campo de investigación y cada una de ellas presenta fortalezas y limitaciones.

a. El enfoque de Hofstede

Una forma de operacionalizar y medir la orientación al individualismo-colectivismo es centrándose en la diferencia entre las unidades culturales. Hofstede (1980) suponía que el individualismo y el colectivismo formaban un continuum simple. Si bien sus trabajos han sido muy influyentes, el nivel de análisis de las estructuras socioculturales no ha alcanzado gran popularidad entre los investigadores del área (Oyserman et al., 2002). Tal vez esto se deba a que la implementación de este método insume mucho tiempo y abundantes recursos. Asimismo, la atención se ha desplazado hacia las formas en que las construcciones culturales influyen en los individuos.

A pesar de las advertencias del propio Hofstede, una gran parte de la investigación utiliza sus índices nacionales de individualismo en lugar de evaluar estos valores directamente (Berry et al., 2002; Kirkman et al., 2006). Esta práctica implica al menos dos suposiciones: en primer lugar, que tales puntuaciones nacionales son estables

a través del tiempo; en segundo lugar, que las mismas son adecuadas para ser aplicadas a nivel individual. Los investigadores que utilizan estos índices nacionales suelen asumir, por ejemplo, que los estadounidenses de origen europeo son más individualistas que su grupo de comparación, usualmente sujetos de origen asiático. La falta de evidencia empírica para estos supuestos hace que este enfoque sea cuestionable y vulnerable a la crítica (Kirkman et al., 2006; Oyserman et al., 2002).

b. Los estudios de priming

En las investigaciones que utilizan el priming como técnica alternativa, se expone a los sujetos a estímulos o medidas de individualismo o de colectivismo *antes* de evaluar su efecto sobre una variable dependiente. Se ha comprobado que la accesibilidad a esta información influye en la cognición y en el comportamiento humano (Harada, Li & Chiao, 2010; Sandry, Hunt, Rice, Trafimow & Geels, 2011). Las variantes más simples de los estudios de priming solicitan a los participantes experimentales completar una escala de individualismo-colectivismo antes de responder a la medida de la variable dependiente, mientras que los participantes control responden a esta última antes de completar la escala de valores (Oyserman, Sakamoto & Lauffer, 1998). Esta técnica permite a los investigadores comparar las respuestas de los sujetos que acaban de traer a la mente sus valores culturales con las respuestas de los sujetos que no se enfocaron previamente en tales valores. Una limitación común es que las escalas de individualismo y de colectivismo empleadas suelen ser escalas autodescriptivas; por lo tanto, las limitaciones propias de estos instrumentos también se aplican a este tipo de manipulación de las variables.

c. La medición directa del individualismo-colectivismo

Un segundo enfoque ampliamente utilizado en el área consiste en medir el individualismo y el colectivismo a nivel individual y correlacionar las puntuaciones obtenidas con variables actitudinales, cognitivas y comportamentales. El enfoque directo supone que los sujetos no sólo son conscientes de su orientación axiológica, sino que se comportan en función de los valores expresados. Si bien Triandis y sus colegas propusieron la evaluación multimétodo como el medio más idóneo para medir el

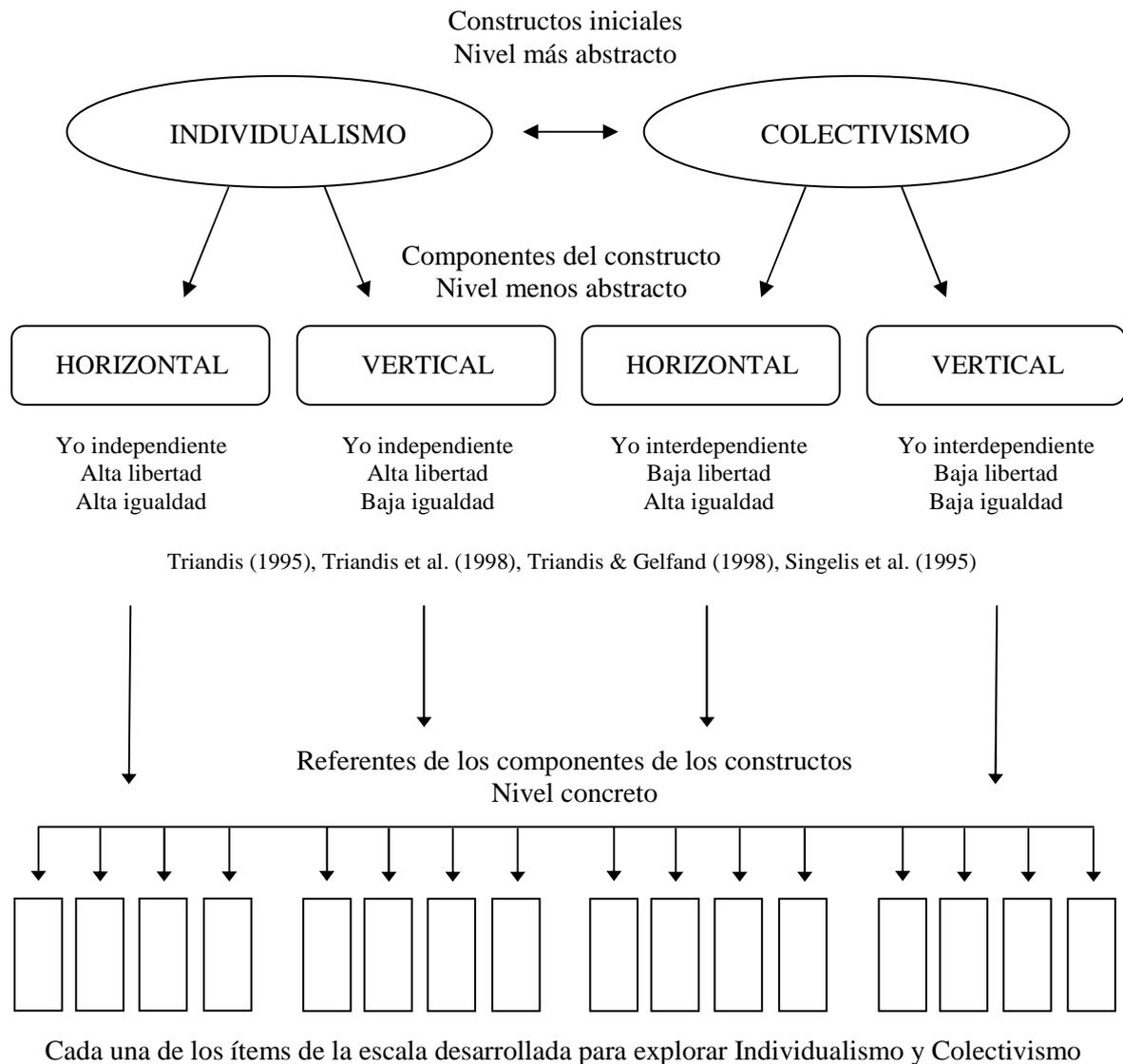
individualismo y el colectivismo (Triandis, Chan, Bhawuk, Iwao & Sinha, 1995), las escalas tipo Likert dominan hoy la medición de tales dimensiones axiológicas. Probablemente esto se deba al esfuerzo y a la dificultad que acarrea una evaluación multimétodo en cualquier rama de la psicología. El Cuadro 5 presenta las principales escalas de medición de los valores.

INSTRUMENTO	AUTOR/ES	DESCRIPCIÓN
Escala de Valores (Values Survey Module - VSM)	Hofstede (1980, 1994)	20 ítems (VSM-94). Formato tipo Likert. Mide cinco valores culturales: individualismo, masculinidad, distancia al poder, evitación de la incertidumbre y orientación al largo plazo.
Escala de Individualismo- Colectivismo (Individualism-Collectivism Scale)	Hui (1988)	63 ítems. Formato tipo Likert. Mide individualismo y colectivismo hacia cónyuges, padres e hijos, familiares, vecinos, amigos y compañeros de trabajo.
Escala de Individualismo- Colectivismo (Individualism-Collectivism Scale)	Triandis, McCusker y Hui (1990)	20 ítems. Formato tipo Likert. Mide el individualismo y el colectivismo.
Escala de Individualismo- Colectivismo (Individualism-Collectivism Scale)	Earley (1993)	10 ítems. Formato tipo Likert. Mide el individualismo y el colectivismo.
Escala de Individualismo y Colectivismo Vertical y Horizontal (Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism Scale)	Singelis et al. (1995) Adaptación argentina de Omar, Uribe Del- gado, et al. (2007)	32 ítems. Formato tipo Likert. Mide el colectivismo y el individualismo en sus facetas vertical y horizontal (CH, CV, IH, IV).
Escala de Individualismo- Colectivismo (Individualism-Collectivism Scale)	Wagner (1995)	20 ítems. Formato tipo Likert. Mide cinco dimensiones del individualismo-colectivismo: confianza en sí mismo, supremacía de los objetivos individuales, supremacía de los intereses individuales, preferencias de trabajo solitario y competitividad.
Escala de Individualismo- Colectivismo (Individualism-Collectivism Scale)	Gaines et al. (1997)	20 ítems. Formato tipo Likert. Mide el individualismo y el colectivismo.
Escala de Alocentrismo- Idiocentrismo hacia la Familia (Family Alocentrism-Idiocentrism Scale)	Lay et al. (1998)	21 ítems. Formato tipo Likert. Mide la orientación al alocentrismo-idiocentrismo con relación al endogrupo familiar.

Cuadro 5. Principales instrumentos de medición del individualismo y el colectivismo

A partir de un análisis de las escalas vigentes para explorar la orientación al individualismo y al colectivismo, Oyserman y sus colegas (2002) no hallaron una sola medida estándar o mayormente empleada en los estudios publicados, aunque destacaron que algunos ítems son comunes a muchas de ellas. Habida cuenta de la diversa terminología utilizada en la investigación del individualismo y del colectivismo y de los diferentes temas abordados en sus instrumentos de medición, los autores llevaron a cabo un análisis de contenido de 27 escalas para aclarar qué se estaba midiendo con cada uno de estos constructos. Los resultados indicaron que el núcleo del individualismo sería la importancia asignada a la independencia personal, mientras que el núcleo del colectivismo sería el sentido de obligación y de deber para con el grupo de pertenencia.

A pesar de las limitaciones propias de este tipo de técnicas autodescriptivas, algunos instrumentos han mostrado adecuadas propiedades psicométricas a nivel transcultural. Entre ellos, se destaca la Escala de Individualismo y Colectivismo de Singelis, Triandis y sus colegas (1995), destinada a explorar las facetas horizontales y verticales de estos valores. Distintos estudios (Gouveia et al., 2003; Triandis & Gelfand, 1998) han explorado las propiedades psicométricas del instrumento, proporcionando evidencia sobre la validez convergente y divergente de las cuatro dimensiones exploradas e informando correlaciones significativas con otras medidas que se ajustan a las definiciones conceptuales de estas categorías (Shavitt et al., 2011). La escala de Triandis y su equipo de trabajo ha sido bien recibida entre los investigadores de la psicología, al punto que se viene registrando un uso creciente de la misma en la literatura científica (Chirkov, Lynch & Niwa, 2005; Li & Aksoy, 2007; Omar & Urteaga, 2008; Tjosvold, Law & Sun, 2003; Zdaniuk & Bobocel, 2012). Por las razones expuestas, esta escala ha sido seleccionada para integrar la batería de recolección de datos final. La Figura 6 en la página siguiente ilustra el proceso de operacionalización del individualismo-colectivismo llevado a cabo para diseñar este instrumento.



1997; Shavitt et al., 2011). Esta observación se corresponde con descripciones de los géneros que afirman que los hombres tienden a ser más independientes y las mujeres más interdependientes de sus grupos de pertenencia (Cross & Madson, 1997; Wood & Eagly, 2002). La distinción horizontal-vertical del individualismo-colectivismo arroja mayor luz sobre la naturaleza de las diferencias de género. Estudios efectuados en distintas culturas hallaron que los hombres presentan mayores montos de individualismo vertical que las mujeres (Chirkov, Ryan, Kim & Kaplan, 2003; Hang-yue et al., 2006; Lalwani & Shavitt, 2010; Nelson & Shavitt, 2002; Triandis et al., 1998). En cambio, por lo general no se registran diferencias debidas al género en individualismo horizontal (Shavitt et al., 2011; Triandis et al., 1998). En lo que hace al colectivismo, distintas publicaciones muestran que las mujeres tienden en mayor medida al colectivismo horizontal (Kurman & Sriram, 2002; Nelson & Shavitt, 2002; Triandis et al., 1998), mientras que los varones muestran mayores montos de colectivismo vertical (Hang-yue et al., 2006), aunque no siempre se comprueba este resultado (Chirkov, et al., 2003; Shavitt et al., 2011; Triandis et al., 1998).

Individualismo-colectivismo, edad, nivel educativo y nivel socioeconómico

A partir de un análisis de los correlatos sociodemográficos del individualismo-colectivismo, Freeman (1997) informó que el nivel educativo y el nivel ocupacional se vinculan negativamente con el colectivismo. Triandis (1995, 2002), por su parte, afirmó que el colectivismo vertical se relaciona negativamente con el nivel educativo y positivamente con la edad y la religiosidad. A pesar de estos hallazgos, Kirkman et al. (2006) destacaron que las investigaciones publicadas no han prestado demasiada atención al interjuego entre tales variables, por lo que recomiendan su inclusión en futuros estudios.

Individualismo-colectivismo y sector organizacional

En función del tipo de empresa, Omar y Uribe Delgado (2011) observaron que los empleados del sector público argentino son mayoritariamente colectivistas, en tanto que los empleados del sector privado son mayoritariamente individualistas. Los autores señalan que el predominio del patrón axiológico colectivista que caracterizó a los

trabajadores públicos de la muestra en estudio reflejaría la tendencia de las organizaciones de este sector a replicar los valores predominantes en la cultura nacional.

Individualismo-colectivismo y tamaño organizacional

Omar y Urteaga (2008) informaron que el tamaño de la empresa se asocia con la orientación axiológica del empleado, desde el momento en que los colectivistas parecen inclinarse por las organizaciones pequeñas o medianas. Tal preferencia posiblemente se deba a que en ellas encuentran satisfechas sus necesidades de trabajar en grupo, de relacionarse emocionalmente con sus compañeros y de esforzarse por cumplir con los objetivos grupales.

Individualismo-colectivismo y variables organizacionales

A lo largo de las últimas décadas, se ha manifestado un creciente interés en la investigación psicológica por conocer la influencia que los valores ejercen sobre los modos en que las personas piensan, sienten y se comportan. Numerosos estudios transculturales han evidenciado que el individualismo y el colectivismo están implicados en múltiples procesos psicológicos y sociales de fundamental importancia en el contexto organizacional. Entre tales procesos, se destacan el bienestar subjetivo, el liderazgo, la resolución de conflictos, el compromiso y los comportamientos de ciudadanía organizacional, entre otros. A continuación se exponen los principales hallazgos de estos estudios.

Bienestar

La literatura científica postula que es probable que existan diferentes fuentes de bienestar para los individualistas y para los colectivistas (Brewer & Chen, 2007). Al respecto, la consecución de los objetivos personales, la felicidad y el autocontrol serían aspectos esenciales para el bienestar de los individualistas, mientras que el cumplimiento de las obligaciones y de los deberes lo serían para el bienestar de los colectivistas (Oyserman et al., 2002). En general, las personas en culturas individualistas tienen mayor autoestima y son más optimistas que las personas en culturas colectivistas, factores asociados con un alto bienestar subjetivo (Suh, 2000, citado por Triandis & Suh, 2002). En un estudio organizacional con trabajadores de

Portugal, Rego y Cunha (2009) encontraron que los sujetos colectivistas expresaban mayor bienestar afectivo que los individualistas. A su vez, aquellos que trabajaban en contextos organizacionales con fuertes lazos de camaradería experimentaban mayores niveles de bienestar. Los autores destacaron que la felicidad y el bienestar de los empleados pueden tener orígenes diversos en las diferentes culturas y que la orientación al individualismo y al colectivismo no opera del mismo modo en los distintos contextos organizacionales.

Liderazgo

Investigaciones recientes han vinculado las orientaciones axiológicas, especialmente el individualismo-colectivismo, con los distintos tipos de liderazgo. Nader y Castro Solano (2009) realizaron un estudio para determinar si la cultura organizacional y los valores influyen sobre los estilos de liderazgo tanto en líderes militares como en líderes civiles argentinos. Los hallazgos para ambas poblaciones mostraron que los valores organizacionales colectivistas influyen sobre el estilo de liderazgo transformador (aquel que motiva y surte efectos positivos sobre los seguidores). Asimismo, las actitudes y los comportamientos que exhiben los líderes transformadores militares están moderadas por los valores colectivistas propios de la organización en la que se desempeñan. Schaubroeck, Lam y Cha (2007) también informaron que el colectivismo moderó las relaciones entre el liderazgo transformador y la potencialidad de trabajo en equipo en empleados de Hong Kong y de EE.UU. En este sentido, se observó que los equipos más colectivistas y con mayor distancia al poder eran los que exhibían mayor potencial de trabajo como grupo cuando estaban liderados por un supervisor transformador.

Resolución de conflictos

Forbes, Collinsworth, Zhao, Kohlman y LeClaire (2011) estudiaron cuatro posibles respuestas al conflicto (reducción de conductas conflictivas, agresión verbal, agresión física y agresión indirecta) en estudiantes universitarios de China y EE.UU. En consonancia con las hipótesis planteadas, el colectivismo se asoció con mayores comportamientos de reducción del conflicto y menor agresión física y verbal, en tanto que el individualismo registró el patrón opuesto. Por otro lado, Leung (1987, citado por Kirkman et al., 2006) llevó a cabo un experimento en el que observó que los sujetos

colectivistas de China preferían la negociación y la mediación en mayor medida que los sujetos individualistas de EE.UU. Finalmente, estudiantes colectivistas de México y Nuevo México (EE.UU.) optaron por el ajuste como modo de manejar los conflictos con la familia, los amigos y los compañeros de trabajo (Gabrielidis, Stephan, Ybarra, Pearson & Villareal, 1997, citados por Oyserman et al., 2002); en tanto que sujetos individualistas estadounidenses y japoneses escogieron la confrontación en tareas de interacción grupal (Oetzel, 1998, citado por Oyserman et al., 2002). Por lo que pareciera que los colectivistas, en su afán de conservar la armonía y las relaciones grupales, optan por métodos pacíficos de resolución de conflictos entre los sujetos.

Compromiso organizacional

Estudios recientes con muestras provenientes de distintos países han informado vinculaciones significativas entre los valores personales y el compromiso de los trabajadores con su organización, su trabajo y sus compañeros. Pearson y Chong (1997) mostraron que los valores colectivistas explicaron una porción significativa del compromiso organizacional en trabajadores malasio. De igual modo, Parkes, Bochner y Schneider (2001) afirmaron que el compromiso surge como una retribución a las relaciones más familiares y protectoras entre jefes y empleados, propias de las culturas colectivistas. Más recientemente, Rego y Cunha (2009) informaron que los colectivistas tienden a mostrar más lealtad, compromiso y comportamientos de ciudadanía tanto con su equipo como con su organización. Empleando la tipología axiológica propuesta por Triandis y sus colaboradores, Omar y Urteaga (2008) exploraron el interjuego entre el individualismo-colectivismo y el compromiso organizacional en empleados argentinos. Los resultados mostraron que los colectivistas (horizontales o verticales) desarrollan mayor nivel de compromiso afectivo, mientras que los individualistas (horizontales o verticales) se vinculan con sus organizaciones a través del compromiso normativo o calculativo. Por otra parte, en un estudio con trabajadores de Turquía, Wasti (2003) observó que la satisfacción con el trabajo y la promoción son los principales determinantes del compromiso afectivo y normativo entre los empleados individualistas, en tanto que la satisfacción con el supervisor resultó ser un antecedente importante del compromiso entre los empleados colectivistas.

Comportamientos de ciudadanía organizacional

Recientemente, Finkelstein (2012) analizó las relaciones entre el individualismo-colectivismo y los comportamientos de ciudadanía organizacional en una muestra de estudiantes estadounidenses empleados en distintas organizaciones. Los resultados indicaron que el colectivismo se vincula en mayor medida con los comportamientos de ciudadanía organizacional cuando entra en juego la preocupación por los compañeros de trabajo, en tanto que el individualismo se asocia más con el compromiso hacia la institución. En un estudio transcultural con muestras provenientes de Argentina, Brasil y México, Omar, Uribe Delgado y sus colaboradores (2007) observaron que el colectivismo actúa como una variable moderadora de las relaciones entre la justicia percibida en el lugar de trabajo y la subsecuente ejecución de comportamientos de ciudadanía organizacional. Este resultado fue interpretado a la luz de la importancia que el colectivismo le asigna a la preservación de la armonía grupal (Smith & Bond, 1993), a la evitación de la confrontación (Leung, 1987) y a la cooperación, la interdependencia y el respeto por normas grupales (Kagitcibasi, 1997). Este hallazgo coincide con lo informado por Lam, Schaubroeck y Aryee (2002), quienes señalaron que en entornos organizacionales justos, las tendencias colectivistas podrían conducir a la ejecución de un mayor número de comportamientos de ciudadanía organizacional. En concordancia, Cohen y Avrahami (2006) informaron que a mayor colectivismo, mayor ejecución de comportamientos de ciudadanía organizacional.

En resumen, como se desprende de las investigaciones citadas, tanto el individualismo como el colectivismo han sido vinculados con el bienestar subjetivo, el liderazgo, el compromiso y los comportamientos de ciudadanía organizacional, la preferencia por ciertos métodos de resolución de conflictos, entre otras variables. Algunos estudios también han aportado evidencias acerca de la influencia de estas orientaciones axiológicas sobre el sexismo y las percepciones de justicia en el lugar de trabajo. Al respecto, los resultados de las investigaciones revisadas que relacionan valores y sexismo se describen a continuación; los hallazgos que dan cuenta del interjuego entre el individualismo, el colectivismo y la justicia organizacional se exponen en el capítulo siguiente.

Individualismo-colectivismo y sexismo

Las características propias de los sujetos individualistas y colectivistas influyen sobre los modos en que perciben y evalúan el mundo social. Las personas con alto individualismo se ven a sí mismas como diferentes del resto de los miembros de su grupo o de su organización de pertenencia, lo que las hace más propensas a hacer comparaciones sociales (Hang-yue et al., 2006; Triandis & Gelfand, 1998). Asimismo, en comparación con los colectivistas, los individualistas poseerían un acceso más facilitado a su repertorio de actitudes, razón por la que registrarían una mayor congruencia entre sus actitudes y los comportamientos que de ellas derivan. En cambio, a la hora de actuar, los colectivistas tienen más en cuenta el contexto, las normas sociales y las preferencias del resto (Shavitt et al., 2011; Triandis & Gelfand, 1998).

La distinción horizontal versus vertical del individualismo-colectivismo (Triandis, 1995, 1998) sirve como marco teórico de referencia para explicar variaciones en las actitudes y en la percepción social de las personas. En este sentido, la concepción de la competencia como una ley natural, la aceptación de las jerarquías y la búsqueda del éxito conspicuo que caracterizan a los individualistas verticales harían a estos sujetos más proclives a rebajar grupos diferentes a los propios, en un esfuerzo por distinguirse y vencer la competencia de la sociedad o del mercado (Nelson & Shavitt, 2002; Triandis & Gelfand, 1998). Al respecto, Shavitt y sus colaboradores (2011) argumentan que los individualistas verticales activarían fácilmente el uso de estereotipos para interpretar el medio social. La activación frecuente y consistente de esta mentalidad estereotipada en las distintas interacciones sociales daría lugar al asentamiento de estos procesos. Por lo que las personas orientadas al individualismo vertical parecieran ser más propensas a la formación de prejuicios y a la puesta en marcha de comportamientos discriminatorios. En contraposición, Triandis (2001) afirmó que los individualistas horizontales serían quienes probablemente presenten menos actitudes prejuiciosas y comportamientos discriminatorios.

En comparación con los individualistas, los colectivistas suelen considerar las influencias situacionales cuando realizan una evaluación o un juicio de valor de alguien o de algo (Norenzayan, Choi & Nisbett, 2002; Shavitt et al., 2011). Por esta razón, sus

actitudes pueden ser no sólo más ambivalentes, sino también menos estables en el tiempo. En el caso de los colectivistas verticales, el esfuerzo que realizan por mantener la armonía de su endogrupo promueve el ajuste de sus actitudes y conductas para “encajar” en su entorno, siempre que las mismas sean congruentes con las de quienes detentan un alto estatus en la jerarquía grupal (Oyserman et al., 2002). Las personas orientadas al colectivismo vertical se sienten más cómodas viéndose a sí mismas como diferentes de otros grupos, hecho que las distingue de los individuos orientados al colectivismo horizontal. Además, tanto colectivistas como individualistas verticales comparten la preocupación por el poder y el estatus en relación con los grupos externos (Shavitt et al., 2011).

En contraste con los individualistas y colectivistas verticales, los colectivistas horizontales conciben el poder en términos sociales, no se someten fácilmente a la autoridad (Triandis, 1995) y se oponen a las desigualdades a nivel social (Hang-yue et al., 2006; Shavitt et al., 2011). Dada su noción del poder como instrumento para ayudar a los otros, las personas que asumen esta orientación activan fácilmente un modo particular de procesar la información interpersonal. Es por ello que serían menos propensos a la formación y a la puesta en marcha de prejuicios y comportamientos discriminatorios. Sin embargo, Shavitt y sus colegas aclaran que cuando las normas de conducta vinculadas a la adecuación al medio interpersonal son preponderantes, los colectivistas horizontales se inclinan por ajustar sus actitudes y comportamientos a estas normas, sin analizar si esta estrategia resulta negativa para los demás.

En lo que hace a la relación entre el sexismo y la orientación al individualismo-colectivismo, a la fecha son escasos los estudios que evidencian el interjuego entre estas variables. No obstante, cabe comentar los resultados alcanzados. Partiendo de una teoría axiológica distinta a la propuesta en el presente trabajo, Formiga (2006, 2007) y Formiga y Barros da Silva Neta (2009) exploraron las interrelaciones entre los valores y el sexismo en una muestra de sujetos brasileños. Los autores informaron que aquellos sujetos que asumen una orientación valorativa personal, por la que priorizan sus propios intereses por sobre los del grupo, no solamente pueden presentar SH, sino también SB. En cambio, aquellos individuos que enfatizan los intereses grupales y sociales tendrían

mayor probabilidad de manifestar las formas más sutiles del prejuicio sexista. En otro estudio, Case y sus colaboradores (2006) mostraron que altos puntajes en colectivismo aparecen vinculados con menos prejuicios y menos actos de discriminación. Resultados coincidentes con lo postulado por Triandis y Gelfand (1998), quienes precisaron que la orientación al colectivismo promovería la igualdad entre hombres y mujeres. Sin embargo, en una investigación posterior, Case, Fishbein y Ritchey (2008) informaron que el colectivismo no explicó el prejuicio ni la discriminación contra mujeres o varones homosexuales.

Por otra parte, a partir de un análisis de las asociaciones entre sexismo y algunos índices culturales en muestras provenientes de 20 países, Moya, Páez, Glick, Fernández Sedano y Poeschl (2001) observaron que el sexismo se relaciona fuertemente con individualismo-colectivismo y con distancia al poder: a mayor individualismo, menores serían los niveles de SH y SB entre los sujetos; en tanto que a mayor distancia al poder, mayores montos de sexismo entre hombres y mujeres.

Los resultados empíricos comentados indican que efectivamente existen asociaciones entre los valores personales y los prejuicios en general, y contra las mujeres en particular. Sin embargo, hasta el momento, los hallazgos no son concluyentes, ya que mientras algunos autores informan que los valores orientados al individualismo promoverían el sexismo, otros afirman lo contrario. A su vez, existen diferencias en cuanto al marco teórico adoptado, dado que algunos trabajos exploran los valores desde la perspectiva de Schwartz (Formiga, 2006, 2007; Formiga & Barros da Silva Neta, 2009; Zubieta, Beramendi & Sosa, 2011), en tanto que otros se enrolan en los lineamientos propuestos por Hofstede o por Triandis (Moya et al., 2001). Finalmente, pocos estudios empíricos han sido efectuados sobre este tema en culturas colectivistas, y ninguno ha explorado estas variables en trabajadores argentinos, aun cuando ha sido enfatizada la importancia de analizar el sexismo en el contexto laboral (Swim & Hyers, 2009), en pos de generar un ambiente de trabajo más justo y satisfactorio. De allí uno de los objetivos de la presente investigación se orientó a cubrir este vacío empírico-conceptual.

CAPITULO IV

JUSTICIA ORGANIZACIONAL

Justicia organizacional. Definición y características

Por lo general, las organizaciones laborales son consideradas instituciones económicas. Esta creencia ha moldeado las relaciones que muchos jefes y gerentes tienen con sus empleados, desde el momento que enfatizan el intercambio de un pago monetario por la ejecución de tareas concretas. La motivación de los trabajadores es vista como una búsqueda de ganancia económica personal, asumiéndose que la retribución de acuerdo al mérito individual es efectiva. Ciertamente las empresas son instituciones económicas, pero no se limitan a ello. El sentido de deber organizacional va más allá de los propios intercambios. Esto incluye las obligaciones éticas que una parte tiene con la otra y la responsabilidad de las gerencias de crear ambientes de trabajo en línea con la dignidad laboral y el respeto por los derechos humanos. En este contexto de cogniciones y prácticas organizacionales contradictorias, a fines de la década de 1960 comenzó a estudiarse el fenómeno de la justicia organizacional. En América Latina, y desde comienzos de los años 2000, se registran numerosas contribuciones sobre el tema en el marco de proyectos transculturales liderados por Omar en Argentina y por Ferreira y Assmar en Brasil (Assmar, Omar & Uribe Delgado, 2003; Omar, Uribe Delgado, et al., 2007; Omar, 2006, 2008b, 2010b).

Los filósofos se ocuparon de la justicia mucho antes que los científicos sociales. Entre los antiguos griegos prevalecía un enfoque prescriptivo, dado que buscaban determinar qué tipo de acciones eran verdaderamente justas. Este enfoque hoy reside en el dominio de la ética de los negocios. Los científicos sociales, en cambio, no se han ocupado tanto de lo que es justo, sino de lo que la gente *cree* que es justo. Ellos han inaugurado el enfoque descriptivo, intentando comprender las percepciones de justicia que tiene la gente y las consecuencias que de ellas se derivan. Desde esta perspectiva, la atención se centra en los significados subjetivos de justicia, en lo que las personas perciben como justo e injusto y en cómo tales percepciones impactan sobre sus actitudes y comportamientos (Hitlan & Noel, 2009; Krings & Facchin, 2009; Tyler, Boeckmann, Smith & Huo, 1997).

A lo largo del desarrollo de la teoría sobre la justicia, los investigadores han intentado responder las siguientes cuestiones: (a) ¿por qué las personas se preocupan

por la justicia?; (b) ¿cómo las percepciones de justicia moldean las actitudes, emociones y comportamientos de los individuos?; (c) ¿qué criterios usan las personas para evaluar una situación como justa o injusta?; (d) ¿cómo los sujetos responden a un hecho percibido como injusto: aceptándolo, distorsionándolo, resignándose, desafiándolo?; (e) ¿cuáles son los tipos de justicia más valorados por las personas y los grupos?

El contexto del trabajo es considerado como una de las áreas más fértiles de aplicación e injerencia de la justicia organizacional. Los estudios sobre las percepciones de justicia organizacional se potenciaron a partir de 1987, año en que Jerald Greenberg acuñó el término. Desde entonces, la *justicia organizacional* ha sido definida como las percepciones de equidad que tienen los trabajadores dentro de las organizaciones a las que pertenecen. Tales percepciones evalúan la equidad en relación con los resultados obtenidos, con los procesos utilizados para tomar las decisiones y con la calidad del tratamiento interpersonal recibido por los empleados.

Existen tres razones por las que a la gente se preocupa por la justicia.

- ✓ Beneficios a largo plazo: dado que por lo general las personas empiezan a trabajar con expectativas a largo plazo, necesitan estimar como serán tratadas con el correr del tiempo, y sólo las organizaciones justas hacen que esa predicción sea factible (Williams, McDaniel & Nguyen, 2006);
- ✓ Consideraciones sociales: las personas desean ser aceptadas y valoradas por gente importante y no ser explotadas o heridas por los poderosos que toman las decisiones. El tratamiento justo por parte de jefes y compañeros indica que la persona es respetada y estimada por un grupo, y tal sentimiento de pertenencia es tan o más importante que los beneficios económicos que se pueden conseguir (Tyler & Blader, 2000);
- ✓ Consideraciones éticas: los sujetos se preocupan por la justicia porque creen que es la forma moralmente apropiada de tratar a los demás. Cuando presencian un evento que consideran éticamente inapropiado, es probable que reaccionen para recomponer la

situación, antes de que la injusticia se disemine por todo el grupo de trabajo (Cropanzano, Goldman & Benson, 2005).

De las razones expuestas se desprende que el tratamiento justo de las personas en su lugar de trabajo es importante tanto para mejorar la eficacia del desempeño y el sentido de compromiso con la organización, como para mantener la dignidad individual.

El papel que desempeña la justicia para los trabajadores ha sido destacado por Cropanzano, Rupp, Mohler y Schminke (2001) cuando afirmaron que constituye un requisito básico para el funcionamiento eficaz de las organizaciones y la satisfacción personal de sus miembros, al tiempo que configura un referente que los individuos usan para definir sus relaciones con sus empleadores. En este sentido, mientras la justicia contribuye a definir la esencia de las relaciones con los empleados y constituye un factor fundamental para lograr eficacia en el trabajo en equipo, la injusticia es un solvente corrosivo que disuelve y deteriora los lazos dentro de las organizaciones.

De acuerdo con Sheppard, Lewicki y Minton (1992, citados por Coetzee, 2005), las evaluaciones sobre la equidad de una decisión, acción o procedimiento se realizan mediante un proceso relativamente sencillo, que requiere analizar dos principios.

✓ *Principio de equilibrio.* Una persona realiza comparaciones de equilibrio cuando confronta la recompensa que recibe con la recibida por otra persona, considerando el valor de sus respectivas contribuciones a la organización. Greenberg (1987) denominó este proceso *justicia distributiva*.

✓ *Principio de lo correcto.* Una persona evalúa este principio considerando qué tan apropiada resulta una decisión tomada, a la luz de elementos de consistencia, precisión, claridad y rigurosidad procedimental (Sheppard et al., 1992, citados por Coetzee, 2005). Siempre que los procedimientos sean claros y se apliquen consistentemente, éstos serán percibidos como justos por los trabajadores. Folger y Greenberg (1985) se refieren a esta forma de justicia como *justicia procedimental*.

La investigación de la justicia organizacional se ha desdoblado en, por lo menos, tres grandes ejes, que pueden ser estudiados de manera independiente o articulada. En relación con los principios antes mencionados, los teóricos han distinguido entre conceptualizaciones de justicia que enfatizan o bien los contenidos o bien los procedimientos. Surgen así los conceptos de *justicia distributiva* (referida al contenido de las distribuciones, a la justicia de los fines o resultados alcanzados) y de *justicia procedimental* (vinculada a la justicia de los métodos y procedimientos usados para determinar las distribuciones y tomar las decisiones). Posteriormente, a medida que la investigación sobre este tema se expandía a fines de los 80, un tercer tipo de justicia fue postulada, la *justicia interaccional*, asociada a la calidad del tratamiento interpersonal entre los gestores que deciden y los empleados afectados por sus decisiones (Bies & Moag, 1986). Al involucrar estas tres facetas, la justicia organizacional se presenta como un constructo multidimensional. Por lo tanto, si el objetivo es promover la justicia en el lugar de trabajo y conocer su relación con otras variables psicológicas y sociodemográficas, deben considerarse los distintos tipos de justicia separadamente y en detalle (Ambrose & Schminke, 2007).

Justicia distributiva

El primer componente de la justicia organizacional, la *justicia distributiva*, se refiere a las percepciones de equidad que tienen los trabajadores en relación con la distribución de los resultados (salario, premios, promociones, ascensos, etc.). Por enfatizar los beneficios, se supone que la justicia distributiva se relaciona principalmente con reacciones cognitivas, afectivas y comportamentales frente a resultados particulares (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001).

Las personas se preocupan por recibir la “cuota justa”. No obstante, en general, debido a que los trabajadores no son tratados de igual manera, las compensaciones y la distribución de los resultados son diferenciadas en el lugar de trabajo. A veces los beneficios se distribuyen equitativamente (por ejemplo, cuando la persona más calificada obtiene una promoción), pero otras veces no (por ejemplo, cuando algún advenedizo ocupa posiciones jerárquicas por sus relaciones políticas o personales).

En el contexto organizacional, se han delimitado tres reglas de distribución (Leventhal, 1976; Milkovich & Newman, 2005) que pueden conducir a determinar la justicia de las distribuciones: la regla de la equidad (a cada uno de acuerdo con su contribución), la regla de la igualdad (a cada uno lo mismo que a los demás) y la regla de la necesidad (a cada uno de acuerdo con su mayor urgencia). El propósito de las decisiones o los resultados basados en la regla de la igualdad es lograr mayor productividad, recompensando a los individuos por sus altas performances. Por su parte, la regla de la igualdad tiende a preservar la armonía social entre los compañeros, mientras que la regla de la necesidad se aplica cuando el objetivo es promover el bienestar personal.

Mucho antes que se acuñara el término justicia organizacional, algunos pensadores ya teorizaban sobre ella. La primera teoría sobre la justicia distributiva corresponde a Aristóteles, quien a partir del principio que determina que “lo justo es lo proporcional”, estableció que una distribución justa debe ser proporcional a las contribuciones de cada uno. Posteriormente, Adams (1965) presentó su influyente teoría de la equidad, la que señala que en todo intercambio laboral las personas hacen inversiones (entrenamiento, experiencia, dedicación, lealtad) y esperan obtener resultados (salario, reconocimiento, satisfacción personal) acordes con sus inversiones. Desarrollada y verificada originariamente en el contexto de las organizaciones para explicar la reacción de los trabajadores frente a sus remuneraciones, la teoría de la equidad explica cómo se procesan los juicios de justicia sobre los resultados alcanzados y las reacciones subsecuentes. Parte del presupuesto de que las personas hacen comparaciones entre sí y los demás, valiéndose del principio de la equidad entre dedicación y contribuciones, por un lado, y resultados, por el otro. Desde esta perspectiva, la justicia distributiva es vista como la equidad percibida de una distribución tomando como referencia los aportes relativos efectuados por otra persona o grupo equivalente. Los individuos perciben equidad cuando el balance entre los aportes que realizan y las contribuciones que reciben es equilibrado. En contraste, una distribución de resultados se percibe como injusta cuando los beneficios recibidos no son proporcionales a las contribuciones realizadas.

Adams (1965) destacó que el desequilibrio entre los aportes realizados y las recompensas recibidas –resultado de percibir un salario demasiado bajo o demasiado alto– ocasionan un estado de angustia o distrés que motiva a las personas a involucrarse en acciones para eliminar la disonancia y restaurar la equidad. “La presencia de inequidad motivará a la persona a reducir la inequidad [...] la fuerza de la motivación para hacerlo variará de acuerdo con la magnitud de la inequidad experimentada” (p. 283). Los sujetos intentarán restablecer la equidad recurriendo a estrategias cognitivas (por ejemplo, distorsión perceptiva de la situación o ajuste de las evaluaciones, tomando a otra persona o grupo como referente de comparación), comportamentales (por ejemplo, reivindicar aumento salarial, disminuir la productividad, embarcarse en conductas interpersonales negativas) o evasivas, “abandonando el campo” (por ejemplo, renunciar o faltar al trabajo). En este sentido, Cropanzano (1993) observó que la vivencia de emociones negativas motiva a los sujetos a “equilibrar la balanza” mediante diferentes actitudes y comportamientos. Por el contrario, la percepción de equilibrio entre los aportes y los resultados promueve la satisfacción personal y la experiencia de emociones positivas.

Si bien la distribución de beneficios explica una parte importante de las percepciones de justicia en el lugar de trabajo, a mediados de los 70 los investigadores organizacionales comenzaron a preguntarse acerca de otros aspectos de las percepciones de equidad. Observaron que a los trabajadores no sólo les preocupa la equidad de los resultados, sino también la equidad de los procesos que conducen a la distribución de esos resultados. El foco de atención pasó entonces de centrarse sobre *qué* era lo que se decidía a *cómo* esas decisiones eran tomadas, inaugurándose el estudio de la justicia procedimental.

Justicia procedimental

El constructo *justicia procedimental* designa los medios, mecanismos y procesos mediante los cuales se distribuyen los beneficios y las recompensas en una organización (Folger & Cropanzano, 1998). Originalmente, las teorizaciones sobre la justicia procedimental se deben a Thibaut y Walker (1975), quienes, influidos por la tradición

de investigación en procedimientos legales, desarrollaron un programa de investigación sistemática con el objetivo de comparar las reacciones de los empleados frente a los procedimientos de resolución de conflicto. Según ellos, las personas no sólo se preocupan por los resultados de una distribución, sino también por los criterios y procedimientos adoptados para realizarla. Por este motivo, pueden aceptar de buen grado resultados que les sean desfavorables si comprueban que los procedimientos para llegar a ellos han sido justos.

Comparando sistemas legales distintos, Thibaut y Walker concluyeron que los procedimientos vistos como justos por las partes involucradas son los que les ofrecen la oportunidad de expresar sus opiniones, haciéndoles notar su participación en la toma de una decisión que les afecta. En línea con esta conclusión, Leventhal (1980) postuló que los procedimientos percibidos como justos son aquellos que se ajustan a los siguientes principios: aplicación consistente, coherente y precisa, evitación de favoritismos, representatividad de todos los intereses en juego, cumplimiento de ciertos parámetros éticos y posibilidad de rectificación, revisión o reconsideración de las decisiones tomadas.

En 1992, Tyler y Lind desarrollaron un modelo relacional para explicar el interjuego entre autoridad y justicia. Según los autores, tres factores referidos a la relación con la autoridad afectan las percepciones de justicia procedimental: la confianza, la neutralidad y el estatus. La confianza implica creencias acerca de las intenciones del jefe o gerente, susceptibles de ser medidas evaluando su nivel de ética y equidad. La neutralidad puede ser juzgada por el grado de imparcialidad en el proceso de toma de decisión. El estatus, por su parte, se refiere al reconocimiento dado por un jefe o gerente que trata a sus subordinados con dignidad, cortesía y respeto –aquí la definición se solapa con características propias de la justicia interpersonal–. Al examinar los procedimientos que la gerencia emplea con relación a estos tres factores, los trabajadores pueden juzgar si son tratados con justicia o no. Al respecto, Lind y Tyler (1988) afirmaron que la justicia procedimental es valorada porque provee evidencia de respeto y estabilidad a largo plazo de la posición que una persona o grupo ocupa en la organización.

La justicia procedimental puede servir de base para que los empleados desarrollen relaciones de confianza y de mayor involucración con su organización. Los procesos justos conducen al reconocimiento intelectual y emocional y crean la confianza y el compromiso que genera la cooperación voluntaria y la ejecución estratégica. La injusticia procedimental, por otro lado, produce indignación intelectual y emocional derivando en falta de confianza y resentimiento. Como la justicia procedimental afecta las creencias de los trabajadores sobre la organización como un todo, si el proceso es percibido como justo, es posible que ellos muestren mayor lealtad y mayores deseos de trabajar para los intereses de la empresa. Además, debido a que los procedimientos se presentan antes que los resultados, la justicia procedimental tiende a contribuir en mayor medida a las reacciones de los empleados. Esto explicaría una observación común en la literatura de la justicia organizacional: en comparación con la justicia distributiva, la justicia procedimental constituye un mejor predictor de toda una variedad de actitudes y comportamientos en el lugar de trabajo (Gilliland & Chan, 2001).

Conforme avanzaron las investigaciones en el área, comenzó a postularse que las percepciones de justicia procedimental se ven influenciadas por factores que van más allá de los procedimientos formales utilizados para resolver las disputas o asignar las recompensas. En particular, se demostró que las evaluaciones de justicia procedimental se asocian con dos variables importantes: el tratamiento interpersonal que reciben las personas por parte de quienes toman las decisiones, y la precisión y suficiencia con que se les explican los procedimientos formales de toma de decisiones (Bies & Moag, 1986). Comenzó a allanarse el camino para el estudio de una tercera faceta de la justicia: la justicia interaccional.

Justicia interaccional: Justicia interpersonal y justicia informacional

La *justicia interaccional* se refiere a la calidad del tratamiento interpersonal percibido por los empleados durante el proceso de aplicación de los procedimientos organizacionales (Bies & Moag, 1986; Cohen-Charash & Spector, 2001). Centra la atención en la calidad del trato interpersonal al momento de implementar un

procedimiento distributivo. En este sentido, Bies y Moag (1986) señalaron que no sólo importa lo que se comunica al subordinado al momento de la toma de decisiones, sino también cómo se le comunica.

Entre los teóricos organizacionales se han suscitado controversias acerca de la independencia del constructo justicia interaccional, ya que mientras algunos afirman que ésta forma parte de la justicia procedimental, otros la consideran un tercer tipo de justicia. Folger y Cropanzano (1998) consideran que el proceso de toma de decisiones involucra tanto el componente estructural (representado por los principios de la justicia propuestos por Leventhal) como el componente social (constituido por las interacciones informales entre quienes toman las decisiones y los destinatarios de ellas). Por lo tanto, afirmaron que la justicia interaccional forma parte de la justicia procedimental. Bies y Moag (1986), por su parte, plantearon que la justicia interaccional denota preocupaciones de los individuos por la calidad del trato interpersonal que reciben durante la puesta en marcha de los procedimientos organizacionales. Postularon que la justicia interaccional puede distinguirse de la justicia procedimental en la medida en que mientras los procedimientos conformarían la faceta estructural del proceso de toma de decisión, la justicia interaccional implicaría un intercambio social entre los participantes. Tanto los procedimientos formales como el lado social de la justicia organizacional son importantes para explicar los resultados del trabajo y para comprender las relaciones interpersonales en el seno de las organizaciones.

Los postulados sobre la justicia interaccional se basan en las teorías del intercambio social y de la norma de reciprocidad (Cropanzano & Mitchell, 2005). Desde la perspectiva del intercambio social, los empleados esperan un trato justo, honesto y respetuoso por parte de la organización o sus agentes. Estudios sobre el contrato psicológico indican que los trabajadores esperan que sus empleadores proporcionen un ambiente de trabajo que promueva interrelaciones armoniosas (Kickul & Liao-Troth, 2003). Considerando la norma de reciprocidad, es más probable que los empleados que reciben tratamientos justos por parte de las autoridades asuman un mayor compromiso con los valores y objetivos de la organización, experimenten mayor satisfacción laboral, ejecuten comportamientos de ciudadanía organizacional, mejoren

su rendimiento y reduzcan sus intenciones de renunciar al trabajo (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001).

En su definición de la justicia interaccional, Bies y Moag (1986) señalaron cuatro atributos de los procedimientos interpersonales justos, descritos a continuación.

✓ *Veracidad.* Implica dos componentes: el engaño y la sinceridad. Los trabajadores esperan ser tratados de manera directa, disgustándoles ser engañados. Por lo tanto, las organizaciones deberían proporcionarles información realista y precisa.

✓ *Respeto.* Las personas esperan ser tratadas con consideración, deferencia y aprecio. Esto significa que el comportamiento descortés o grosero (insultos, malos tratos, etc.), desviado de las normas sociales, se debe evitar a toda costa.

✓ *Adecuación y conveniencia de las preguntas.* La conveniencia de las preguntas implica, en primer lugar, que las mismas no deben ser consideradas inapropiadas, y en segundo lugar, que no deben contener sentencias perjudiciales.

✓ *Justificación.* La justificación entra en juego una vez que se presentan resultados negativos o con posterioridad a un tratamiento injusto. Su propósito es fundamentar una injusticia con una justificación adecuada. Según Bies y Shapiro (1988), un sentimiento de enojo ante un acto injusto puede ser reducido o eliminado si se le proporciona una explicación o una disculpa a la persona involucrada. Los sujetos esperan que los acontecimientos que les afectan les sean explicados. Si no reciben una explicación, dudarán de si han sido tratados con equidad.

Desde su surgimiento como una dimensión independiente, la justicia interaccional ha generado polémicas entre los investigadores. A partir de las postulaciones de Cropanzano y Greenberg (1997), los elementos sociales presentes en la justicia interaccional se desdoblaron en las llamadas *justicia interpersonal* y *justicia informacional*. La justicia interpersonal se refiere al grado con que el gestor adopta un tratamiento digno y respetuoso con relación a las personas afectadas por los

procedimientos y decisiones distributivas. La justicia informativa incluye las informaciones y explicaciones provistas a los trabajadores sobre las decisiones tomadas. En el caso de la justicia interpersonal, es esperable que el tratamiento justo eleve las percepciones de justicia, aumente el grado de aceptación de las decisiones y suscite otros tipos de reacciones positivas por parte de los empleados. En el caso de la justicia informativa, se presume que las explicaciones y las justificaciones atenúen las reacciones negativas de los empleados a las percepciones de injusticia o a la desfavorabilidad de los resultados obtenidos.

En definitiva, la justicia organizacional constituye un constructo integrado por cuatro dimensiones: justicia distributiva, justicia procedimental, justicia interpersonal y justicia informativa. En 2001, Colquitt operacionalizó la justicia como un constructo formado por esas cuatro dimensiones a través de su Escala de Justicia Organizacional, la que ha sido validada para su empleo con muestras argentinas y de otras culturas latinoamericanas (Assmar et al., 2003; Omar, Oggero, Maltaneres & Paris, 2003). La Figura 7 muestra el proceso de operacionalización realizado para diseñar este instrumento.

La evidencia sugiere que estos cuatro componentes de la justicia interactúan, de modo que el efecto negativo de la injusticia puede ser mitigado, en parte, si se mantiene uno de los componentes de la justicia (Cropanzano, Slaughter & Bachiochi, 2005). Es por esto que la justicia representa las dos caras de una misma moneda. Del lado negativo, su ausencia genera graves problemas en la organización, ya que puede provocar venganzas, represalias, rendimiento pobre y daño moral. Del lado positivo, su presencia puede hacer mucho más que prevenir estos lamentables resultados, ya que la justicia actúa como una especie de amortiguador que permite a los empleados mantener el respeto y la confianza en una organización, incluso cuando las cosas no van como les hubiera gustado.

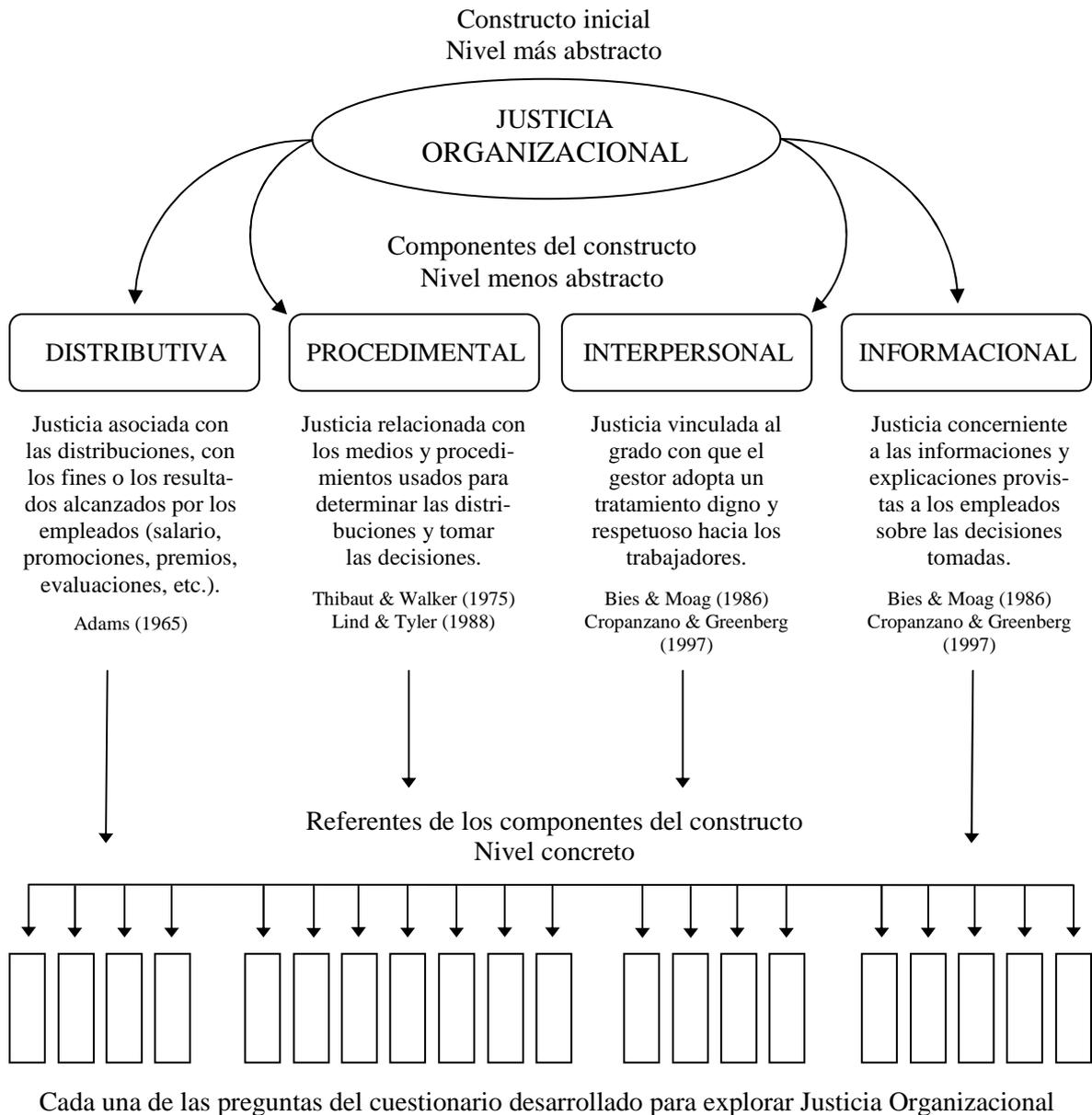


Figura 7. Definición y operacionalización del constructo justicia organizacional (adaptado de Omar, 2008b)

Ámbitos de aplicación y promoción de la justicia organizacional

Los modelos y constructos de justicia organizacional han sido aplicados a una gran variedad de prácticas organizacionales. Entre ellas, se incluyen la selección de personal, la evaluación del rendimiento, los sistemas de recompensas, la gestión de la diversidad, la implementación de mecanismos de voz, la resolución de conflictos y los despidos.

Selección de personal

Gilliland (1993) aplicó las teorizaciones sobre la justicia organizacional a la selección de personal. Definió un conjunto de reglas de la justicia procedimental específicamente para el contexto de la selección y las clasificó en tres categorías: reglas formales, reglas de explicación y reglas de tratamiento interpersonal. Las reglas formales están determinadas por el tipo y el contenido de las pruebas o los procedimientos de selección (por ejemplo, la adecuación de las pruebas o los tests para el puesto ofrecido, la consistencia en el proceso de administración de los mismos, la oportunidad de reconsideración o revisión de los resultados obtenidos, etc.). Las reglas de explicación se asocian al grado con que los aspirantes reciben explicaciones sobre el proceso de selección y las decisiones que fundamentan el mismo (por ejemplo, devolución de los resultados de las pruebas administradas, justificaciones acerca de las decisiones tomadas, etc.). Las reglas de tratamiento interpersonal implican el grado de equidad percibido por los aspirantes en las acciones llevadas a cabo por las personas encargadas de la selección. Gilliland advirtió que las violaciones de estas reglas suscitan percepciones de injusticia y reacciones negativas por parte de los postulantes. De allí que la justicia procedimental y la justicia interpersonal son aspectos cruciales en este proceso, observación que ha sido ampliamente apoyada por la investigación empírica (Bell, Wiechmann & Ryan, 2006). La importancia del interés adjudicado a las percepciones de justicia en el contexto de la selección radica en que estas percepciones impactan sobre las actitudes y los comportamientos de los trabajadores (Omar, 2010b). Quienes perciben ser seleccionados por medios injustos, manifiestan actitudes laborales más negativas y peor rendimiento que aquellos que perciben haber sido elegidos en un contexto de equidad.

Evaluación del desempeño

A efectos de otorgar recompensas, elegir candidatos para promociones y desarrollar el capital humano, las organizaciones suelen efectuar evaluaciones del desempeño. Si bien estas evaluaciones son útiles, su implementación suele ser problemática, ya que pueden estar afectadas por el contexto social en el que se desarrollan. Esto lleva a suponer que el proceso contiene una buena dosis de ambigüedad y subjetividad. En 1986, Greenberg

aplicó la justicia organizacional al estudio de la evaluación del rendimiento, integrando las percepciones de justicia distributiva y procedimental en esta práctica. Posteriormente, la atención se centró en la participación de los trabajadores en el proceso de evaluación, estudiándose los comportamientos de voz y las posibilidades reales de retroalimentación. Por su parte, Cawley, Keeping y Levy (1998) exploraron las asociaciones entre la participación en el proceso de evaluación y las reacciones de los empleados. Informaron que esta participación se halla fuertemente vinculada con la satisfacción y la percepción de justicia. Se ha comprobado (Smither, London & Reilly, 2005) que cuando los empleados tienen “voz”, cuando pueden expresarse libremente, se sienten más satisfechos, ven al proceso como más justo y están más motivados para hacerlo mejor. Estos tres elementos centrales (aviso adecuado, escucha justa y sentencia basada en pruebas) han llevado a homologar la evaluación del rendimiento con el enfoque legal del “debido proceso”. La aplicación de la justicia organizacional se ha traducido entonces en una mayor comprensión de las prácticas de evaluación del desempeño. Una vez más, la investigación sobre la justicia ha demostrado que la capacidad de influir sobre las percepciones de equidad es una de las claves para la gestión eficaz del rendimiento (Omar, 2008b; Omar, Maltaneres, et al., 2007).

Sistemas de recompensas y salarios

Los sistemas de recompensas implementados en las organizaciones necesitan alcanzar dos objetivos: motivar la performance individual y mantener la cohesión grupal. Si bien ambas metas son valiosas, la investigación sobre la justicia distributiva indica que es difícil lograrlos simultáneamente. Los empleados que no reciben la compensación pretendida desean cambiar las cosas, aunque mantengan la lealtad con su empleador si perciben que los procedimientos para distribuir los salarios son justos. A su vez, cuando las percepciones de justicia distributiva son bajas, hay menos satisfacción con el salario y menos satisfacción laboral (Harris, Andrews & Kacmar, 2007). Cuando las percepciones de justicia distributiva son elevadas, los trabajadores muestran un alto compromiso organizacional y reacciones positivas con sus supervisores (Ferreira et al., 2006; Omar, Maltaneres, et al., 2007).

Gestión de la diversidad

Una de las primeras aplicaciones de los principios de la justicia organizacional a la gestión de la diversidad fue un estudio realizado por Leck, Saunders y Charbonneau (1996), quienes propusieron un modelo en el que las percepciones de justicia distributiva y procedimental inciden sobre las actitudes y los comportamientos de los empleados hacia la integración de individuos diversos mediante programas de acción afirmativa. Los resultados indicaron que cuando los trabajadores perciben que el programa de acción afirmativa es justo en términos distributivos y procedimentales, presentan actitudes más positivas hacia el trabajo con las mujeres y los miembros de otros grupos no hegemónicos, al tiempo que son más propensos a involucrarse en acciones de integración de la diversidad. En cuanto a los destinatarios de la acción afirmativa, Heilman, Kaplow, Amato y Stathatos (1993, citados por Gilliland & Chan, 2001) informaron que las mujeres que perciben que la obtención de un empleo se debe a su condición de género en lugar de a sus antecedentes o capacidades, tienen mayores probabilidades de sentirse menos competentes. A este respecto, Richard y Kirby (1998) verificaron que los programas de diversidad que se perciben como injustos a nivel procedimental pueden dar lugar a actitudes negativas por parte de sus beneficiarios, independientemente del resultado positivo obtenido.

Otros estudios han informado que los programas de acción afirmativa e igualdad de oportunidades, propios de organizaciones con gestión de la diversidad, promueven percepciones de justicia. Parker, Baltés y Christiansen (1997) hallaron en muestras de mujeres y sujetos de minorías étnico-raciales, que el apoyo a estos programas se vincula con mayores percepciones de justicia y mayores oportunidades de desarrollo profesional. Concluyeron afirmando que en general el apoyo a programas de acción afirmativa e igualdad de oportunidades es visto como justo y acarrea consecuencias actitudinales positivas.

Resolución de conflictos

Los gerentes pierden una considerable parte de su tiempo tratando de solucionar las disputas entre los empleados y, por lo general, no obtienen buenos resultados (Schoorman & Champagne, 1994). La resolución de conflictos se torna difícil cuando

ambas partes son intransigentes. En estos casos, es recomendable que los gerentes o superiores escuchen a las dos partes e impongan una solución. Esta acción se denomina arbitraje y, si bien es bastante autocrática, preserva la justicia procedimental. De este modo, un resultado desfavorable puede ser menos destructivo de lo que se puede imaginar (Omar, 2006, 2008b).

Mecanismos de voz

Las organizaciones disponen de diferentes estrategias no sólo para promover la equidad, sino también para actuar ante las reacciones de los empleados que perciben hechos injustos. Estas acciones benefician tanto a los trabajadores como a la institución, promoviendo la creación de condiciones que favorecen la producción y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Una de las principales estrategias para lograr este objetivo implica la organización y puesta en marcha de sistemas accesibles y efectivos de voz. Proporcionar medios controlados y viables de voz, para que los empleados expresen sus emociones y opiniones, reduce la probabilidad de aparición de emociones y respuestas negativas y dañinas para la organización y sus miembros (Omar, 2009, 2010a). Los mecanismos de voz cumplen dos roles fundamentales en garantizar la justicia procedimental: un rol preventivo y otro correctivo (Coetsee, 2005). La voz preventiva es el proceso mediante el cual las organizaciones crean mecanismos que permiten a los trabajadores expresar sus puntos de vista sobre las políticas, los procedimientos y las decisiones en materia de gestión organizacional. Las empresas que proporcionan oportunidades para que aquellos influenciados por las decisiones se expresen, son vistas como más justas. La voz correctiva provee a los empleados la chance para expresar sus opiniones y preocupaciones acerca de una decisión ya tomada. Posibilita cuestionar las prácticas organizacionales, solicitar mayor información sobre un proceso implementado y promover un cambio que favorezca a todos los involucrados, reduciendo los niveles de insatisfacción y distrés vivenciados ante la injusticia organizacional. A su vez, los mecanismos de voz correctiva generan una retroalimentación diagnóstica sobre la organización y sus prácticas, de mucha utilidad para que la gerencia pueda corregir o realizar los cambios necesarios para lograr un ambiente de trabajo más armonioso, justo y productivo. Cabe igualmente destacar que

los mecanismos de voz no siempre aseguran que los/as directivos lleven a cabo los cambios necesarios.

Despidos

Lamentablemente, las reducciones de personal se han transformado en un tema recurrente para las organizaciones actuales. Los despidos y las cesantías pueden tener efectos devastadores. El evento puede ser más negativo aún si viene acompañado por un sentimiento de injusticia. Por esto, la forma en que las empresas manejan los despidos influye fuertemente en la percepción de justicia que tienen tanto los trabajadores despedidos como los trabajadores no despedidos en relación con la organización (Mladinic & Isla, 2002). Los procedimientos organizacionales ejecutados en la toma de estas decisiones también impactan sobre la percepción que personas no directamente relacionadas con la empresa (clientes, proveedores, trabajadores potenciales) tienen acerca de la justicia al interior de la misma (Skarlicki, Ellard & Kelln, 1998). La evidencia muestra que la posibilidad de tener voz en los procedimientos de despido, como así también la comunicación respetuosa y sensible de la decisión, son factores que ayudan a promover las percepciones de justicia procedimental e interaccional. Cuando la medida es manejada de esta forma, los empleados afectados suelen desistir de iniciar acciones legales contra la organización (Omar, 2008b; Thibaut & Walker, 1975).

El proceso de respuesta ante la injusticia

La experiencia de injusticia genera sentimientos negativos en los empleados afectados, lo cual, directa o indirectamente, repercute sobre la organización como un todo (Omar, Maltaneres, et al., 2007; Omar & Paris, 2012). Para mitigar las consecuencias de los actos de inequidad, los sujetos ponen en marcha un proceso de respuesta que implica aspectos tanto personales como contextuales.

Ante un acto de injusticia, en general las personas comienzan por la *búsqueda de un agente culpable o responsable*, es decir, tratan de determinar qué o quién es el responsable de ese acto, para poder así centrar sus acciones en el agente del problema. Un factor que complejiza la atribución de responsabilidad son las creencias a priori acerca de las posibles fuentes de la injusticia. Tales cogniciones varían en función del

nivel económico y de otras características individuales y socioculturales. Por ejemplo, Coetzee (2005) señaló que si un empleado de raza negra cree que la organización no está comprometida con su desarrollo y progreso, es probable que no espere una distribución igualitaria de los beneficios o resultados.

Una vez que la persona encuentra algo o alguien a quien responsabilizar por la injusticia percibida, prosigue con la *evaluación del grado de responsabilidad* a ser atribuidos a ese destinatario. De acuerdo con Sheppard y sus colaboradores (1992, citados por Coetzee, 2005), los individuos basan su evaluación en tres criterios: (1) ¿fue intencional la injusticia percibida?; (2) ¿pudo haberse evitado?; y (3) ¿la persona proporcionó alguna excusa o justificación por sus actos? Aclarados estos interrogantes, el siguiente paso es decidir qué hacer para restablecer el sentido de equidad perdido, si es que vale la pena emprender alguna acción. Los sujetos emprenden entonces el proceso de *elaboración de la respuesta concreta* ante la injusticia. Sin embargo, los factores descritos a continuación pueden afectar la decisión de la persona de responder ante la misma.

✓ *Impacto de la injusticia percibida.* La necesidad de actuar sobre la causa de una injusticia depende de la magnitud de la misma y del grado con que se considera que una persona es responsable de promoverla. La magnitud se evalúa, por un lado, a partir de la discrepancia entre los estándares de equidad considerados para ese tipo de situación y la situación real vivenciada, y, por otro lado, teniendo en cuenta la mejor alternativa posible a la situación actual.

✓ *Costos-beneficios de la respuesta ante la injusticia.* Los costos de una respuesta pueden implicar la creación de conflicto, la victimización, el resentimiento, la posibilidad de represalias, la pérdida de reputación, entre otros. Los beneficios pueden incluir la revisión de los procedimientos y las prácticas organizacionales o la remoción de una decisión ya tomada. En general, los empleados optan por la alternativa que maximiza el valor de la respuesta. En función de esta ecuación costo-beneficios, las personas suelen evaluar la probabilidad de que la injusticia persista en el futuro si no se actúa sobre ella. En ocasiones no tiene mucho sentido responder si es probable que la

injusticia no se repita, sobre todo si los costos de la respuesta son altos o sus beneficios son escasos.

✓ *Nivel de control percibido sobre la causa de la injusticia.* El grado en que una persona responderá activamente ante la injusticia dependerá, a su vez, del nivel de control percibido sobre la causa de la misma. La percepción de falta de control proviene de tres fuentes principales: (1) el nivel general de autoeficacia (algunos individuos sienten que pueden lograr un cambio en mayor medida que otros); (2) el poder real y el poder percibido (si un sujeto piensa que no tiene los recursos, la información, el estatus o el apoyo necesario para influir sobre la causa de la injusticia, probablemente no actúe para rectificarla); (3) la comprensión o justificación de la injusticia.

✓ *Características personales.* La probabilidad de responder activamente ante una injusticia también se ve afectada por las cualidades de la persona tratada injustamente. Aquellas que creen y sienten que son personas competentes son más propensas a actuar que aquellas no sienten del mismo modo. Las diferencias individuales en las capacidades de afrontamiento también influyen en la reacción ante un hecho injusto. Los sujetos que presentan estrategias activas de afrontamiento se esfuerzan por resolver sus problemas, mientras que aquellos con una orientación evitativa tienden a racionalizar y a negar el problema (Omar, 1995). Por otra parte, las experiencias pasadas de injusticia pueden acumularse e influir sobre la acción actual. Las personas que han sufrido episodios persistentes de injusticia de una fuente en particular tienen mayores probabilidades de responder ante otro hecho injusto.

✓ *Percepciones compartidas de injusticia.* Este es otro factor que influye notoriamente sobre la decisión de actuar. Las personas tienden a buscar confirmación de sus opiniones en el resto, en sus compañeros, antes de decidir sobre un curso de acción ante un acto de injusticia. Cuando observan que los demás no están de acuerdo con sus propias opiniones, los sujetos tienden a dudar sobre el juicio construido y, en consecuencia, exhiben menores probabilidades de actuar.

Una vez que la respuesta ante la injusticia es inminente, los individuos poseen diversos cursos de acción para hacer frente a la misma. Ante todo, tratan de convivir con la injusticia como si nada hubiera sucedido. Seguidamente, ejecutan acciones para eliminarla, pudiendo emplear estrategias activas (por ejemplo, hablar con el agente que la provoca o proponer cambios para mejorar el estado actual) o pasivas (por ejemplo, disminuir la productividad, ausentarse del trabajo, entre otros comportamientos nocivos para la organización o sus miembros). Si la acción emprendida no genera buenos resultados, las personas pueden racionalizar la injusticia redefiniéndola o justificándola. Por último, pueden decidir renunciar o solicitar un traslado a otra filial (Ladebo, Awotunde & AbdulSalaam-Saghir, 2008; Murphy & Tyler, 2008; Omar, 1995, 2006).

La medición de la justicia organizacional

En 2001, Gilliland y Chan efectuaron una clasificación de las técnicas de exploración de las percepciones de justicia organizacional cuya utilidad y vigencia se extiende hasta la actualidad. Los autores analizaron tanto el uso de las escalas genéricas y específicas, como la validez de las inferencias extraídas de los estudios de laboratorio y de campo.

a. Instrumentos autodescriptivos: escalas generales y referidas a contextos específicos

Las escalas generales de justicia consisten en un conjunto de ítems que son independientes del contexto. Estos ítems requieren que los encuestados indiquen sus percepciones de justicia sin brindarles contextos o dominios específicos. Por ejemplo, “las recompensas que recibo de mi jefe son justas” (justicia distributiva) o “los procedimientos para determinar las recompensas son justos” (justicia procedimental). Por otro lado, las escalas con contextos o dominios específicos, como su nombre lo indica, consisten en ítems descritos en un contexto determinado, de manera tal que los reactivos se refieren a la justicia en algún aspecto concreto del entorno de trabajo. Por ejemplo, “el salario que recibo es una recompensa justa por lo que hago en mi trabajo” (justicia distributiva en el contexto del salario) o “a la hora de juzgar mi desempeño, mi jefe o supervisor me da la oportunidad de expresar mis puntos de vista o de explicar lo que he hecho” (justicia procedimental en el contexto de la evaluación del desempeño). Greenberg (1996) argumentó en contra de investigar la justicia con instrumentos libres de contexto, sosteniendo que la provisión de un contexto específico genera datos que

promueven una mejor comprensión teórica y un abordaje más integral de los problemas prácticos asociados con la justicia organizacional. Los ítems generales tienden a ser menos informativos, ya que no proveen datos sobre los aspectos de la situación laboral de los sujetos a la hora de responder al instrumento. No obstante, la elección entre escalas generales o escalas referidas a contextos específicos debe ser impulsada por la naturaleza de la pregunta de investigación y del constructo de justicia de interés. En el Cuadro 6 se describen algunas de las escalas empleadas con mayor frecuencia para explorar la justicia organizacional.

INSTRUMENTO	AUTOR/ES	DESCRIPCIÓN
Escalas de Justicia Distributiva y Procedimental (Distributive Justice and Procedural Justice Scales)	Moorman (1991) Niehoff y Moorman (1993)	20 ítems. Formato tipo Likert. Miden la percepción de justicia distributiva y justicia procedimental (incluye justicia interaccional).
Escalas de Justicia Distributiva y Procedimental (Distributive Justice and Procedural Justice Scales)	Sweeney y McFarlin (1997)	20 ítems. Formato tipo Likert. Miden la justicia organizacional en sus facetas distributiva y procedimental.
Escala de Percepciones de Tratamiento Interpersonal Justo (Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale)	Donovan, Drasgow y Munson (1998)	18 ítems. Formato tipo Likert. Mide las percepciones de justicia en el tratamiento interpersonal de supervisores y compañeros de trabajo.
Escala de Percepciones de Justicia Organizacional (Perceptions of Organizational Fairness)	Schminke et al., (2000)	7 ítems. Formato tipo Likert. Mide las percepciones de justicia procedimental e interaccional.
Escala de Justicia Organizacional (Organizational Justice Measure)	Colquitt (2001) Adaptación argentina de Omar et al. (2003)	20 ítems. Formato tipo Likert. Mide las percepciones de justicia distributiva, procedimental, interpersonal, informacional.
Escala de Justicia Percibida (Perceived Fairness Measure)	Ambrose y Cropanzano (2003)	8 ítems. Formato tipo Likert. Mide la justicia distributiva y procedimental.
Escala de Justicia Organizacional (Organizational Justice Measure)	Blader y Tyler (2003)	43 ítems. Formato tipo Likert. Mide la justicia distributiva, justicia procedimental, calidad de los procedimientos de toma de decisión, calidad del tratamiento y favorabilidad de resultados.
Escala de Percepciones Globales de Justicia (Perceived Overall Justice Scale)	Ambrose y Schminke (2009)	6 ítems. Formato tipo Likert. Mide las percepciones globales de justicia.

Cuadro 6. Principales instrumentos de medición de la justicia organizacional

b. Estudios de laboratorio y estudios de campo

Las investigaciones de laboratorio sobre la justicia organizacional incluyen estudios realizados bajo condiciones experimentales controladas. En estos estudios, las dimensiones de la justicia pueden cumplir tanto el rol de variables independientes como dependientes, en función de las hipótesis planteadas. Por ejemplo, en un estudio experimental realizado por Greenberg (1993) para examinar los efectos de la justicia sobre los comportamientos contraproducentes de robo, la justicia distributiva fue manipulada como variable independiente, pagándoles a los participantes de manera equitativa en una condición, pero no en la otra. En otro estudio experimental realizado por Van den Bos, Vermunt y Wilke (1997), las percepciones de justicia fueron medidas como variable dependiente, mientras que la variable independiente estaba representada por el orden en el que los participantes encontraban información sobre el procedimiento y el resultado. Como ejemplos de estudios de campo sobre justicia organizacional, se pueden citar los realizados por McFarlin y Sweeney (1992) quienes administraron un cuestionario a una muestra de empleados bancarios que incluía medidas de percepciones de justicia (distributiva y procedimental) y de compromiso organizacional. Los autores trataron los tipos de justicia como variables independientes y las dimensiones del compromiso organizacional como variables dependientes. Los estudios realizados en Suiza por Krings y Facchin (2009) y en Latinoamérica por Omar y su equipo de trabajo (2006, 2007, 2011) constituyen otros ejemplos de investigaciones de campo en el área de la justicia organizacional.

Justicia organizacional y variables sociodemográficas

La revisión de la bibliografía indica un creciente interés por desentrañar las posibles vinculaciones entre las percepciones de justicia organizacional y variables demográficas. Hasta el momento, se han informado hallazgos significativos con el género, la edad, la antigüedad laboral, nivel educativo, cargo y sector organizacional.

Justicia organizacional y género

Si bien en la literatura científica los hallazgos no son concluyentes, se han informado algunas diferencias en las percepciones de justicia entre hombres y mujeres. La

explicación de estas diferencias recae en gran medida sobre el proceso de socialización de género. En las culturas occidentales, la socialización masculina prioriza los resultados, las recompensas y las diferencias en estatus, mientras que la socialización femenina se orienta a los procesos, a los aspectos interpersonales y a la satisfacción de terceros. Es por ello que los hombres tienden a ser más sensibles a la justicia distributiva y las mujeres, a la justicia procedimental e interaccional (Assmar & Ferreira, 2004; Sweeney & McFarlin, 1997; Tata & Bowes-Sperry, 1996). Esta tendencia a priorizar los procesos por sobre los resultados promovería que muchas mujeres acepten de buen modo una paga injusta si perciben que los procedimientos y el tratamiento recibido son equitativos y aceptables. Sin embargo, Lee y Farh (1999) informaron que las mujeres de su muestra estaban más atentas a cuestiones distributivas, quizás por su mayor sensibilidad a las inequidades salariales que este grupo ha tenido que padecer desde su ingreso al mercado laboral. Los autores concluyen que, en general, tanto hombres como mujeres se preocupan por la justicia distributiva y procedimental. Por su parte, Omar (2006) observó relaciones positivas entre percepción de justicia procedimental y la pertenencia al género masculino, posiblemente por ser los hombres quienes dan a conocer con más vehemencia sus puntos de vista acerca de los procedimientos mediante los cuales se distribuyen los recursos y las recompensas. La autora informó, además, que las mujeres de la muestra presentaron mayores percepciones de justicia interpersonal, lo cual señala que, aun cuando están tan atentas como los varones a cuestiones distributivas, se interesan en mayor medida por los aspectos sociales de la organización. Los resultados comunicados por Omar y Uribe Delgado (2011) aportaron mayores evidencias sobre esta relación de género en la justicia interaccional.

Justicia organizacional, edad y antigüedad laboral

Estudios recientes (Omar, 2006; Omar & Uribe Delgado, 2011) han informado que las facetas sociales de la justicia organizacional (la justicia interaccional) serían priorizadas por los empleados mayores y con mayor antigüedad laboral. Quienes llevan más tiempo trabajando en la organización se sentirían tratados con mayor dignidad y respeto por parte de los encargados de aplicar los procedimientos (justicia interpersonal) y

recibirían mayores explicaciones sobre las decisiones tomadas (justicia informativa). Estos resultados podrían deberse a una mayor habilidad de los empleados de mayor edad y antigüedad laboral para mantener la armonía interpersonal y para obtener acceso a la información sobre las decisiones distributivas y procedimentales adoptadas en su lugar de trabajo. Además, es probable que los empleados más antiguos, que acceden a mayores salarios, sean más sensibles a la faceta distributiva de la justicia organizacional (Omar & Uribe Delgado, 2011).

Justicia organizacional y nivel educativo

Omar (2006) y Omar y Uribe Delgado (2011) reportaron asociaciones significativas entre la escolaridad de los empleados y sus percepciones de justicia: a menor formación académica, y menor rango de puesto ocupado, menores las percepciones de justicia distributiva e informativa. Por el hecho de ocupar cargos de menor jerarquía, posiblemente debido a su menor nivel de calificación, estos empleados reciben menores beneficios y recompensas por parte de los gestores, y menores explicaciones sobre las decisiones tomadas, situación que contribuye a aumentar su sensación de escasa justicia en el seno de sus organizaciones.

Justicia y cargo organizacional

Con relación al cargo ocupado por el personal, los puestos más altos se vinculan con mayores percepciones de justicia organizacional (Omar, 2006). Es esperable que quienes ocupan estas posiciones perciban mayores salarios, tengan mayor injerencia sobre los medios y los procedimientos adoptados para tomar las decisiones y dispongan de mayor acceso a las informaciones relativas a la organización. En consecuencia, tendrán mayores percepciones de justicia que empleados de menor jerarquía.

Justicia y sector organizacional

Omar y Uribe Delgado (2011) informaron que los empleados de organizaciones públicas argentinas presentan mayores percepciones de justicia interpersonal e informativa; en tanto que los empleados de empresas privadas tienen mayores percepciones de justicia distributiva y procedimental. Las correlaciones observadas posiblemente sean el resultado de las políticas de manejo de recursos humanos propias

de estos dos sectores organizacionales. En las organizaciones públicas, las relaciones paternalistas entre supervisor y empleado, típicas de ambientes colectivistas, quizás generen mayores situaciones de justicia interaccional (interpersonal e informacional). En las empresas privadas, las relaciones de índole más productivistas entre supervisor y empleado, probablemente generen mayores situaciones de justicia vinculadas con la ejecución o con los resultados. Similares hallazgos fueron informados por Helena (2000) a partir de una comparación de las percepciones de justicia distributiva y procedimental en una organización privada y una pública de Brasil. Helena verificó que los valores y prácticas culturales prevalecientes en cada tipo de cultura organizacional produjeron diferencias en los juicios de justicia por parte de sus miembros, con los empleados de la empresa privada percibiendo mayor justicia distributiva y procedimental que los empleados de la empresa pública. Los resultados relativos a la empresa privada indicaron que cuanto mayor es el predominio de valores asociados al profesionalismo cooperativo, a la satisfacción y al bienestar de los empleados, mayores son las percepciones de justicia distributiva y procedimental de los mismos; en tanto que a mayor incidencia de valores asociados a un profesionalismo competitivo e individualista, menores son las percepciones de justicia distributiva y procedimental.

Como puede observarse, si bien se detectan algunas regularidades entre justicia organizacional y variables sociodemográficas, se requieren más investigaciones para clarificar el interjuego entre estas variables. Futuros desarrollos podrán contribuir a profundizar el conocimiento sobre tales asociaciones.

Justicia organizacional y variables organizacionales

Desde los inicios de la investigación sobre justicia organizacional, se han explorado sus vinculaciones con diversos aspectos psicológicos y comportamentales. A continuación se detallan los principales hallazgos de este cuerpo de estudios.

Emociones

Habida cuenta de que los juicios sociales implican tanto aspectos cognitivos como emocionales, los especialistas de las organizaciones han destacado que los individuos reaccionan emocionalmente tanto a la equidad como a la inequidad en el trato y en las

asignaciones a nivel laboral, y que estas reacciones tienen consecuencias actitudinales y comportamentales (Barsky et al., 2011). El estudio sobre las interrelaciones entre las reacciones afectivas y las percepciones de justicia se remonta a la teoría de la equidad de Adams (1965), quien predijo que la inequidad por sobresueldo suscita culpa, mientras que los bajos salarios promueven emociones como la ira y la angustia, que motivan a los sujetos a llevar a cabo comportamientos tendientes a restaurar el sentido de equidad. Por otra parte, a partir de datos provenientes de más de 37 países, Mikula, Scherer y Athenstaedt (1998) determinaron que el disgusto, el enojo y la tristeza son las emociones más comúnmente vinculadas con eventos considerados injustos. El interjuego entre los afectos, los acontecimientos en el lugar de trabajo y las percepciones de justicia sugiere que el tono afectivo o el clima de un grupo de trabajo u organización está inherentemente vinculado a otras percepciones compartidas (Roberson & Colquitt, 2005, citados por Barsky et al., 2011). Por lo tanto, maltratar a un empleado puede influir negativamente en el tono afectivo del resto de los trabajadores, como consecuencia de las historias y vivencias compartidas y de los estados de ánimo experimentados empáticamente. En consonancia con tales hallazgos, estudios de neuroimagen revelan que cuando la gente realiza evaluaciones de justicia y de moralidad, se activan las estructuras cerebrales vinculadas con la emoción (Barsky et al., 2011). Este corpus de conocimiento señala que las percepciones de justicia constituyen un proceso de evaluación cargado afectivamente, producto de la interacción de distintas experiencias en el lugar de trabajo (Barsky et al., 2011). Por esta razón, los estudios coinciden en que la inequidad suscita la aparición de emociones negativas que las personas tratan de minimizar alterando sus actitudes y comportamientos hacia la organización o hacia sus miembros. (Folger & Cropanzano, 2001; Folger, Cropanzano & Goldman, 2005).

Liderazgo

En una exhaustiva revisión de los estudios empíricos sobre liderazgo y justicia, van Knippenberg y sus colaboradores (2007) advirtieron que la equidad distributiva, procedimental y sobre todo interaccional de los líderes se asocia positivamente con criterios de liderazgo efectivo. Estas percepciones de justicia en el líder promueven

respuestas afectivas y evaluativas en los seguidores, tales como compromiso, satisfacción, confianza. Los estudios revisados muestran que la equidad del líder es una condición fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones. Los líderes justos promueven mejores relaciones con sus seguidores, suscitan actitudes y emociones más positivas, siendo capaces de generar comportamientos más benéficos para la organización y sus miembros. Desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos o del desarrollo de liderazgo, la equidad proporciona un ángulo claro para mejorar la efectividad del liderazgo (van Knippenberg & De Cremer, 2008).

Estrés laboral

Del análisis de la bibliografía especializada surge que las percepciones de injusticia se asocian con mayores niveles de estrés y con otras reacciones fisiológicas y comportamentales, tales como alteraciones cardiovasculares, regulatorias y cognitivas, problemas para dormir y ausentismo laboral (Elovainio, Heponiemi, Sinervo & Magnavita, 2010). Al respecto, en una investigación con empleados nigerianos, Ladebo y sus colegas (2008) encontraron que la equidad de los supervisores y los compañeros de trabajo se relacionó negativamente con distrés, insatisfacción y comportamientos agresivos. Las respuestas de estrés patológico parecen estar especialmente vinculadas con la injusticia interaccional, es decir, con situaciones de tratos injustos en el trabajo. Por otra parte, Omar (2006) observó que las percepciones de injusticia se relacionan positivamente con el estrés laboral de empleados argentinos, en tanto que Paris y Omar (2008) mostraron que la falta de justicia constituye uno de los principales estresores para los trabajadores de la salud.

Compromiso organizacional

La investigación sobre la justicia viene probando que el grado de compromiso hacia la organización y sus miembros está influenciado por las percepciones de justicia de los empleados (Assmar et al., 2005; Ferreira, Assmar, Omar, Uribe Delgado, Terrones & Galaz, 2006). Beugré (1998) condujo un estudio de campo con el objetivo de identificar el tipo de compromiso (afectivo, calculativo o normativo) asociado con las diferentes facetas de la justicia. Constató que las percepciones de justicia procedimental e interaccional se correlacionan positivamente con el compromiso afectivo. Argumentó

que tales dimensiones de la justicia tienden a generar afectos positivos en los empleados, motivándolos a identificarse y a comprometerse con su organización. Resultados similares fueron informados por Omar, Maltaneres, et al. (2007) a partir de un estudio con trabajadores argentinos. En Latinoamérica, Ferreira y sus colegas (2006) efectuaron un estudio con trabajadores argentinos, brasileros y mexicanos en el que constataron que la justicia distributiva y procedimental se relaciona positivamente con el compromiso afectivo y normativo. Sostienen, al igual que otros especialistas (Assmar et al., 2005; Folger & Konovsky, 1989) que la justicia procedimental constituye la faceta de la justicia con mayor poder predictivo del compromiso organizacional.

Confianza organizacional

Colquitt y sus colaboradores (2001) encontraron que las dimensiones distributiva, procedimental e interaccional de la justicia se vinculan con la confianza en la organización, llegando a informarse correlaciones bastante fuertes entre tales constructos. La justicia procedimental puede servir de base para que los empleados desarrollen relaciones de confianza y de mayor involucración con su organización (Bal, De Lange, Ybema, Jansen & Van der Velde, 2011). En su conocido libro *Océano Azul Estratégico* (Blue Ocean Strategy), Kim y Mauborgne (2005) explican que los procesos justos conducen al reconocimiento intelectual y emocional, lo cual, a su vez, crea la confianza y el compromiso que genera cooperación voluntaria y ejecución estratégica. La injusticia procedimental, por otro lado, produce indignación intelectual y emocional resultando en falta de confianza y resentimiento. Además, la confianza en el supervisor o gestor resulta esencial para las relaciones sociales armoniosas y estables, particularmente en los contextos organizacionales donde las personas trabajan juntas en dirección a objetivos comunes (Beugré, 1998). La confianza también puede jugar un rol mediador en la relaciones entre justicia (distributiva o procedimental) y satisfacción, compromiso e intenciones de renunciar (Hopkins & Weathington, 2006).

Identificación con la organización

Otro fenómeno individual vinculado con la justicia es la identificación con la organización. Olkkonen y Lipponen (2006) hallaron que la justicia procedimental y la justicia distributiva se relacionan positivamente con la identificación con la

organización, mientras que la justicia interaccional, centrada en el supervisor, se vincula positivamente con la identificación con el equipo de trabajo. Michel, Stegmaier y Sonntag (2010) probaron un modelo teórico en el que la identificación organizacional moderó las relaciones entre justicia procedimental, cooperación y apoyo a los cambios organizacionales. Más recientemente, en un estudio comparativo con empleados de Corea del Sur y EE.UU., Cho y Treadway (2011) también observaron el rol mediador de la identificación con la organización en la asociación entre justicia procedimental y comportamientos de ciudadanía en el lugar de trabajo.

Satisfacción laboral

Numerosos estudios coinciden en afirmar que la justicia organizacional constituye un importante factor explicativo de la satisfacción laboral (Harris et al., 2007; Paris, 2007). Las primeras investigaciones sobre la temática, realizadas en diferentes países y contextos organizacionales, constataron los efectos positivos que las percepciones de justicia distributiva y procedimental tienen sobre los niveles de satisfacción de los empleados (Folger & Konovsky, 1989; Lind & Tyler, 1988; Summers & Hendrix, 1991). Más recientemente, Ladebo y sus colaboradores (2008) subrayaron la importancia de la justicia interaccional para explicar la satisfacción laboral. Los autores sostienen que cuando se cumplen las expectativas de los empleados, jefes y supervisores, aumenta la probabilidad de que devuelvan el trato justo recibido, desarrollando una emoción positiva hacia su trabajo. En este sentido, otros estudios (Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2001) han señalado que la satisfacción de los empleados se refuerza cuando existe justicia interaccional en su lugar de trabajo. En el contexto argentino, Paris (2007) mostró que la falta de justicia organizacional presenta asociaciones significativas con la insatisfacción laboral de trabajadores de la salud. Resultados parcialmente coincidentes con los informados por Martín García, Luceño Moreno, Jaén Díaz y Rubio Valdehita (2007), quienes hallaron que la falta de apoyo organizacional es el estresor más importante vinculado con la insatisfacción laboral en trabajadores de diversas ocupaciones, principalmente docentes y personal de salud.

Comportamientos extra papel

Los comportamientos extra papel son todas aquellas acciones ejecutadas por los empleados en su lugar de trabajo que exceden los requerimientos formales de su puesto (Spector & Fox, 2010). Tales comportamientos pueden ser positivos (comportamientos de ciudadanía organizacional) o negativos (comportamientos contraproducentes), tanto para la organización como para sus miembros. Los comportamientos de ciudadanía organizacional son comportamientos discrecionales que sobrepasan las expectativas formalmente requeridas para el desempeño de un determinado rol y que resultan beneficiosos para la organización (Organ, 1988). Entre los numerosos tipos de comportamientos de ciudadanía organizacional, se pueden citar, entre otros, los comportamientos de ciudadanía organizacional de ayuda (comportamientos extra-papel de colaboración con otro empleado en la ejecución de tareas relevantes para la organización), los de virtud cívica (acciones extra-papel de involucramiento responsable en la vida de la organización) y los de voz (expresión libre de opiniones con el objetivo de beneficiar a la organización y sus miembros). Los especialistas coinciden en afirmar que las percepciones de justicia organizacional se vinculan positivamente con estos comportamientos extra-papel. Al respecto, a partir de un estudio transcultural con muestras de empleados de Argentina, Brasil y México, Omar, Uribe Delgado y sus colaboradores (2007) informaron que las cuatro facetas de la justicia organizacional se relacionan diferencialmente con los comportamientos de ciudadanía organizacional de ayuda y de virtud cívica. Específicamente, las percepciones de justicia distributiva y procedimental predicen los comportamientos de ciudadanía organizacional de ayuda, en tanto que las percepciones de justicia procedimental e interaccional explican los comportamientos de ciudadanía organizacional de virtud cívica. Este hallazgo está línea con lo informado por Wayne, Shore, Bommer y Tetrick (2002) acerca de que a mayores percepciones de justicia en las decisiones organizacionales, mayor es la tendencia de los trabajadores a exhibir comportamientos prosociales dirigidos a sus compañeros y al propio supervisor.

Por su parte, los comportamientos contraproducentes designan conductas voluntarias que violan importantes normas organizacionales y amenazan el bienestar de

la organización o el de sus miembros (Rotundo & Sackett, 2002). La teoría de la justicia organizacional ha demostrado su valor heurístico al momento de explicar la emergencia de estos comportamientos (Holtz & Harold, 2013; Skarlicki & Folger, 1997). Al respecto, Bechtoldt, Welk, Hartig y Zaph (2007), por un lado, y Tripp, Bies y Aquino (2007), por el otro, observaron que las percepciones de justicia se relacionan negativamente con un amplio espectro de comportamientos contraproducentes (acoso, fraude, sabotaje) como una forma de intentar restablecer el desequilibrio percibido. Esta asociación entre injusticia y comportamientos contraproducentes pareciera disminuir cuando los trabajadores expresan alto compromiso y satisfacción laboral (Flaberty & Moss, 2007). Recientemente, Hitlan y Noel (2009) señalaron que cuando los sujetos se sienten excluidos, ignorados o rechazados por sus compañeros de trabajo, ejecutan un mayor número de comportamientos contraproducentes interpersonales (actos verbales y físicos inapropiados dirigidos hacia los demás miembros de la empresa), en tanto que aquellos que son maltratados por su supervisor llevan a cabo comportamientos contraproducentes organizacionales (uso indebido de la información, de las instalaciones y de los recursos de la empresa). En la misma línea se hallan los resultados arrojados por la validación argentina de la Escala de Comportamientos Contraproducentes en el Trabajo (Omar, Vaamonde & Uribe Delgado, 2013). En general, las emociones negativas juegan un papel destacado en la ejecución de estas conductas, obrando en ocasiones como variables mediadoras en la relación entre justicia y comportamientos contraproducentes (Hershcovis et al., 2007; Ladebo et al., 2008). En relación con la violencia de género, uno de los comportamientos contraproducentes de mayor gravedad es el acoso sexual. Al respecto, Krings y Facchin (2009) informaron que en contextos laborales donde predomina la injusticia interaccional, los empleados pueden traducir sus emociones dolorosas ante el tratamiento injusto en comportamientos de acoso sexual contra las mujeres.

En vista de la literatura científica revisada, puede afirmarse que las percepciones de justicia organizacional se vinculan con estilos de liderazgo efectivo, con mayores montos de compromiso, confianza e identificación con la organización, con aumento de la satisfacción laboral y con mayor motivación para involucrarse en comportamientos

de ciudadanía organizacional. Por el contrario, ambientes laborales donde la injusticia es moneda corriente se asocian con la emergencia de emociones negativas (angustia, bronca, ira, enojo), con la intensificación de las respuestas de estrés laboral y con una mayor motivación para ejecutar comportamientos contraproducentes contra la organización o sus miembros. En definitiva, los especialistas parecen coincidir en que la justicia en el lugar de trabajo constituye un factor esencial para el funcionamiento armónico de las organizaciones y sus empleados.

Justicia organizacional e individualismo-colectivismo

Tanto la concepción de lo que es justo como el énfasis puesto en las percepciones de justicia pueden diferir según las orientaciones axiológicas predominantes en los sujetos (Erdogan & Liden, 2006). Una de las diferencias culturales observadas en relación con la percepción de justicia en el lugar de trabajo ha sido la orientación hacia el colectivismo o hacia el individualismo (Cropanzano & Greenberg, 1997), sobre todo si se considera que tales valores actúan como una lente subjetiva que afecta las creencias y las percepciones de los seres humanos (Primeaux, Karri & Caldwell, 2003). El estudio de las relaciones entre estas dimensiones axiológicas y las variaciones de la importancia y el significado atribuidos a la justicia es un área de desarrollo relativamente reciente, aunque ya registra algunos avances.

En un estudio transcultural realizado en Argentina, Brasil y México, Omar, Uribe Delgado y sus colaboradores (2007) informaron que los valores colectivistas e individualistas actúan como variables moduladoras entre las percepciones de justicia y la ejecución de comportamientos de ciudadanía organizacional. Específicamente, los autores observaron que las asociaciones entre las percepciones de justicia y los comportamientos de ciudadanía eran mayores entre los sujetos con marcada orientación al colectivismo. Este hallazgo podría interpretarse a la luz de la importancia que los colectivistas atribuyen a la preservación de la armonía grupal, la cooperación, la interdependencia y el respeto por normas grupales (Kagitcibasi, 1997; Smith & Bond, 1999). En línea con tales observaciones, publicaciones científicas previas (Cohen & Avrahami, 2006; Cropanzano & Greenberg, 1997; Lan et al., 2002) también subrayaron

que la capacidad de la justicia organizacional para motivar comportamientos extra papel aumenta en entornos colectivistas.

La orientación al individualismo-colectivismo demostró, además, tener un rol mediador en la relación entre percepciones de justicia y estrés laboral (Omar, 2006). Mientras el individualismo aparece asociado con desventajas psicológicas y sociales (Colquitt, 2004), el colectivismo involucra mayores redes de apoyo social, competencias emocionales e intenciones de buscar ayuda, menores niveles de estrés y aumento de la sensibilidad ante la justicia en el lugar de trabajo.

A partir del empleo de la tipología axiológica de individualismo y de colectivismo vertical y horizontal como marco teórico para explicar las diferencias en las percepciones de justicia en empleados chinos, Hang-yue y sus colaboradores (2006) hallaron que el colectivismo horizontal se asoció con la justicia procedimental, en tanto que el individualismo vertical lo hizo con la justicia distributiva. Es probable que los colectivistas horizontales, al considerarse iguales en estatus que el resto, presenten un modo particular de interpretar la información social, adoptando principios y criterios diferentes para evaluar la justicia procedimental en el trabajo. Estos sujetos prefieren asignar los beneficios y las recompensas de una manera más equitativa entre ellos, aun cuando sus contribuciones hayan sido mayores a las de sus compañeros. De hecho, se inclinan por métodos de resolución de conflictos que preserven la armonía interpersonal (por ejemplo, la mediación o la negociación), en detrimento del interés individual (Omar & Urteaga, 2008). En contraposición, los individualistas verticales, por enfatizar la independencia y la competencia en sus ámbitos sociales, tienden a estar más atentos a aspectos propios de la justicia distributiva (salario, promociones, etc.).

Recientemente, Omar y Uribe Delgado (2011) llevaron a cabo un estudio con empleados de organizaciones públicas y privadas argentinas, con el propósito de analizar las posibles vinculaciones entre el idiocentrismo-alocentrismo (individualismo y colectivismo, respectivamente) y las percepciones de justicia organizacional. Informaron que las personas alocéntricas (colectivistas, en su mayoría mujeres) presentaron mayores percepciones de justicia interpersonal e informacional, mientras

que los idiocéntricos (individualistas, en su mayoría varones) evidenciaron mayores percepciones de justicia distributiva y procedimental. De esta manera, las preocupaciones por la armonía grupal, el cumplimiento de las normas de convivencia, el sacrificio por el logro de objetivos comunes y similares rasgos que caracterizan a los colectivistas se asociaron positivamente con las percepciones de justicia interaccional (en sus dos facetas, interpersonal e informacional). La independencia, la competitividad, la asertividad, la primacía de los intereses personales sobre los grupales que describen a los individualistas se vincularon positivamente con las percepciones de justicia distributiva y procedimental.

Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y sexismo

La justicia organizacional se ha convertido en un importante foco de investigación por sus vinculaciones con una amplia gama de actitudes y comportamientos de los empleados hacia sus compañeros y hacia la organización (Ambrose et al., 2007; Colquitt et al., 2001; Cropanzano et al., 2001; Krings & Facchin, 2009; Omar & Paris, 2012). Gran parte de esta línea de investigación se ha centrado en explicar cómo los diferentes tipos de justicia (sobre todo distributiva y procedimental) afectan diferencialmente a las actitudes. Al respecto, Lind y Tyler (1988) fueron los primeros en observar que la justicia procedimental impacta sobre las actitudes hacia las instituciones o sus autoridades. Algunos estudios también se han focalizado en determinar el rol mediador de ciertas variables en el interjuego entre los diferentes tipos de justicia y las actitudes de los individuos. Masterson, Lewis, Goldman y Taylor (2000), por ejemplo, encontraron que tanto la percepción de apoyo organizacional como el intercambio líder-trabajador ejercen funciones de mediación entre las percepciones de justicia y las actitudes hacia la organización.

En lo que hace a las actitudes prejuiciosas y los comportamientos discriminatorios, los especialistas han advertido que las situaciones injustas y conflictivas pueden facilitar la puesta en marcha de tales estereotipos y conductas, sobre todo cuando los grupos implicados poseen un estatus desigual (Montes Berges, 2008). En el caso del prejuicio sexista y la DG, Krings y Facchin (2009) observaron que

cuando los empleados varones perciben injusticias en su lugar de trabajo presentan una mayor probabilidad de acosar sexualmente a sus compañeras. Esta asociación entre injusticia y tendencia al acoso sexual como forma de DG surge ante la necesidad de mantener el equilibrio, recurriendo a comportamientos hostiles, ofensivos y de clara violación de las normas. La respuesta no se dirige contra el agente de la injusticia (el superior o la organización como un todo) por temor a represalias; en cambio, la respuesta de acoso es orientada contra las mujeres, quienes forman parte de un grupo de género oprimido que, ante la mirada sexista, posee menor estatus. De este modo, la DG aparece como una solución fallida frente a la situación de injusticia. Por otra parte, otros estudios han informado asociaciones significativas entre sexismo y percepciones de injusticia procedimental durante las decisiones de selección y promoción (Lemons, 2003), así como entre sexismo y percepciones de inequidades en la distribución de recursos escasos y apreciados (Primeaux et al., 2003).

Lamentablemente, hasta el momento, los hallazgos de las escasas investigaciones publicadas sobre justicia y sexismo en el lugar de trabajo, así como sobre valores personales y sexismo, no permiten llegar a conclusiones sólidas que den cuenta del posible interjuego entre estas variables. Si bien existe un cuerpo de investigaciones sobre el individualismo y el colectivismo en distintas culturas, poco se conoce acerca del impacto de estos valores sobre las actitudes de los sujetos y, especialmente, sobre el prejuicio sexista y la DG. Asimismo, hasta la fecha no se han examinado empíricamente las posibles vinculaciones entre estas variables y las percepciones de justicia organizacional, aun cuando algunos especialistas han destacado la importancia de la equidad en las organizaciones y de su impacto sobre las actitudes de los empleados. A este vacío empírico-conceptual se suma la falta de estudios que exploren la temática en el contexto latinoamericano. Por lo que, frente a este panorama, el presente trabajo se orientó a explorar empíricamente las posibles interrelaciones entre las características sociodemográficas, los valores personales, las percepciones de justicia organizacional y el sexismo en empleados argentinos, con miras a determinar si la orientación axiológica y la justicia constituyen predictores eficaces del sexismo en el lugar de trabajo.

CAPITULO V

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Con el propósito de explorar las asociaciones entre el sexismo, las percepciones de justicia, los valores personales y las características sociodemográficas en trabajadores argentinos, se diseñó una investigación empírica transversal con tres aproximaciones metodológicas, enmarcada en el contexto de un enfoque mixto cuali-cuantitativo.

Aproximación metodológica I

La primera aproximación metodológica, encuadrada en una perspectiva cualitativa, tuvo como objetivo desarrollar un instrumento para explorar la tendencia a la DG en el lugar de trabajo, habida cuenta de la escasez de técnicas existentes para explorar este constructo en la población objetivo. El instrumento fue desarrollado y evaluado a lo largo de cuatro etapas: (1) encuentros de grupo focal (focus group) y entrevistas en profundidad con muestras teóricas de trabajadores santafesinos; (2) elaboración de la versión prototípica del instrumento y evaluación de su validez por parte de jueces expertos; (3) prueba piloto del instrumento diseñado sobre una muestra por disponibilidad de empleados santafesinos; (4) validación de la versión final de la Escala de Tendencia a la Discriminación de Género en el Lugar de Trabajo, con miras a integrarla a la batería de recolección definitiva (aproximación metodológica III).

Aproximación metodológica II

La segunda aproximación metodológica, de corte cuantitativo, tuvo como objetivo adaptar y validar el Inventario de Sexismo Ambivalente (Ambivalent Sexism Inventory, ASI) de Glick y Fiske (1996, 2001) para su empleo con sujetos argentinos. Desarrollado originalmente en EE.UU., este instrumento ha sido adaptado en más de 20 países, registrando destacadas propiedades psicométricas y mostrando validez transcultural (Glick & Fiske, 2001; Lee et al., 2010). La muestra seleccionada en esta oportunidad estuvo integrada por 345 sujetos (130 estudiantes y 215 empleados) pertenecientes a distintas organizaciones de la zona centro de Argentina. La batería de recolección incluyó la versión adaptada del ASI y una selección de reconocidos instrumentos para evaluar neosexismo, actitudes sociales y deseabilidad social. Para validar el instrumento, se establecieron las equivalencias semántica, conceptual, operacional y de

medición. El análisis estadístico de los datos se realizó con auxilio de los softwares SPSS 17.0 y AMOS 7.0.

Aproximación metodológica III

Esta última aproximación metodológica tuvo como objetivo poner a prueba las hipótesis de trabajo planteadas. En esta aproximación se trabajó con una nueva muestra por disponibilidad integrada por 414 sujetos (198 mujeres y 216 varones, con un promedio de edad de 37.6 años), empleados en diversas organizaciones públicas y privadas de la provincia de Santa Fe. La batería de recolección de datos estuvo integrada por la Escala de Tendencia a la DG en el Lugar de Trabajo desarrollada en la primera aproximación metodológica, el Inventario de Sexismo Ambivalente validado en la segunda aproximación metodológica y reconocidas escalas para explorar percepciones de justicia organizacional, individualismo-colectivismo y deseabilidad social. Incluyó, además, una sección de variables sociodemográficas. La información obtenida fue analizada con técnicas estadísticas descriptivas, correlacionales y multidimensionales, empleando los programas SPSS 17.0 y SPAD 5.6.

La Figura 8 sintetiza el diseño metodológico implementado para la concreción de la investigación.

DISEÑO METODOLÓGICO

APROXIMACIÓN METODOLÓGICA I

Objetivo: desarrollar un instrumento para medir la tendencia a la DG en el lugar de trabajo.

Etapas 1 y 2

Elaboración de la versión prototípica del instrumento y evaluación de su validez por parte de jueces expertos

Sujetos: muestra teórica de 16 trabajadores santafesinos (12 para grupos focales; 4 entrevistados en profundidad).

Instrumentos: grupo focal y entrevistas en profundidad.

Etapas 3 y 4

Prueba piloto y validación del instrumento de escenarios desarrollado

Sujetos: muestras por disponibilidad de trabajadores santafesinos (132 para la prueba piloto y 217 para la validación).

Instrumentos: instrumento prototípico de escenarios desarrollado; adaptación española (Moya & Expósito, 2001) de la Escala de Neosexismo de Tougas et al. (1995); adaptación argentina (Omar, 1988) de la escala de Deseabilidad Social del EPQ de Eysenck y Eysenck (1975) y variables sociodemográficas.

APROXIMACIÓN METODOLÓGICA II

Objetivo: adaptar y validar el Inventario de Sexismo Ambivalente (ASI, Ambivalent Sexism Inventory) de Glick y Fiske (1996, 2001) para su empleo con muestras argentinas.

Sujetos: muestra por disponibilidad de 345 sujetos santafesinos (130 estudiantes y 215 empleados).

Instrumentos: adaptación propia del ASI; adaptación española (Moya & Expósito, 2001) de la Escala de Neosexismo de Tougas et al. (1995); adaptación argentina (Omar, 2005) del Inventario de Actitudes Sociales de Eysenck (1996); adaptación argentina (Omar, 1988) de la escala de Deseabilidad Social del EPQ de Eysenck y Eysenck (1975) y una sección de variables sociodemográficas.

APROXIMACIÓN METODOLÓGICA III

Objetivo: poner a prueba las hipótesis de trabajo planteadas.

Sujetos: nueva muestra por disponibilidad, integrada por 414 trabajadores santafesinos.

Instrumentos: Escala de Tendencia a la Discriminación de Género en el Lugar de Trabajo (instrumento desarrollado en la aproximación metodológica I); adaptación argentina del ASI (instrumento validado en la aproximación metodológica II); adaptación argentina (Omar et al., 2003) de la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt et al. (2001); adaptación argentina (Omar, Uribe Delgado, et al., 2007) de la Escala de Individualismo-Colectivismo de Singelis et al. (1995); adaptación argentina (Omar, 1988) de la escala de Deseabilidad Social del EPQ de Eysenck y Eysenck (1975) y una sección de variables sociodemográficas.

Figura 8. Diseño metodológico del estudio

CAPITULO VI

APROXIMACIÓN METODOLÓGICA I

El objetivo de esta primera aproximación metodológica fue desarrollar un instrumento para medir la tendencia a la DG en el lugar de trabajo. La necesidad de elaborar una medida específica para explorar este constructo en la población objetivo se fundamentó en el hecho de que la mayoría de los instrumentos disponibles en las bases de datos científicas consultadas exploran la percepción de la DG por parte de la persona afectada, pero no la tendencia a ejecutar estos comportamientos por parte de los sujetos prejuiciosos. Por lo que en línea con los principios generales de la teoría psicométrica, el desarrollo y puesta a punto del instrumento para medir la tendencia a la DG en el lugar de trabajo se realizó a través de cuatro etapas sucesivas, a saber: (1) encuentros de grupo focal y entrevistas en profundidad; (2) elaboración de la versión prototípica del instrumento y evaluación por parte de jueces expertos; (3) prueba piloto de la versión prototípica del instrumento; y (4) validación de la Escala de Tendencia a la Discriminación de Género en el Lugar de Trabajo.

ETAPA 1. Encuentros de grupo focal y entrevistas en profundidad

Se llevaron a cabo cuatro encuentros de grupo focal y cuatro entrevistas en profundidad con empleados de distintas organizaciones de la provincia de Santa Fe.

El grupo focal –denominado también grupo de discusión, grupo de enfoque o focus group– es un método de investigación cualitativa que implica la discusión de un tema específico por parte de un grupo predeterminado de personas, bajo la guía de un moderador que prepara y coordina el encuentro mediante preguntas o ejercicios (Barbour & Kitzinger, 1999; Hennink, 2007). Suele emplearse en las fases iniciales de algunos estudios plurietápicos, en muchas ocasiones como un recurso para el desarrollo de instrumentos (Hennink, 2007). El grupo focal busca comprender el problema desde la perspectiva de los propios participantes, destacándose por ser una técnica idónea para generar información espontánea sobre las conductas y opiniones cotidianas de las personas (Bloor, Frankland, Thomas & Robson, 2002; Hennink, 2007; Puchta & Potter, 2004).

Los encuentros de grupo focal se desarrollaron con una muestra teórica integrada por 12 participantes (ocho mujeres y cuatro varones, con un promedio de edad de 33

años), trabajadores de diversas organizaciones santafesinas (un estudio contable, una cooperativa, una fábrica, un hotel, una escuela, tres reparticiones públicas y cuatro comercios). La selección de los sujetos se realizó de modo tal de lograr cierta heterogeneidad para fomentar la discusión entre ellos (Hennink, 2007). Algunos eran compañeros de trabajo, hecho que no sólo facilitó la selección sino que en alguna medida garantizó la asistencia y el debate en torno a experiencias y eventos compartidos.

A partir de la revisión de la literatura sobre sexismo, se elaboró una guía de discusión semiestructurada para cada encuentro. Tales guías incluyeron una lista predefinida de temas y preguntas utilizadas por el moderador para facilitar la discusión grupal y promover el intercambio de ideas, sentimientos y puntos de vista acerca del tema en estudio. Las guías se organizaron como una secuencia lógica de preguntas introductorias y preguntas específicas sobre el tema en cuestión, utilizando un formato tipo embudo, partiendo de las preguntas más generales hasta las más específicas (Hennink, 2007; Morgan, 1997). Las preguntas específicas versaron sobre los siguientes temas vinculados a la DG laboral: la selección de personal, las desigualdades o pérdida de beneficios en el trabajo, la asignación diferenciada de tareas, las evaluaciones laborales, el acoso sexual, las conductas inapropiadas hacia la mujer, la discriminación por embarazo o maternidad, entre otros comportamientos sexistas.

Las cuatro reuniones de grupo focal se llevaron a cabo entre abril y junio de 2010, en un aula cedida por la Universidad Nacional de Rosario, acorde con los propósitos y las condiciones requeridas por esta técnica: bien iluminada, sin distracciones sonoras o visuales y con sillas dispuestas en círculo alrededor de una mesa. Si bien participaron 12 sujetos, no todos ellos asistieron a los cuatro encuentros de grupo focal. Esto se debió no sólo a las dificultades particulares planteadas por los trabajadores para asistir a todas las reuniones, sino también a que los especialistas (Bloor et al., 2002; Hennink, 2007) sostienen que el número ideal para llevar a cabo un grupo focal oscila entre seis y ocho sujetos. Por ello, en el primer encuentro participaron ocho mujeres, en el segundo seis mujeres y dos varones, en el tercero tres mujeres y tres varones, y en el último la totalidad de los varones.

En cada encuentro, luego de darles la bienvenida y de explicar los objetivos de la investigación y sus derechos como participantes, cada uno de los asistentes se presentaba diciendo su nombre de pila y describiendo su lugar de trabajo, las funciones que desempeñaba y las características generales de las relaciones interpersonales en su organización laboral. A lo largo de los encuentros, se solicitó a los sujetos que recordaran y describieran episodios que hubieran presenciado sobre diferencias en el lugar de trabajo hacia las mujeres en general o hacia alguna mujer en particular, sin mencionar el término “discriminación”. La mayoría aportó ejemplos de conductas discriminatorias concretas llevadas a cabo por compañeros. Algunos incluso mencionaron ejemplos de comportamientos propios. Estos relatos de experiencias obraron a modo de disparador para discutir en profundidad la problemática en cuestión en las distintas reuniones, siguiendo las guías de discusión prediseñadas. Cada encuentro tuvo una duración aproximada de una hora y fueron grabados con el consentimiento de los participantes.

Con el fin de explorar las particulares configuraciones de la DG a nivel laboral, y complementando la información recogida en los encuentros de grupo focal, se realizaron entrevistas en profundidad a cuatro trabajadores santafesinos. Esta técnica ha demostrado ser de gran utilidad cuando el problema en estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad (Hernández Sampieri, Fernández-Collado & Baptista Lucio, 2008), como es el caso de la discriminación sexista.

Para llevar a cabo las entrevistas, se realizó una selección por disponibilidad de cuatro empleados (dos mujeres y dos varones; promedio de edad de 38 años), con y sin hijos, pertenecientes a distintas organizaciones del centro-sur de la provincia de Santa Fe (una empresa de transporte, una entidad financiera, un hotel y una repartición pública). Cabe aclarar que se trató de un grupo diferente del que participó en los grupos focales.

Se empleó una guía de preguntas acerca de las características de las relaciones interpersonales en el trabajo, la situación sociolaboral de los participantes y los actos de discriminación contra las mujeres presenciados, vivenciados o llevados a cabo. Los

entrevistados tenían plena libertad de explayarse en su relato y el entrevistador de introducir preguntas adicionales para obtener mayor información. Las preguntas fueron presentándose de las más generales a las más específicas y sensibles, subrayando en todo momento las experiencias, opiniones y sentimientos personales. Las entrevistas se realizaron tanto en los lugares habituales de trabajo de los sujetos, en momentos de descanso, como en sus domicilios particulares, según los casos. La duración aproximada de cada una fue de 30 minutos, siendo efectuadas personalmente por el autor del presente estudio. Con el fin de lograr naturalidad, espontaneidad y amplitud de respuesta, se puso especial énfasis en generar un clima de confianza con los entrevistados. Para ello, se explicaron los objetivos de la investigación y se aseguró el anonimato y la confidencialidad frente a la información brindada.

Análisis de la información recogida en los grupos focales y en las entrevistas

El material reunido a partir de las entrevistas y de los grupos focales fue examinado mediante análisis de contenido. Esta técnica se orienta al análisis de la comunicación utilizando procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes. Busca inferir conocimientos relativos a las condiciones de producción, con ayuda de indicadores (Bardin, 1996; Krippendorff, 1990).

El procedimiento general de la técnica de análisis de contenido sigue una serie de pasos flexibles descritos por Cáceres (2003): (1) preparación y preanálisis del corpus de contenidos a examinar; (2) definición de las unidades de análisis (segmentos del contenido caracterizados e individualizados para ser posteriormente codificados y relacionados); (3) construcción y asignación de códigos de análisis (los códigos o identificadores pueden adoptar la forma de un concepto conocido, una palabra o un símbolo distintivo); (4) desarrollo de categorías (conceptos o “casillas” en donde el contenido previamente codificado se ordena y clasifica); (5) síntesis final de los hallazgos, integrando los códigos y las categorías. Para la realización del análisis de contenido se empleó el software ATLAS.ti 7. En la Figura 9 se presenta la red conceptual del constructo DG elaborada.

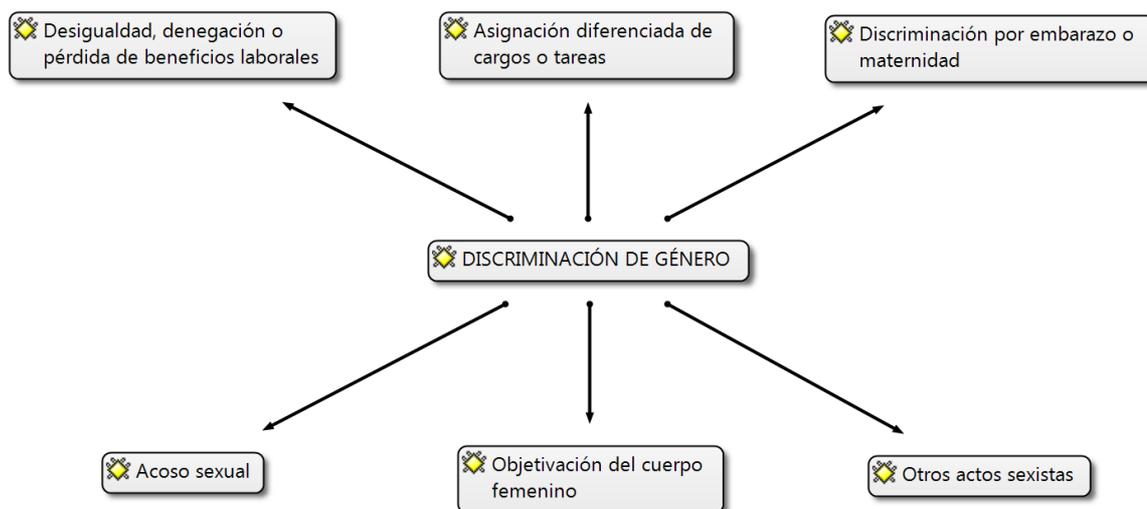


Figura 9. Dimensiones de la DG identificadas en el discurso de los entrevistados y participantes de los grupos focales

A continuación, y a modo de ejemplo, se transcriben fragmentos de los grupos focales y de las entrevistas que ilustran las modalidades de discriminación identificadas.

Desigualdad, denegación o pérdida de beneficios laborales

Si bien expresamente prohibida por la ley, la inequidad por razones de género a la hora de otorgar beneficios laborales sigue estando presente en nuestro contexto (Eagly, 2007; INADI, 2012). Este hecho se refleja en el relato de los participantes de los grupos focales:

Mariana: Las desventajas son en cuanto a nivel salarial y posiciones a las que la mujer puede acceder. Porque una empresa en la que una mujer termine siendo la directora de la empresa, es muy raro.

[...]

Eugenia: En las dos empresas donde yo participé, siempre he visto casos puntuales, y a mí me ha pasado, que te valoren más y que te den cada vez más participación –y hay mujeres que han llegado a puestos altísimos.

Moderador: *¿En el ámbito privado y en el público?*

Eugenia: Yo hablo de lo privado. No hablo de lo público.

Mariana: Yo en mi experiencia nunca vi, pero sí sé que es más difícil para una mujer lograr puestos más altos que para un hombre [...] Y la diferencia salarial sí la vi [...] pero obvio que es mucho menor que antes. Ni hablar.

Eugenia: Obviamente que existe, porque la mujer si es madre se tiene que ausentar tres meses de su trabajo. Y eso a todo empleado le pesa, y mucho.

Moderador: *¿Y han presenciado o vivido alguna situación donde a una mujer le dificulten o le “traben” el progreso en su carrera o en su trabajo?*

Paula: Envidia machista, sí.

Moderador: *¿Cómo qué por ejemplo?*

Paula: Como un hombre a quien yo iba a reemplazar en un trabajo y anduvo diciendo de todo por todos lados –o sea, se le notaba que estaba con bronca porque una mujer lo iba a reemplazar, y encima una mujer joven–.

Moderador: *¿Y eso era por ser mujer o por ser joven?*

Paula: Seguro que por ser mujer, porque lo conocen como un tipo machista, aparte. Estaba como loco. Y ahora viene y me tira comentarios, indirectas, que se le nota el resentimiento. Se nota.

Los fragmentos anteriores acerca de la desigualdad, denegación o pérdida de beneficios laborales se complementan con lo expresado por las trabajadoras entrevistadas:

Actualmente la mujer está mejor que hace 20, 30 años atrás, sin duda, pero yo creo que sigue existiendo discriminación. En algunos lugares es claro; en otros no tanto, qué sé yo... El problema es que en general los dueños son hábiles para manejar la ley a su antojo, para adaptarse para ganar más digamos. Pero si vos te fijás, hay pocas mujeres que sean jefas o que dirijan una empresa. Siguen siendo más hombres. En donde yo trabajo, siempre hubo gerentes varones. Eso es una diferencia clara. ¿Nunca encontraron una mujer apta para ese cargo? Lo dudo (Sandra, 35 años, casada, dos hijos, empleada en una entidad financiera).

Hay diferencias entre hombres y mujeres. En mi trabajo casi no se ve porque trabajo en [nombra organización pública], pero tengo amigas que trabajan en la parte privada, que cobran parte del sueldo en negro, que hacen lo mismo que otros compañeros de trabajo y a veces a ellos les tiran por lo bajo unos pesos más porque se supone que tienen una familia que mantener. ¿Y las mujeres? ¿Viven del aire nuestras familias? Eso para mí es discriminación. Yo les digo que hablen con el

sindicato, pero ellas prefieren quedarse en el molde, conservar el trabajo. Se entiende... Cuando yo empecé a trabajar de jovencita era peor, o sea, era más evidente, pero ahora sigue habiendo (Mónica, 58 años, viuda, dos hijos, empleada en una repartición pública).

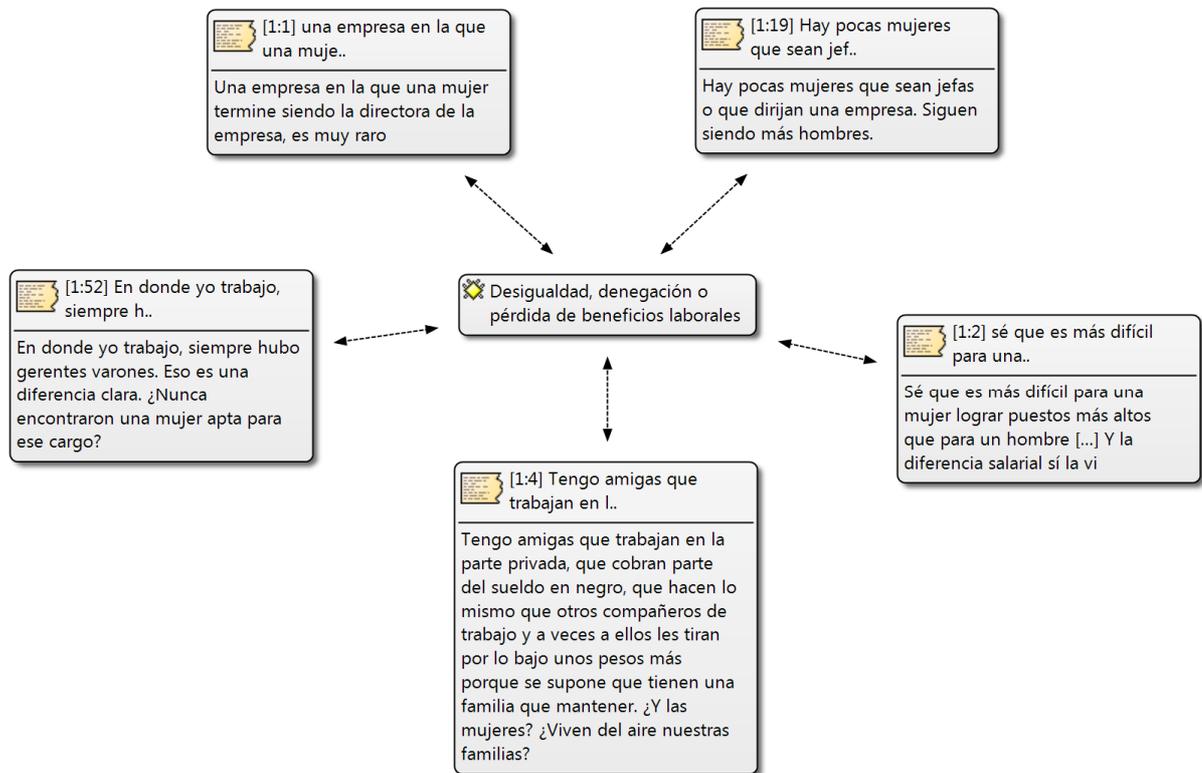


Figura 10. Citas ilustrativas de la dimensión “desigualdad, denegación o pérdida de beneficios laborales”

Asignación diferenciada de cargos o tareas

Tanto los participantes de los grupos focales como los entrevistados mencionaron la existencia de asignación diferenciadas de cargos o tareas para hombres y mujeres en sus lugares de trabajo. De acuerdo con el relato, y en línea con la literatura sobre el tema (Cikara et al., 2009; Eagly, 2007), estas decisiones se basan en creencias estereotipadas de género arraigadas fuertemente a nivel cultural y organizacional, incluso desconociendo la capacidad o el desempeño laboral de la persona en cuestión:

Mariana: Yo en el estudio lo que veo es que siempre las recepcionistas son mujeres, porque a un hombre no le van a ir a decir “Llevá un cafecito al cliente” [...] Se lo dicen a

una mujer. Y siempre para esos puestos donde vos tenés que llevar una taza de café, un vaso de agua, lo que sea que tenés que servir a alguien.

Paula: En mi trabajo, no es nuestra función. Somos casi todos profesionales en la oficina, pero si viene alguien de afuera, viene mi jefa –y le da cosa pedírmelo, porque sabe que no tiene nada que ver, pero como que no tiene a quién– y me dice “Ay preparale un café”. A los chicos no les va a ir decir “Preparale un café”. Me lo dice a mí, porque soy mujer.

Mariana: Y en mi caso por ejemplo en el estudio hay un hombre y hay mujeres. Hay un solo hombre. Y si tienen que pedirle a alguien de llevar un café a algún cliente, nunca se lo piden a él.

Paula: Es la sociedad machista.

[...]

Eugenia: No es siempre así. Nosotros tenemos una persona que nos sirve el café y es un hombre.

Amelia: Yo también, tengo mozos en el hotel. Son hombres.

Paula: Bueno, yo también tenía una persona que servía el mate y era un hombre. Pero en el caso de todos pares, todos de igual rango digamos, se lo piden a una mujer.

Eugenia: Ah, eso sí. [...] pero porque la mujer es más aplicada, es más ordenada.

Mariana: No, porque para mí es porque es “natural” que la mujer sirva.

Gabriela: ¿Y para vos que sea jefe o jefa es lo mismo? Sea hombre o mujer el que te dé la orden, ¿para vos es lo mismo?

Eugenia: Sí.

Gabriela: Vos decís que tanto los hombres como las mujeres siendo jefas–

Mariana: Sí, la mujer es mucho más machista que el hombre.

Gabriela: La mujer más, para mí.

Mariana: Sí, toda la vida. La mujer es más machista que el hombre.

[...]

Mariana: Otra cosa, por ejemplo, que yo lo vi en mi profesión de contadora, cuando tenés que ir a hacer trámites a [nombra una repartición pública], que te dan 800 mil vueltas, y que siempre te niegan el trámite por algún papel, una firma que te falta, siempre, hasta yo lo he dicho, que es preferible que vaya una mujer. Porque la mujer a veces, con su carita y qué sé yo–

Paula: ¿Pero atienden hombres o mujeres?

Mariana: No, en Buenos Aires, donde yo estaba, eran todos hombres. Siempre.

Eugenia: Entonces mandaban mujeres.

Mariana: Entonces yo decía “Vamos a mandar una mujer para hacer los trámites”.

Paula: Obvio.

Gabriela: Obvio.

Mariana: Porque al tipo lo rechazaban, y la mujer iba y siempre lograba hacerlo.

En ocasiones, la asignación diferenciada de tareas en función del género también representa una pérdida de un beneficio laboral (por ejemplo, de un mejor cargo o empleo; Cikara et al., 2009), consecuencia de la segregación ocupacional aún vigente (INADI, 2012; OIT, 2012a), tal como lo ejemplifican los participantes del grupo focal:

Eugenia: Por ejemplo, en [nombra empresa] cuando estaban tomando pasantes para la parte industrial, no permitían tomar mujeres. No querían mujeres ingenieras para la parte industrial.

Moderador: *¿Por qué?*

Paula: Y porque es un ambiente de hombres.

Eugenia: Porque era un ambiente de hombres en donde no lo iban a saber manejar en la planta, ¿me explico? No sé por qué.

Horacio: Está bien, porque hay lugares que son más para hombres y otros más para mujeres. Eso depende del trabajo. En [nombra la fábrica] hay empleadas mujeres en atención al cliente, en la parte administrativa. Y en planta somos casi todos hombres. Pasa que vos no podés meter a una mujer a trabajar en planta porque es jodido: hay muchos peligros, mucha máquina, hay cosas específicas que los hombres sabemos hacer y las mujeres no. Es así. Porque para el hombre son más fáciles algunas cosas y para la mujer otras.

Paula: No. No creo. Para mí eso es un prejuicio, porque vos podés capacitar a una mujer como operaria en tu trabajo y lo va a hacer tan bien como un hombre. Lo mismo el caso de ella [señala a Eugenia]: capaz que en el sector industrial contrataban a una mujer y lo manejaba mejor que un hombre.

Horacio: Mmmm [gesto de duda]

Eugenia: Yo nunca hablé con nadie de Recursos Humanos. Yo les cuento lo que a mí me dijeron: “No se aceptan mujeres”.

Juan: Yo coincido bastante con él [Horacio]. Es difícil para un grupo de hombres tener una jefa mujer. O para una mujer insertarse en un ambiente de puros hombres. En nuestra empresa –nosotros tenemos una PyME–, hay sectores donde trabajan más hombres y otros donde trabajan más mujeres, y tratamos de conservarlos así porque funcionan bien.

María Luz: Pero no estaría mal mezclarlos, ¿por qué no? ¿Alguna vez probaron? Capaz les funciona mejor todavía.

Mariana: Totalmente. Eso que comentás vos Juan es por un tema de costumbre, de que siempre tomaron mujeres para un sector y hombres para otros, ¿o no? Por ejemplo, en el trabajo de mi viejo, que es el mismo que el de su marido [señala a Eugenia], representante de ventas, es muy difícil que haya una mujer en ese puesto. Y generalmente en la empresa no querían mujeres para ese puesto. La primera vez que se tomó una mujer fue una que mi papá eligió, porque estaba como jefe y eligió una mujer. Y fue la primera vez. Por eso te digo, para mí eso de que existan sectores de mujeres y sectores de varones es más una costumbre de separarlos que otra cosa.

[...]

Amelia: Para mí, que trato con muchos viajantes, si sos mujer, tenés que estar mucho tiempo afuera de tu casa, y es un ambiente muy de hombres, ¿me entendés? Y tener que llegar al hotel, y tener que dormir-. Por lo general van de a grupos. Si va una mujer, se hospeda sola, come sola. Los hombres salen, hacen todas esas cosas que hace el hombre de por sí, y a la mujer nunca la van a invitar. Yo tengo mujeres viajantes, que son particulares, pero hacen la suya: llegan al hotel, comen, se acuestan a dormir. Todo solas. En cambio el hombre se junta en grupos, van al casino, salen, hacen todas esas cosas.

Eugenia: Claro. Por ejemplo, en otro sector de [nombra la empresa] eran todos contadores hombres que hacían auditorías a cooperativas, y no tomaban mujeres. ¿Por qué? Porque para la empresa es un gasto. Si van todos hombres, vos los ponés a todos en una misma habitación. Si meten a una mujer, tienen que pagar otra habitación aparte. Entonces a ellos les incrementaba el gasto.

Paula: Pero meté mitad y mitad [hombres y mujeres], y van a dos habitaciones.

Eugenia: No, no, no, porque por ahí tenés que meterte en el medio del campo, a contar quesos, a contar- y vos podrás ver que acá cambió en cierta medida la mentalidad, pero si vos te metés en el interior, te vas al campo, la mentalidad no cambió. La mujer es mujer.

Moderador: *O sea que seguiría habiendo trabajos y tareas específicas para mujeres, ¿pero por una cuestión cultural o por una cuestión natural, intrínseca de la mujer?*

Eugenia: ¡Cultural!

Paula: Sí. Cultural.

Eugenia: Cultural, y depende del lugar. Yo supongo que en ciudades como Buenos Aires eso debe pasar menos que en el campo, qué sé yo.

La asignación diferenciada de cargos o tareas para hombres y mujeres lleva en ocasiones a que el tratamiento interpersonal varíe de acuerdo al sexo de quien cumpla esa función (Glick & Fiske, 2001). Esta diferenciación en el trato (sea positivo, sea

negativo) se basa en estereotipos de género que prescriben que la mujer debe ser tratada de una determinada manera, y el hombre de otra (Eagly, 2007):

Eugenia: Yo siempre trabajé con todos hombres. Todos hombres y yo. Entonces estuvo bueno. Al principio eran medio reticentes [...] pero después re bien. Por ahí no se bancan cuando una les tiene que dar órdenes. El hombre es super reticente en eso, y más a mí que me toca lidiar con gente –los chicos del depósito– y eso no les gusta, pero si vos empezás a tratarlos con buena onda, te hacen caso. Que alguna vez te digan algún piropito a la mañana, esas cosas así, ya después [asienta con la cabeza con expresión de conformidad].

Moderador: *¿Qué tipo de piropos?*

Eugenia: “¡Ay la contadora! Qué trajecito se puso hoy.” Cosas así, y después ya está.

Moderador: *¿Y eso pasa porque sos mujer?*

Eugenia: Sin lugar a dudas.

Moderador: *¿Y con un hombre qué pasaría?*

Eugenia: Al hombre es como que le tienen más respeto.

Paula: Es como que te dicen más cosas con doble sentido, pero en general te causan gracia.

[...]

Amelia: Yo te estoy diciendo lo que la persona ve. En este caso, lo que el hombre ve en vos, o vos cómo te desenvolvés. Está bien, Uds. saben cómo soy yo, porque saben que yo voy, hablo, me pongo escotes, pero yo me cuido. Yo no soy una loca que estoy revoleando la cartera en la recepción del hotel. Mirá, te cuento un claro ejemplo. Le pasó a Diego [su pareja]. Cuando nosotros estábamos empezando a salir, yo estaba en la recepción, él estaba trabajando en el restaurante, y vino un flaco, un proveedor, a buscar un sobre. Yo tenía un mal día. No lo traté muy bien, porque no encontraba el sobre, porque no tenía por qué venir a pedírmelo a mí, sino que tenía que ir a otro lado y ya sabía. Bueno, la cosa es que el flaco vino, me lo pidió, fui, lo busqué... Todo un lío. No lo traté bien. No lo traté mal tampoco, pero no fui agradable con él. El flaco se fue al restaurante a hablar con Diego y a bajar mercadería. Estando con Diego, no sé qué estaban hablando del tema, y le dice: “Ay esa que está en la recepción me atendió re mal, no me quiso dar el sobre, pero está tan buena, tan buena, que se la dejo pasar”.

Moderador: *¿En qué sentido?*

Marta: Que se la perdonaba, porque es linda. Eso te está diciendo. La superficialidad. “Porque es linda, tiene un buen escote, se la dejo pasar”. Si no le diría: “Sos una maleducada. No me trates mal”.

Moderador: *¿Y en ese caso sería una ventaja o una desventaja para Uds.?*

Mariana: Sí, a veces es una ventaja.

Amelia: Para mí es exactamente lo mismo que me lo digan de frente.

Eugenia: Es una ventaja porque puede ir a quejarse con tu jefe y decirle: “La de la recepción es una ordinaria. Me trató mal. Me dijo esto, esto y esto”.

Muchos episodios de asignación diferenciada de cargos o tareas se basan en creencias sexistas benévolas. Si bien el SB busca proteger y honrar a las mujeres, las confina a una posición social inferior a la del hombre, considerándolas seres frágiles y delicados, cuya función “natural” sería el cuidado del hogar y de los niños (Glick & Fiske, 2001; Lee et al., 2010). En el ámbito laboral, este prejuicio prescribe que la mujer es apta para ciertas tareas pero no para otras. Por esta razón, el SB sirve como justificativo principal para la asignación diferenciada de cargos o tareas basadas en el género, hecho que se refleja en los siguientes fragmentos:

Moderador: *Según lo que Uds. vienen comentando, la mujer tendría mayor capacidad de persuasión. ¿Entonces por qué en ventas predominan los varones?*

Mariana: En venta yo me refiero al puesto particular de mi papá, que es viajante.

Eugenia: Claro, a mi marido le pasó eso.

Mariana: Es muy raro que haya una mujer viajante, porque lo ven como que la mujer tiene que estar en la casa, tener hijos, entonces no puede salir a viajar como mi papá que se va de lunes a jueves...

Eugenia: Aparte negociante, es más negociante el hombre que la mujer.

[...]

Moderador: *¿Y han tenido tratos privilegiados por ser mujer? Por ejemplo, que las hayan protegido de algo, de algún modo, o que les hayan dado una tarea en particular porque era más segura, o que Uds. hayan sentido que las respetaban más por ser mujeres?*

Eugenia: Eso sí pasa. Si vos tenés que decir “Hay que ir a buscar –qué sé yo– un archivo” y tenés que subirte a la escalera, “No, no vayas vos que sos mujer. Dejame que voy yo, me subo yo a la escalera, que tengo fuerza, bajo las cajas”.

Paula: Sí, son situaciones de las cuales nos podemos aprovechar, como yo te decía, que son ventajas.

Gabriela: Pero eso sería más caballerosidad. No sería diferenciación.

Eugenia: Exacto. No machismo.

- Moderador: *¿Y la caballerosidad no sería diferenciación?*
- Eugenia: No. Está muy bueno.
- Mariana: Eso es cuestión de ser respetuoso, qué sé yo.
- Paula: Y, ¿pero hasta dónde es machismo y hasta donde es caballerosidad?
- [...]
- Gabriela: A mí porque no me gusta que lo hagan y lo hago yo, pero hay mujeres que no les gusta. Yo hago de todo. Si tengo que subirme a algún lado, lo hago yo, porque soy así. No le voy a decir a un hombre “Ay, ¿me vas y me buscás esto?”
- [...]
- Mariana: Nosotros ahora, que justamente estuvieron remodelando el estudio, los que movían los escritorios, hacían todo eso, eran los hombres del estudio.
- Eugenia: Ah, sí. Por ejemplo, cuando nos mudamos de oficina, yo no hice nada, llevé carpetas nomás.
- Paula: Nosotros viajamos dos días a Buenos Aires, a una “expo”. Primero fueron los varones, obviamente, a armar el stand, porque todavía no abría la “expo”. Y tuvieron que ir, poner el lomo, se mataron armando el stand, y las mujeres fuimos después a atenderlo, que ya estaba todo lindo. Y después nos volvimos y se fueron ellos de vuelta a desarmar.
- Mariana: Pero bueno, algún privilegio tenemos que tener.
- Moderador: *¿Esos son privilegios? Eso pregunto.*
- Mariana: Sí.
- Paula: Y sí.
- Mariana: Para mí sí.
- Paula: Yo fui a la parte más divertida. No tuve que romper, atornillar nada, cuando por ahí hay cosas que puedo hacer. Pero ni siquiera se puso en cuestión eso. Directamente los hombres a armar y las mujeres a mostrar la cara.
- Eugenia: Para mí está buenísimo que hoy en día la mujer tenga más representación y que el machismo desaparezca, pero también está muy bueno que se mantenga la caballerosidad, que no es lo mismo que el machismo, para mí.
- Gabriela: Para mí también.
- Paula: Va más a los detalles y a actitudes cotidianas.
- Eugenia: Actitudes de ser caballero son otra cosa. Más actitudes de caballero hacia una mujer. No porque te considere inferior porque seas mujer, sino porque sos mujer.
- Moderador: *¿Y cuál sería la diferencia?*
- Paula: Que son detalles. No es que te van a dar un cargo porque sos mujer.

- Eugenia: Claro.
- Paula: Te van a ayudar a bajar algo, te van a dejar pasar.
- Eugenia: Te van a decir “No, pasá vos primera”. Te abren una puerta y te dicen “Pasá”.
- Moderador: *¿Y eso por qué se daría?*
- Paula: Es cultural, es cultural.
- Amelia: Es cultural, es educación, es respeto. Es como una forma de—
- Paula: De halagar a una mujer.
- Gabriela: Del otro lado a las mujeres las golpean, las someten.
- Eugenia: Sí, en Oriente, pero en la mayoría de los países del mundo la caballerosidad hacia la mujer existe. Por algo vos vas a un lugar, y si hay una mujer, un hombre te abre la puerta y te dice “Adelante, pase”.
- Moderador: *¿Y Uds. han tenido alguna vez ese incentivo para hacerlo con un hombre?
¿Dejarlo pasar primero al hombre, por ejemplo?*
- Eugenia: No, porque soy mujer.
- Paula: Depende, yo sí.
- Gabriela: Yo no tengo problemas.
- [...]
- Mariana: Yo no digo que esté bien o esté mal. Es lo que pasa, y es así como pensamos. [...] Es natural que el hombre me diga a mí “Dejá que yo corro el escritorio”, y es natural que yo le diga a él “Dejá que yo sirvo el café”, como una cosa así.
- Eugenia: Sí, para mí es una cosa de caballerosidad, o “mujerosidad” si le querés poner un nombre.
- Gabriela: Sí, para mí también es de los dos.
- Paula: Es que va más allá del sexo, pero a veces justo coincide en que el que tiene más capacidad, por ejemplo para correr un mueble, es un hombre, porque tiene más fuerza. Puede pasar que no.
- Gabriela: Pero lo ves desde el machismo también, qué sé yo.
- Paula: No. Puede pasar que no. Que los dos por igual puedan preparar un café.
- Gabriela: Obvio que lo pueden hacer.
- [...]
- María Luz: Yo lo que pienso es que la caballerosidad puesta así, en el título, es un poco resignar la condición de mujer bajo niveles de inferioridad. [...] Entonces, si eso es el machismo, y si eso es el feminismo, OK, no podemos negar que la caballerosidad está vinculada con que la mujer es más débil.

- Mariana: Bueno, pero tampoco podemos negar que naturalmente el hombre sea más fuerte que la mujer.
- Eugenia: Sentimentalmente la mujer es más débil que el hombre.
- Mariana: ¡Siempre el que hizo los trabajos pesados fue el hombre!
- Paula: Sí, eso sí.
- Gabriela: Depende en qué ámbito.
- Eugenia: La mujer sentimentalmente–
- María Luz: Sentimentalmente nada. Sentimentalmente no me pongas diferencias entre el hombre y la mujer.
- Mariana: No, pero digo, a nivel muscular y fuerza, puede haber–
- Gabriela: Depende el ambiente. Yo si en mi casa tengo que clavar un clavo o hacer un agujero, lo hago.
- Mariana: Nadie dice que no.
- Gabriela: ¿Sabés las veces que estoy esperando que me haga un agujerito mi novio? Agarro y lo hago yo. Punto.
- [...]
- Mariana: Yo soy bastante feminista, pero tampoco ser necios y pensar que somos iguales. Gracias a Dios que no somos iguales. Y está bueno que hagamos cosas distintas.
- Paula: Yo opino que siga todo igual.
- Moderador: *¿Y las mujeres se quejan más que los hombres o al revés?*
- Paula: Obvio que sí.
- Gabriela: Sí, todo el tiempo.
- Mariana: Toda la vida. Que está mal el trabajo, que no cobro bien.
- Moderador: *¿Por qué?*
- Paula: Porque siempre quieren más. Las mujeres somos insaciables.
- Gabriela: Son más perfeccionistas. No sé, son como más– Quieren más todo, perfecto como ellas quieren, y si no, se quejan.
- Mariana: Somos más ambiciosas.

La problemática de la segregación ocupacional por género también se reflejó en el relato de los entrevistados:

Donde yo trabajo las mujeres atienden al público o son administrativas. No me parece mal. Ser chofer es jodido. La ruta es jodida, ¿me entendés? No está bien visto que una mujer ande en la ruta, manejando un colectivo, un micro o un camión. No hay mujeres manejando. Y está bien que sea así. El hombre es más fuerte, se banca más ese laburo, la ruta, los peligros. No es lo mismo. Por eso no hay tantas mujeres en la empresa, porque somos más choferes, más hombres. Distinto, no sé, un centro de estética, una guardería, supongo, donde siempre tenés mujeres trabajando, porque se supone que ese es más un trabajo de mujer, ¿no? (Javier: 28 años, soltero, empleado en una empresa de transporte).

Yo creo que hay trabajos que sí les resultan más fáciles a los hombres y otros más fáciles a las mujeres, pero más por una cuestión de educación que de naturaleza del hombre o de la mujer, por así decirlo. O sea, a las mujeres nos educan, nos preparan para ciertas cosas y a los hombres para otras. Igual yo veo un cambio con respecto a hace 20, 25 años. Antes vos ni loca veías una mujer manejando un taxi o un colectivo e incluso muy pocas mujeres jefas en una empresa. Hoy la realidad es otra, pero creo que sigue habiendo más jefes hombres y más mujeres que limpian. Eso es casi obvio. Y eso es una diferencia que nos sigue perjudicando a nosotras (Mónica: 58 años, viuda, dos hijos, empleada en una repartición pública).

En el hotel hay de todo, hombres y mujeres. Tenés algunas funciones que sólo las cumplen las mujeres, por ejemplo las mucamas. O los técnicos, plomeros, todo eso, que siempre son hombres. Yo no sé si será discriminación. ¿A dónde encontrás una plomera o una electricista mujer? Tipos que limpien podés encontrar, pero, en general, la mujer tiene más idea cómo hacer una cama, cómo limpiar una habitación y dejarla presentable. Y un hombre más idea de electrónica, plomería y esas cosas. Yo creo que por eso existe esa división de funciones (Diego: 32 años, casado, empleado en un hotel).

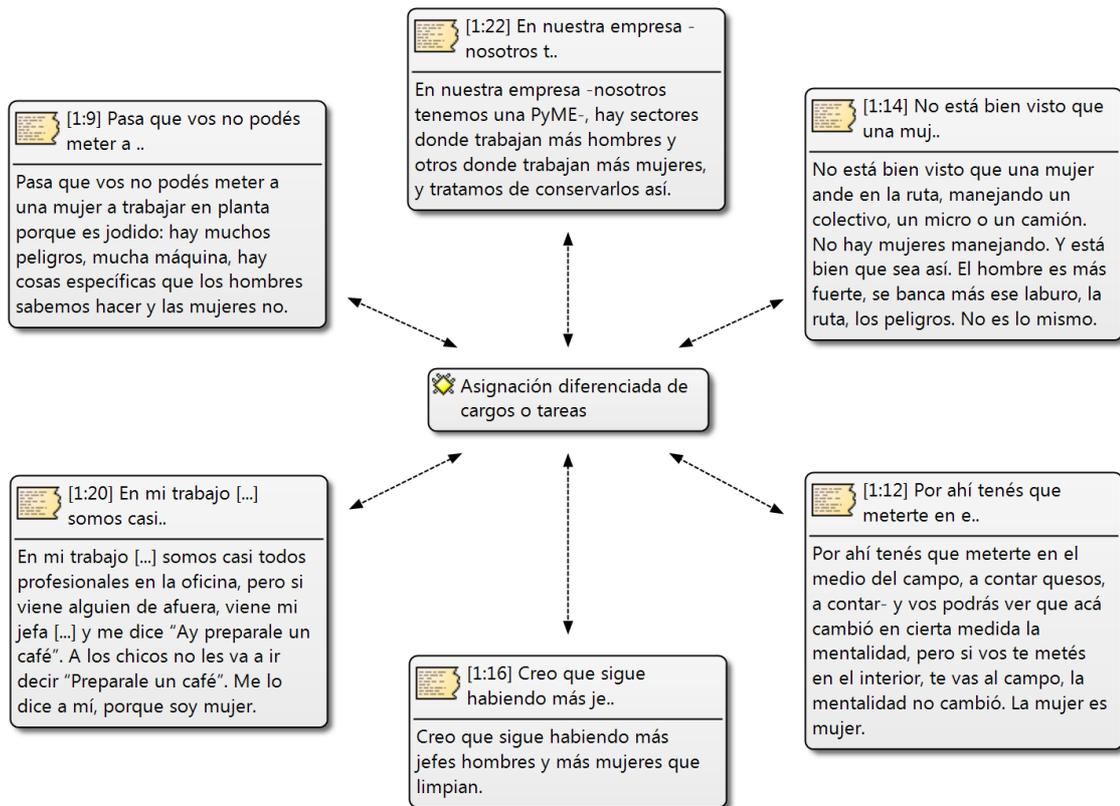


Figura 11. Citas ilustrativas de la dimensión “asignación diferenciada de cargos o tareas”

Discriminación por embarazo o maternidad

En el ámbito laboral actual, una de las expresiones más frecuentes de la discriminación contra la mujer involucra la denegación de beneficios por embarazo o maternidad (INADI, 2005, 2012; Rojo Brizuela & Tumini, 2008). Este fenómeno se manifestó claramente en los comentarios de los participantes de las reuniones de grupo focal:

Amelia: A mí en un montón de lugares me lo han dicho. Es decir, trabajar con una mujer es tedioso para una empresa. Genera mucho gasto: la mujer se embaraza, tiene hijos.

Eugenia: [...] la mujer se tiene que ausentar, sin lugar a dudas, tres meses de su trabajo. Y eso a todo empleador le pesa, y mucho.

[...]

Mariana: Yo he tenido jefes hombres y mujeres, y por ahí veo que las mujeres son mucho más discriminadoras con las mujeres mismas que los hombres. O sea, escuchar

jefes mujeres decir que nunca te podés embarazar, o que cuidado con la época en que te vas a embarazar. Por ejemplo, en mi caso, que no se me ocurra embarazarme en época de ganancia porque me matan. Cosas así las he escuchado mucho más graves de mujeres, o será que a mí me causa más impresión que lo diga una mujer en vez de un hombre.

Carlos: Si hablamos de contratar a alguien joven, casi todo empleador piensa que es mejor contratar a un hombre, porque la mujer puede quedar embarazada, o si es madre, tiene que cuidar a los hijos.

Emiliano: Sí, tal cual. Donde yo trabajo, las veces que tomaron a alguien, si es mujer, siempre buscan que no tengan hijos tan chicos. Yo creo que es por el tema del embarazo y demás, para que no falten. Incluso varias veces escuché a los encargados insultando o algo si alguna mujer tiene que faltar por enfermedad de algún hijo.

Moderador: *¿Y vos Juan qué pensás como dueño de una PyME?*

Juan: Nosotros tenemos empleadas mujeres, ya les comenté esto, pero no les voy a negar que cuando faltan porque tienen algún hijo enfermo es un problema para nosotros. Por supuesto que sí. Hay que cargar con el trabajo de ella por los días que necesite. Y eso es una carga para las empresas, incluso para el resto de los empleados. Y muchas veces terminás perdiendo plata. Entendemos que es por la familia, que eso es muy importante, pero creo que en ese caso los hombres corren con ventaja.

Emiliano: También es por cómo nos crían. En nuestra sociedad, en la mayoría creo, no sé, la mujer es la que más se encarga de los hijos. Sabemos que cuando uno es chico necesita de la madre, pero hay muchas cosas de las cuales también un padre se puede encargar. Qué sé yo... En mi departamento, con mi mujer, limpiamos a medias. Y yo tengo compañeros que no mueven un dedo. Y ahí carga con todo la mujer.

Horacio: Bueno, pero hay cosas que son más de mujeres. Y la madre es la madre. No podés reemplazarla por el padre. El pibe chico necesita a su mamá. Es así.

Emiliano: Está bien, estoy de acuerdo, pero hay muchas cosas que también las puede hacer un padre. Por eso digo, para mí las mujeres tienen esa desventaja en nuestra sociedad, que se tienen que hacer cargo de muchas cosas. No es que el hombre no haga nada, pero todo eso que la mujer hace de más, lo termina beneficiando al hombre en su trabajo.

Moderador: *¿En qué sentido?*

Emiliano: Y claro... Si es un hijo se enferma, siempre se espera que sea la madre la que falte para cuidarlo. Si vas a un hospital, a una clínica de niños, está lleno de madres, no de padres. A los actos de la escuela, también van casi siempre las

madres. O sea que la mujer termina cargando con responsabilidades familiares y muchas veces descuidando su trabajo. Por eso muchas empresas prefieren hombres, dependiendo el puesto, no sé. Eso es lo que yo veo.

La problemática de la DG por embarazo o maternidad también fue mencionada en dos de las entrevistas. Si bien los sujetos reconocen que es difícil de probar, parece ser una expresión de prejuicio contra la mujer que sigue aún vigente:

Yo me quedé sin trabajo estando de seis meses de embarazo. Cuando tuve mi primer hijo. La empresa no me renovó el contrato. Me dijeron que era porque se estaban ajustando, pero yo estoy segurísima de que fue por el embarazo. Hacía unos meses que yo trabajaba ahí, pero igual, creo que no tenían un motivo real para no renovarme. Tuve amigos que me decían que les haga juicio, pero la verdad es que no quise. No tenía ganas de amargarme, de tener que pasar por todo ese lío estando embarazada. Y empecé a buscar otro trabajo, pero no encontré nada. Y te hablo de hace seis años atrás, cuando la cosa estaba mejor que ahora. Recién pude conseguir cuando mi primer hijo tenía casi un año y medio. Fijate el tiempo que estuve buscando y no conseguí nada. Sólo paré de buscar por cuatro meses, antes del parto y dos meses después. Pero después busqué, busqué, fui a varias entrevistas y nada. Así que en ese tiempo nos mantuvimos con el sueldo de mi marido y con ayuda de nuestras familias. Pero fue duro. Y eso nadie me va a sacar de la cabeza que fue por estar embarazada y por tener después un hijo chiquito. Ahí, si bien la ley nos ampara, siempre tenemos las de perder (Sandra, 35 años, casada, dos hijos, empleada en una entidad financiera).

Donde yo trabajo, ni locos van a tomar a una mujer embarazada. Creo que yo tampoco lo haría. Está bien, te pueden decir que eso es discriminación, pero la empresa siempre termina perdiendo plata con una embarazada. Puede que haya que evaluar cada caso, si realmente conviene tomar a una chica embarazada. Capaz que es muy buena en lo suyo. Pero igual, en esos casos, termina siempre ganando un hombre, porque tienen menos responsabilidades familiares. [...] Incluso fui testigo de casos en que había empleadas que faltaban seguido por los hijos y demás, y eventualmente a algunas las terminaron echando con otra excusa, pero es obvio que era por el tema de los hijos y las faltas [...] También hay empleados varones que faltan mucho, pero no es lo mismo. La mujer falta por ella y también por los hijos (Diego, 32 años, casado, empleado en un hotel).

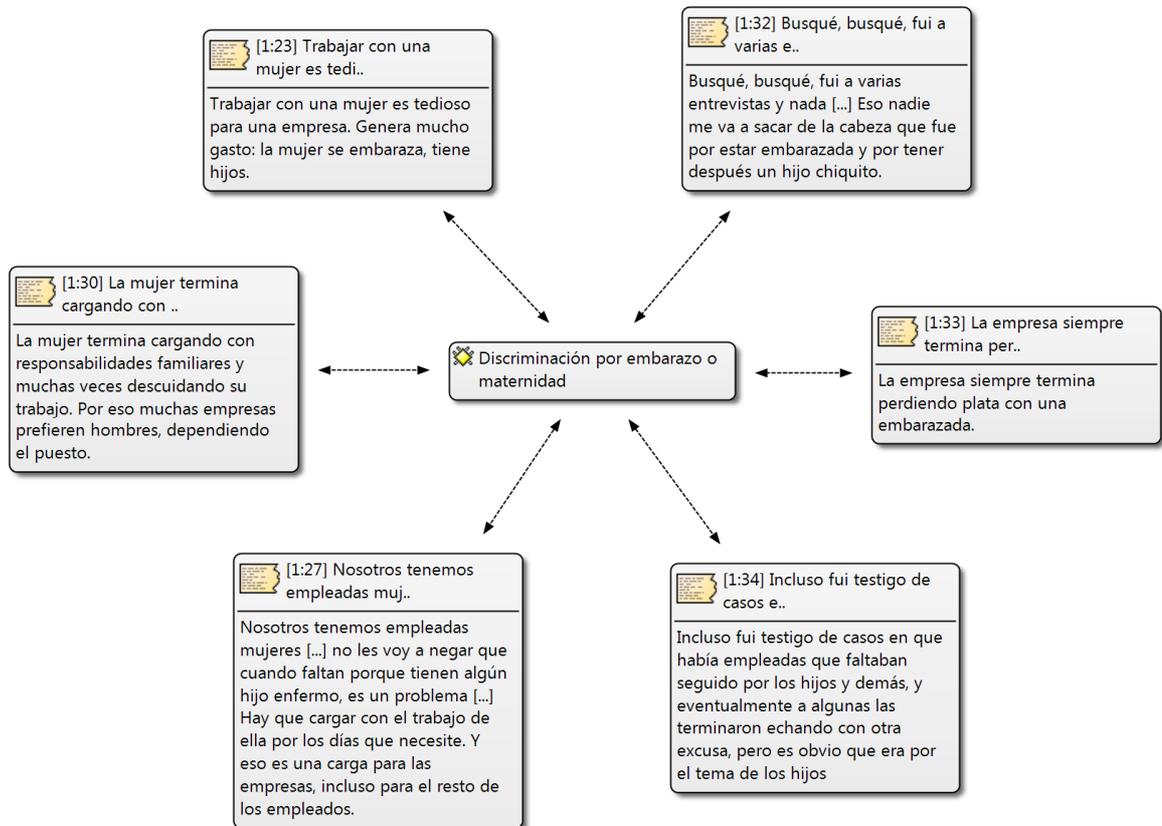


Figura 12. Citas ilustrativas de la dimensión “discriminación por embarazo o maternidad”

Acoso sexual

El acoso sexual constituye una de las manifestaciones más violentas de la discriminación contra la mujer (Krings & Facchin, 2009; McCann, 2005), razón por la cual los sujetos acosadores suelen tomar recaudos para pasar desapercibidos, obstaculizando la detección de estos comportamientos. Por su parte, muchas víctimas temen denunciarlos ante las autoridades correspondientes, por vergüenza o por miedo ante las posibles consecuencias de una denuncia (Magley et al., 2010). A pesar de esta alarmante realidad, los participantes de los grupos focales relataron haber experimentado o presenciado algún tipo de acoso sexual en el lugar de trabajo:

Mariana: A mí me pasó algo feo. En un primer trabajo, en un hospital, yo era re chica, era administrativa, y me pasó con un tipo del hospital –grande, mucho más grande que yo–, que me quiso levantar, digamos.

Moderador: *¿Y cómo fue?*

Mariana: Fue muy incómoda la situación. O sea, ahí yo me puse a pensar que si se produce eso del acoso en un lugar laboral, la verdad es que te hace sentir tan incómoda. Y nada, te piden los mails, te piden el teléfono. En serio, es horrible. Yo lo veía al tipo venir a la oficina y a mí me temblaba todo, porque yo no lo quería ni ver. No es que el tipo venía y medio de refilón me decía un halago. No. El tipo venía y *me encaraba*.

Moderador: *¿Y vos cómo reaccionabas?*

Mariana: Yo trataba de evitarlo todo el tiempo, y después al poco tiempo renuncié.

Moderador: *¿Por esa situación?*

Mariana: Por eso y por otras cosas más que no tenía ganas de seguir trabajando ahí. No fue exclusivamente por eso.

Moderador: *¿Pero él seguía insistiendo?*

Mariana: Sí.

Moderador: *¿Y vos le dijiste “no”?*

Mariana: Sí. La única vez que terminó de insistir fue cuando se enteró quién era yo, la hija de la doctora tal, y ahí se quería matar. [...] Y me decía que era linda, que le gustaba cómo era yo, que le gustaría salir conmigo. Todas esas cosas.

Moderador: *¿En qué medida tu renuncia fue por esa razón?*

Mariana: Y... yo ahí no me iba a quedar porque no era lo que yo quería para mi vida, pero capaz que me hubiese aguantado más tiempo si eso no hubiese pasado. ¿Me entendés? O sea, me influyó más para irme. [...] yo soy de decir “Ay, salto como una loca”, pero a mí me paralizaba. [...] Era como que no sabía cómo actuar, qué decir. Me quería esconder debajo de una silla.

Amelia: Un montón de veces me he tenido que comer un montón de cosas. Me han pedido el teléfono, me han invitado a salir... Directa o indirectamente te lo hacen.

Moderador: *¿Te han insistido?*

Amelia: Me han insistido diez mil veces.

Moderador: *¿Aun cuando vos decías “no”?*

Amelia: Sí, sí. Te tiran “palos”. Y aunque no sea directamente. Insisten.

En el último encuentro de grupo focal, en el que participaron solamente los varones, surgió claramente el estereotipo de género de “la mujer histérica” vinculado al acoso sexual:

- Horacio: En la fábrica a las mujeres les insisten a veces. Yo me quedo piola, pero me enteré de situaciones de tipos que insisten mucho.
- Carlos: No está mal que pase eso en un trabajo. Al fin y al cabo, muchas parejas se forman trabajando juntos.
- Emiliano: Sí, pero si la mina te dice que no, una, dos, tres veces, ya está. ¿Qué parte no se entiende?
- Carlos: Ah, claro, eso sí. Si no ya es tipo un acoso.
- Moderador: [A Horacio] *¿Y cómo reaccionan las mujeres a las que les insisten?*
- Horacio: En general, no les dan bolilla. Los ignoran. Pero algunas también se enojan y vos escuchás algún que otro insulto. Pero los tipos no aprenden y, como te decía, algunos insisten igual. Son cansadores.
- Moderador: *¿Y por qué creen que pasa eso? ¿Que a veces algunos hombres siguen insistiendo a pesar del “no” de las mujeres?*
- Horacio: Y... Pasa que muchas minas te dicen que no, y a veces sabés que no es del todo un “no”. ¿Me entendés?
- Carlos: El típico histeriqueo.
- Horacio: Sí, eso. A veces las mujeres son muy histéricas.
- Emiliano: Puede ser, pero me parece que hay que respetar también. Si una flaca te dice que no, es jodido seguir insistiendo.

Con respecto al acoso sexual, entre los entrevistados, se destaca el relato de Sandra (35 años, casada, dos hijos, empleada en una entidad financiera):

Varias veces algunos compañeros de trabajo me insistieron para salir. Ahora no, antes. Creo que ahora lo que estoy casada y tengo chicos, no me insisten tanto. ¡O será que antes estaba más buena, no sé! [risa] Algunos se ponían un poco “densos”, pesados, pero nunca se pasaron de rosca conmigo. Pero tengo una amiga que sí, que vivió una situación de acoso. Su jefe, su superior –no recuerdo bien qué era, pero ella estaba a su cargo– el tipo todo el tiempo le decía cosas sobre su físico, la invitaba a salir, la molestaba bastante [...] Nunca la tocó, digamos, pero sí la molestaba mucho. La perseguía, le decía cosas. Eso creo que también es acoso. [...] Ella lo rechazaba, con respeto, porque quería cuidar su trabajo, pero no la pasó nada bien. Al tiempo por suerte consiguió otra cosa, otro trabajo, y se fue

enseguida. Le pagaban menos, pero prefirió irse de ahí [...] No, nunca denunció la situación. No tenía pruebas. Lo que el tipo le hacía era siempre en privado, nunca con gente alrededor. No se quiso meter en lío. Hizo borrón y cuenta nueva. Andá a saber a cuántas mujeres les hacen lo mismo y no hacen nada...

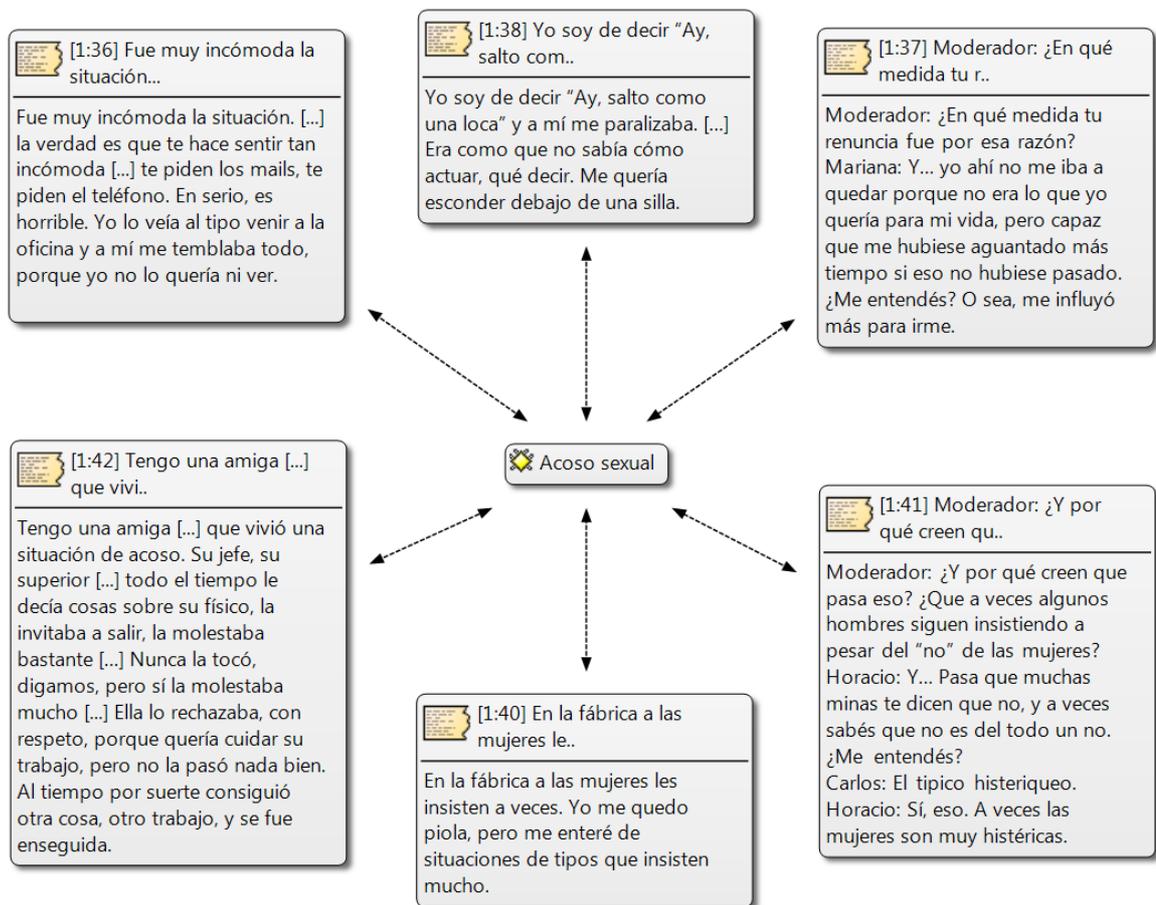


Figura 13. Citas ilustrativas de la dimensión "acoso sexual"

Objetivación del cuerpo femenino

El tratamiento de las mujeres como objetos sexuales y de consumo es moneda corriente en las sociedades occidentales (Crawford et al., 2009; Magley et al., 2010). Esta concepción cultural de la mujer también atraviesa las organizaciones laborales, manifestándose en muchos casos como DG:

Amelia: En mi trabajo a mí me viven diciendo cosas.

Moderador: ¿Qué cosas por ejemplo?

- Amelia: De todo. Desde “Qué linda que estás” hasta “Qué escote mamita hoy”.
- Eugenia: ¡Ah, no! ¡Eso es una barbaridad! [Risas]
- Amelia: Te lo dicen. ¿Qué querés que haga? Lo del escote me lo han dicho dos o tres veces, pero me lo han dicho en un tono de broma.
- Eugenia: Hay puestos y puestos donde no podés permitir determinadas cuestiones.
- Amelia: Yo trabajo en un hotel en la recepción. Yo trabajo con muchos hombres.
- Moderador: ¿Clientes? ¿Proveedores?
- Amelia: De todo. De todo tipo. Huéspedes, gente de afuera, proveedores, personal del hotel, la mayoría son hombres. Vos te das cuenta en el sentido de que el hombre va a empezar a lo mejor de una manera, pero cuando entra en confianza, te vio más de dos o tres veces, y sabe que vos sos una persona agradable, que no sos asquerosa—. A lo mejor si es una persona agresiva o cortante, capaz que no te lo dicen. Yo con la gente que trabajo soy como soy con cualquiera: agradable. Es decir, te contesto algunas cosas. Obviamente si me miran el escote, aunque no tenga, no me va a gustar, ¿pero qué querés que le esté diciendo? “Mire señor, ¿me deja de mirar los pechos?” No puedo decírselo. [Risas]
- Eugenia: No hay que mostrar directamente.
- Paula: Pero le podés decir: “¿Perdón?” Ubicadamente, le decís “Disculpame, me hacés sentir incómoda”.
- Mariana: Pasa que vos te sentís, cuando estás trabajando, si ponele es tu jefe, vos te sentís inferior a tu jefe. ¿Me entendés? Entonces no te sale decirle nada.
- Paula: La impotencia te la comés.
- Mariana: Claro, te la tenés que comer.
- [...]
- Eugenia: Capaz que por el hecho de que el ambiente, que sea un hotel, influya.
- Paula: No.
- Mariana: ¡No! ¡A mí me pasó en un hospital!
- Paula: Para mí pasa en todos lados.
- [...]
- Mariana: En la administración pública se re da. Y se da también en una fábrica, si hay operarios trabajando en un taller o cosas así.
- Paula: En la obra.
- Mariana: En la obra, en esos lugares, pasa muchísimo. En una administración privada, no tanto.
- Paula: Pero a mí en la obra, yendo a controlar a los albañiles, en la vida me dijeron nada.

- María Luz: ¿Pero cuál es tu posición ahí?
- Gabriela: Te miran la cola a lo loco, pero nada más.
- Paula: Hay mujeres en la misma posición y les dicen cosas. Las mujeres, las que recién arrancan alguna obra, por ahí los tipos medio que se van de boca. O por ahí si son varios, es como que también se descontrolan más.
- [...]
- Moderador: *¿Y de qué depende entonces?*
- Eugenia: Por eso, para mí es el ambiente de trabajo, porque vos Amelia estás en turismo. Siempre a las guías las van a mirar, y más si vos te vestís con una pollerita.
- Paula: No, no. Puede ser que lo privado sea distinto, pero en la repartición pública también se da. Se da donde sea. Es igual. No me parece que el ambiente predisponga.
- Amelia: Sí, pero no solamente el hotel. No era el huésped que venía a encararme–
- Paula: Sí, los compañeros de trabajo, que es lo mismo que sea un hotel, que sea una oficina, que sea un supermercado. [...] En [nombra su lugar de trabajo] hay una oficina donde todos los que van a controlar las obras son todos hombres. Y empezaron a tomar algunas mujeres. Quedaron dos mujeres entre la mayoría de hombres –ponele que yo te diga 30 hombres y dos mujeres–, y el jefe les seguía renovando porque eran esas minas, porque les gustaba verlas, porque yo no creo que ninguna haya estado con él.
- Moderador: *¿Sin que les haya propuesto algo ni nada?*
- Paula: No sé los pormenores. Capaz que alguna estuvo con él. Pero me parece a mí que no. Solamente porque le hacen buena cara, le hacen ojitos, y el tipo, porque le gustan –no entendemos muy bien– buscaba excusas para seguir renovándoles el contrato, y ellas no tenían obra. Y les daba capaz que dos viviendas de no sé dónde para que vayan y fundamentar que seguían teniendo obras. Y ahora hace poco que se les cortó.
- [...]
- Moderador: *Amelia comentaba que los hombres la miran, le miran el escote. ¿Sienten a veces que por ser mujeres las tratan más como a un objeto sexual que como a una persona?*
- Paula: Como que te hablan porque sos mujer y tenés cola. No sabés si te hablan por trabajo o porque te quieren levantar.
- Gabriela: Eso puede ser. A ella, no a mí.
- Eugenia: A mí jamás me pasó. Jamás.
- Moderador: *¿Pero saben si esto pasa?*

- Gabriela: A mí me parece que a la mujer en general, por ejemplo, una propaganda de una mujer, desnuda, por la calle, ¿no es tomada la mujer como un objeto sexual?
- Amelia: Sí.
- Gabriela: Para mí sí.
- Eugenia: Bueno, pero también está el tipo este divino que sale en los bóxers.
- Gabriela: Pero es distinto, porque para vender no van a poner a un hombre semidesnudo.
- Amelia: Pero te vende mucho más la mujer como objeto sexual que el hombre. El hombre, sí, está mostrando el bóxer, ¿pero vos qué vas a ver? ¿Vos como mujer qué ves?
- Paula: El bóxer.
- Amelia: El bóxer para regalarle a tu novio.
- Moderador: *¿Y en el lugar de trabajo?*
- Mariana: Yo el trabajo que veo como un objeto sexual es por ejemplo en las carreras, de turismo carretera, las promotoras. Yo veo que la toman a la mujer como un objeto sexual. La flaca tiene que estar perfectita, con la malla.
- Eugenia: ¡Hay algunas que les encanta!
- Mariana: No importa. [Inaudible]
- Amelia: ¿Sabés lo que a mí me parece? Hoy en día la mayoría de los currículums te quieren con foto.
- Paula: ¿Y para qué va a ser la foto?
- Eugenia: No, te digo que no Amelia. ¿En qué puesto? Una persona que sea una recepcionista.
- Amelia: El otro día vi uno que decía “Contadora para [empresa]. Currículum con foto”.
- Eugenia: ¡La foto de la cara!
- Paula: ¿Para qué, Eugenia?
- Amelia: ¡Obvio! Todas las fotos de la cara.
- Paula: ¿Pero para qué? ¿Para qué quieren la foto?
- Eugenia: Yo he participado en selecciones de personal—
- Paula: ¿Y quién define? ¿Para qué quieren la foto?
- Gabriela: Para mí lo hacen para identificar a la persona.
- Eugenia: Ni una sola vez que tomamos a una persona la tomamos por la foto de la cara.
- Amelia: Hay un montón de casos.
- Gabriela: Es para identificar a la persona. Hay dos o tres personas que hacen la selección y vienen 40 personas, y se acuerdan mucho más por la cara, cuando lo ven. Ahora,

yo fui a una entrevista que pedían contador junior, y me pidieron foto de cuerpo entero.

Paula: Eso ya es zarpado.

Gabriela: ¡Contador junior era el puesto! Le pregunté a la recepcionista para qué querían foto de cuerpo entero. Aparte no tengo ninguna. Solo informales. “Es para identificar”. “¿Pero por qué de cuerpo entero?” No me supo explicar por qué. Y era una mina. Pero yo entiendo lo de la fotito. Es para identificar, yo ya lo sé.

[...]

Amelia: ¡Igualmente! Ponele, en atención al público, ¿para qué? Ponele que yo mando mi foto para atención al público. A lo mejor trato mal a la gente. Voy a la entrevista, soy una diosa, pero para tratar al público soy de lo peor, ¿me entendés? Pero me vieron una diosa. Por más que sea atención al público, que seas la cara de la empresa, todo lo que vos quieras. A lo mejor otra mujer que tenga unos kilos más que yo, tiene una carita un poquito más fea y no la van a tomar. ¿Y eso por qué?

Mariana: Aparte siempre tiene más posibilidades de entrar a un puesto una mujer flaca, rubia, que una obesa. Eso es así, es lamentable pero es la realidad.

Eugenia: Yo creo que depende.

Paula: Depende quién elige, depende la persona que está en la selección.

[...]

Amelia: Cuando te piden un hombre, te piden cualquier currículum de un hombre, no te piden con foto. Un recepcionista, por ejemplo. [...] Cuando van pedir un contador, un mozo, lo que sea, no te piden con foto del hombre. Te piden de la mujer. Entonces, eso sí es una clara diferencia.

Eugenia: No. Los currículums que vos tenés que presentar que te dice con foto, se tienen que presentar hombres y mujeres con foto.

Paula: No, Eugenia, pero puestos femeninos. Ahí te piden con foto. Si piden hombre, no le ponen foto.

Eugenia: Chicas, yo los currículums que he recibido eran de hombres y mujeres y con fotos los dos.

Paula: Pero porque era de dos sexos.

Amelia: Claro, ambos sexos.

Gabriela: Ella dice si es para hombres exclusivamente. Si es exclusivo, no te piden.

Amelia: Si te piden un técnico de mantenimiento, un contador, un telemarketer, un hombre: “Busco persona masculina de 30 a 40 años, que sepa conducir, bla, bla, bla”. ¿Foto? Nada. En cambio, te piden lo mismo “Telemarketer, mujer, de tantos años, con foto”. Y eso lo ves en el diario del domingo. Todos los diarios, Clarín, donde vos quieras. Te digo porque yo los miro todos los días.

- Eugenia: Y bueno, ¿y por qué entonces nosotras, como mujeres, no nos revelamos y nos dejamos de joder tanto con cuidarnos con la cerveza, con las facturas?
- Paula: Pero porque va más allá. Es una cuestión cultural mucho más profunda.
- [...]
- Moderador: Si hay dos personas, con las mismas capacidades “comprobadas”, dos mujeres, una considerada linda y una supuestamente menos linda, ¿a cuál eligen?
- Mariana: Eligen a la linda.
- Paula: Obvio.
- Eugenia: Sí, van a elegir a la linda.

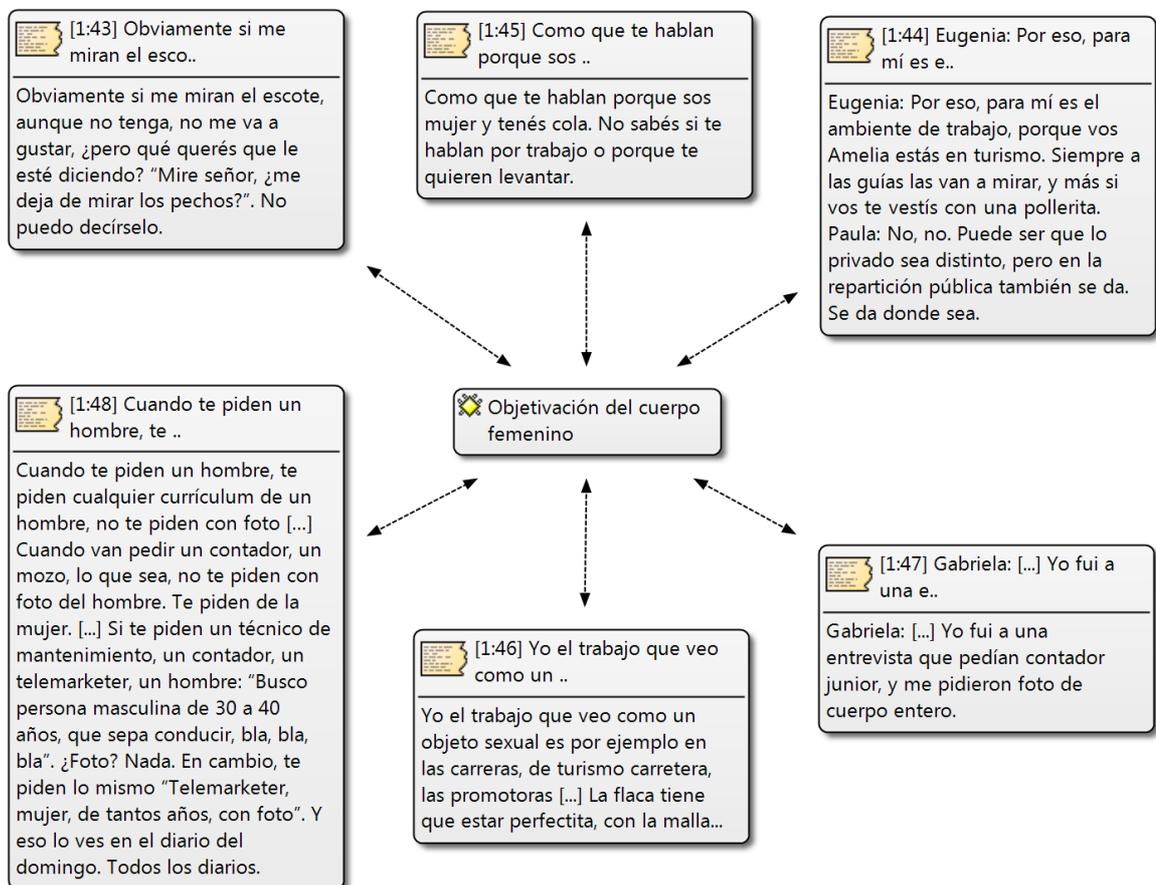


Figura 14. Citas ilustrativas de la dimensión “objetivación del cuerpo femenino”

Otros actos sexistas

Se incluyen aquí otros comportamientos discriminatorios contra la mujer no contemplados anteriormente. Por ejemplo, en los encuentros de grupo focal, algunos participantes expresaron la hostilidad heterosexual propia del SH, la cual plantea que la mujer usaría su atractivo físico para ganar dominio sobre los hombres (Glick & Fiske, 2001; Lee et al., 2010):

Moderador: *Hay quienes afirman que la mujer usa su atractivo físico para controlar o manipular a los hombres, ¿qué les parece a Uds.?*

Paula: Sí, aunque no sea consciente a veces.

Amelia: Sí, usa todo. La mujer es mucho más viva que el hombre. Se pone un escote, una mini y muchas veces consigue lo que quiere.

Carlos: Yo creo que las mujeres quieren ser atractivas. No todas, pero la mayoría. Y muchas veces usan su belleza digamos para conseguir algo. ¡Nos pasó a todos alguna vez! [risas]

Emiliano: También depende del hombre, que se deje manejar, manipular con eso, ¿no? Creo que también es por lo que decíamos antes de la educación de que a la mujer la educan para ser bonita y conseguir con eso muchas cosas. Si vos ves la tele, ¿cuántas mujeres intelectuales ves? Muy pocas. Las que más prensa reciben, las más famosas, son las que aparecen en Tinelli, que son todas lindas, voluptuosas y bastante huecas. Y bueno, seguramente varias hayan usado eso para llegar ahí en ese caso. Pero me parece que a la mujer le enseñan a conseguir cosas de ese modo. No sé las chicas acá qué piensan...

Paula: Sí, estoy de acuerdo. Pensá que el ideal de juguetes que tenemos las mujeres es la Barbie... También está en cada mujer poder pensar de otro modo, actuar de otro modo. Aunque no siempre se puede.

Otra creencia prejuiciosa que surgió entre las participantes se refería a que las relaciones interpersonales con las mujeres en el trabajo suelen ser más “complicadas” que aquellas mantenidas con los hombres:

Moderador: *Y el trato con compañeros de trabajo en general, hombres o mujeres, ¿cómo es?*

Gabriela: Yo prefiero hombres.

Amelia: Yo también.

Gabriela: Son mucho más fáciles de llevar. Mucho más fáciles.

Paula: Las mujeres son re complicadas.

- Amelia: Las mujeres son muy de llevar chismes, armar lío.
- Paula: Y re competitivas. Siempre mirando quién le gana a la otra.
- Vanina: Lo que ella dice de las mujeres que son más de generar conflicto. Fijate por ejemplo los visitantes médicos, no dejan que trabajen mujeres, porque dicen que son muy conflictivas, muy de llevar y traer chismes. Solamente hombres pueden hacer ese trabajo.
- Eugenia: ¡Eso es una discriminación! Eso es discriminación.
- Mariana: Eso me parece que es un mito. Yo en mis dos trabajos solamente una vez tuve un problema con una compañera, pero porque la mina era una trastornada, pobrecita. Pero en todos mis trabajos –en el que estoy ahora o en la empresa anterior– éramos todas mujeres. Amigas más compañeras que esas, no encontré. De decirme “voy con vos a trabajar un domingo, si te tengo que ayudar a terminar algo”, a quedarse después de hora para ayudarme. Son super organizadas, muy prolijas en su trabajo. Jamás estuvo ese ambiente de “puterío”, y disculpen el término. Nada que ver.
- Vanina: Fijate lo que es la mala fama, porque también puede ser porque pasó en uno o dos casos y entonces por eso no toman a ninguna mujer. Y hay mujeres que han estudiado y que no pueden trabajar en ningún laboratorio porque “los visitantes médicos tienen que ser hombres”.
- Mariana: Por ahí está el mito ese de que “Ay son todas mujeres, qué chusmerío”. Y no creo que sea tan así, porque a mí, por ejemplo, lo que a mí me tocó vivir, nada que ver. Nos llevábamos perfecto.
- Gabriela: Yo me hice amigas trabajando. Me hice amigas de chicas que son re compañeras, muy buenas, pero yo prefiero hombres.
- Mariana: A mí me tocó ahora que mi jefe inmediato es un hombre. ¡Es un desastre en la organización! Pero muy desastroso. O sea, nunca tiene nada preparado, tiene una reunión con unos clientes y necesita un informe y me avisa dos horas antes de la reunión. Cosas así que en una mujer nunca lo vi hacer. La mujer mínimo tiene hecho todo con dos días de anticipación.

En uno de los encuentros de grupo focal los participantes también discutieron sobre la predisposición de algunas mujeres en cargos jerárquicos, opinando acerca de la supuesta importancia de las apariencias en el lugar trabajo:

- María Luz: Para mí es llamativo que digan, tanto tu jefa Paula como la jefa de Amelia, que tienen que tener la cara de traste, la mala onda, porque eso es lo que les da poder. ¿Por qué?
- Paula: No, no. Es mal llevada.

- María Luz: No, yo no digo que lo digan, pero, en parte, la mujer que está arriba, en el poder, en los puntos jerárquicos—
- Paula: No puede ser simpática.
- Mariana: Y no se puede poner unas botas, y no se puede poner pantalón ajustado...
- Marta: No puede porque lo malinterpretan. Lo malinterpretan.
- Juan: Depende el hombre también.
- [Hablan todos al mismo tiempo]
- Moderador: *Por favor, vamos a turnarnos para hablar así nos escuchamos mejor.*
- Eugenia: Hay que guardar el decoro en los lugares de trabajo.
- Paula: No, Eugenia, pero no.
- Eugenia: Vos diculpame Paula, yo no puedo ir a un lugar donde tengo que tratar con tamberos, con chicos, vestida con—
- Mariana: Yo no digo que vayas, pero que vayas así no significa que el otro tenga derecho a decirte nada.
- Eugenia: No importa. En un ambiente de trabajo, lo mismo que cuando vos vas a misa, hay determinados lugares que tenés que ir con determinada ropa. Eso es lo que yo digo. Vos tenés que ver cómo te vestís de acuerdo al lugar donde estás.
- Paula: Eso es un problema tuyo, de buena educación, de lo que sea, no implica que el otro—
- Eugenia: No Paula, estoy hablando a nivel de empresa. Una empresa, un gerente, que una mujer vaya con una remera mostrando todo, está mal visto.
- Paula: Pero quedás mal vos, pero el otro no tiene derecho a decirte lo que sea porque vos te ponés eso.
- Marta: Sí, sin duda. Tienen que respetarte.
- Eugenia: No te estoy diciendo que les digan.
- Juan: Yo coincido con ella [Eugenia] en que hay lugares y lugares. Una mujer no se puede ir vestida como un “yiro” al trabajo. A mí no me gustaría que una empleada de nuestro negocio vaya así porque te alborota a todos. Y aparte no queda bien.
- Paula: En todo caso es un problema tuyo y de la empresa si queda mal la presencia. Pero igualmente merece respeto. No importa cómo se vista. Vos en todo caso le podés exigir un uniforme a todos y listo.
- Eugenia: Tengo un caso puntual de una mujer que iba así, nadie le dijo nada, no le faltaron el respeto, pero la tipa [...] estaba provocando. ¿Y estaba provocando a quién? Al jefe.
- Paula: Pero es un problema de ella.

[...]

María Luz: Yo lo que digo es que no tiene nada que ver con la ropa. Digo que es llamativo que la jefa de Paula, o las personas que vemos como mujeres en el poder, tengan que tener como aspecto, parte del ejercicio de su poder, la mala onda.

Eugenia: Las gerentas de Recursos Humanos son las minas más simpáticas de toda la empresa, y son gerentas.

Paula: Por ejemplo con mi colega hemos discutido mucho porque cuando yo empecé a ir con él a la obra –que iba con él, ahora voy a veces sola–, siempre la mala cara. Se ve que internamente es como que tenía en la mente que con esa cara me iban a hacer caso. Y no sé si no es verdad, porque él es re compinche con los empleados y después terminan haciendo lo que quieren. Entonces para mí tenés que encontrar un punto medio de tener algo de autoridad pero tratar de ser amigable también, porque tampoco es bueno que te tengan como la cara de traste, la mala onda.

Moderador: *¿Independientemente de que sea hombre o mujer?*

Paula: Sí, sí. Bah, no sé si puede ser eso que dice María Luz que las mujeres asumimos más esa postura de mala onda para ser jefas o para controlar a alguien.

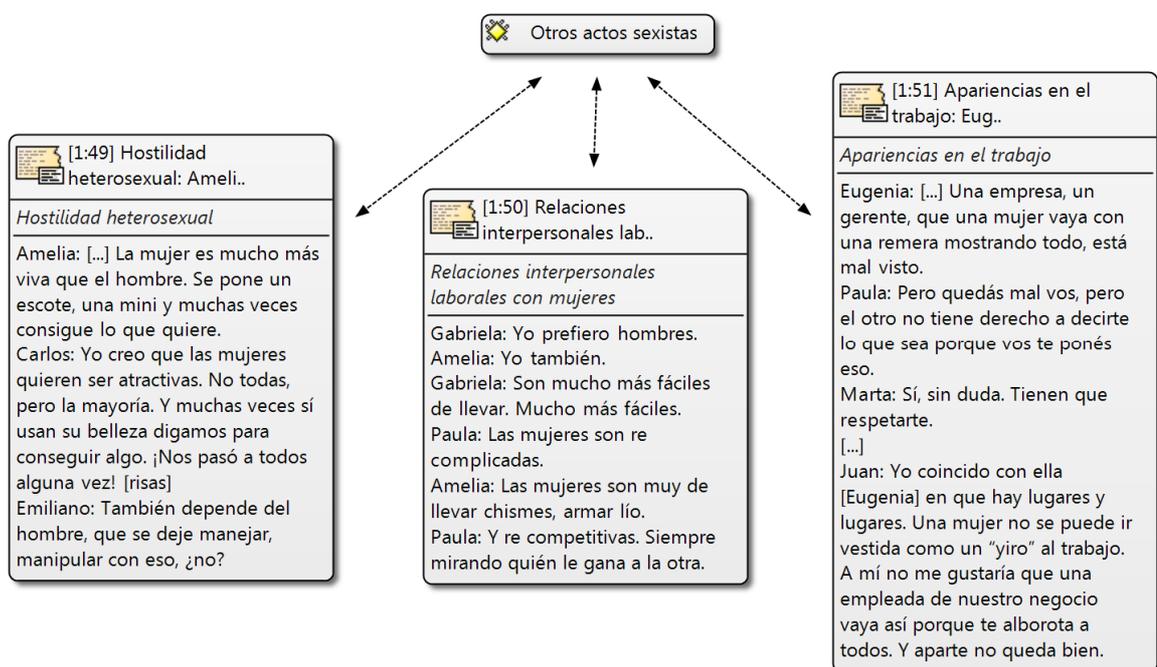


Figura 15. Citas ilustrativas de la dimensión “otros actos sexistas”

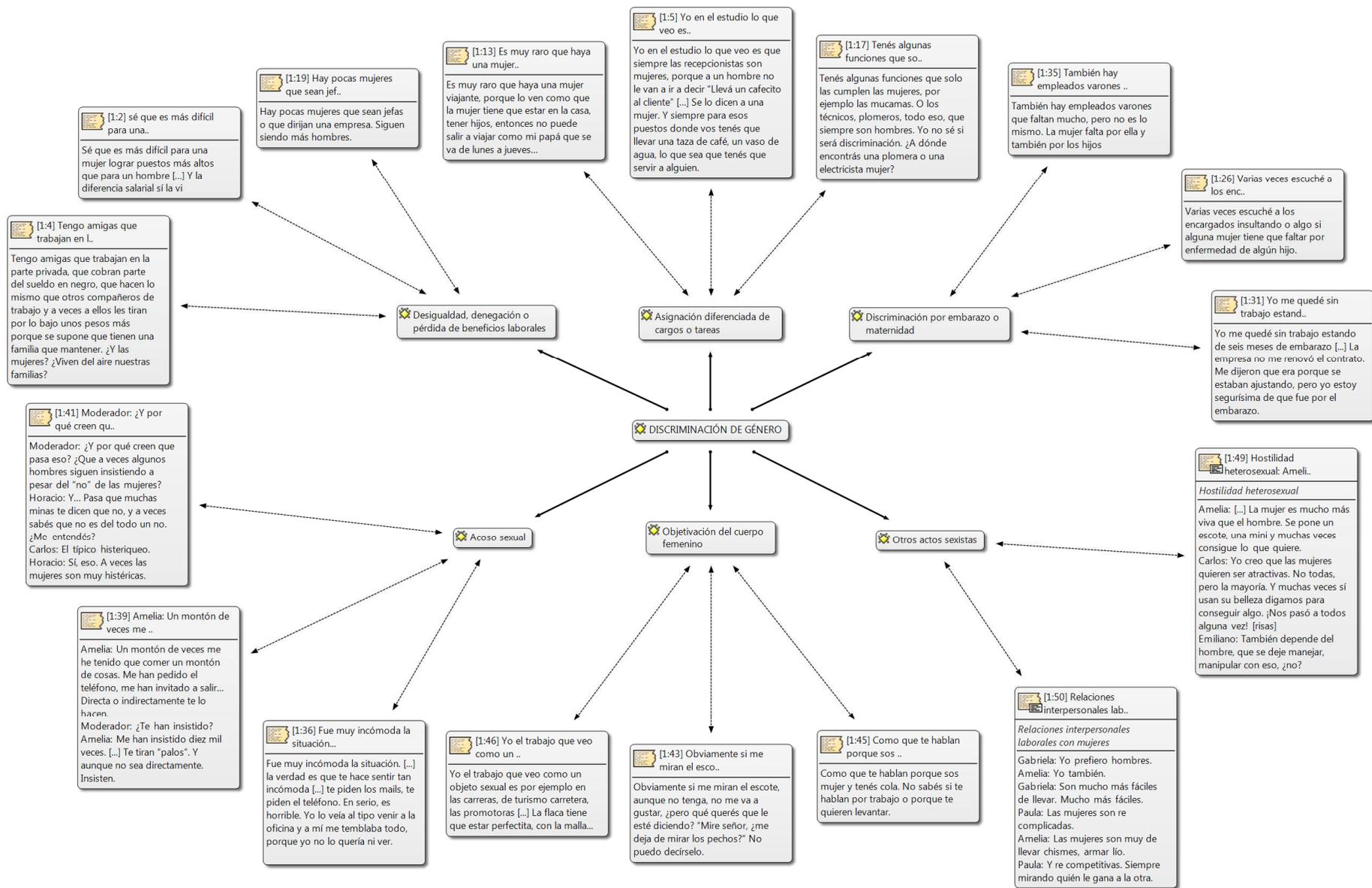


Figura 16. Dimensiones de la DG y citas ilustrativas (Red conceptual elaborada con ATLAS.ti)

ETAPA 2. Elaboración de la versión prototípica del instrumento y evaluación de su validez por parte de jueces expertos

Diseño del instrumento prototípico

El análisis de la bibliografía y de la información reunida tanto en los grupos focales como en las entrevistas en profundidad permitió el diseño del instrumento prototípico para explorar la tendencia a la DG en el lugar de trabajo. Por las características de la problemática a estudiar, se optó por que los ítems del instrumento tuvieran el formato de *escenarios o viñetas*, vale decir, pequeñas historias o casos hipotéticos que representan situaciones sociales frente a las que los sujetos deben indicar su interpretación o curso de acción (Bloor et al., 2002). Los escenarios constituyen una técnica valiosa para explorar las percepciones, creencias y significados de las personas en relación con situaciones o problemáticas específicas, siendo un componente frecuente de los protocolos actuales de recolección de datos. Se ha comprobado que esta herramienta es de gran utilidad para explorar temas sensibles que no pueden abordarse a través de otros métodos, y que las respuestas obtenidas son un buen reflejo de la forma en que los individuos responden en la realidad (Carlson, 1996; Rahman, 1996; Sánchez Ochoa & Domínguez Espinosa, 2008). Consecuentemente, se elaboraron 18 escenarios que describían diferentes situaciones de discriminación contra la mujer a nivel laboral, frente a las que los sujetos debían indicar su probable forma de actuar. Las 18 viñetas fueron creadas considerando las distintas facetas de la DG identificadas a través del análisis del material reunido en los grupos focales y en las entrevistas (desigualdad, denegación o pérdida de beneficios laborales, asignación diferenciada de cargos o tareas, discriminación por embarazo o maternidad, acoso sexual, objetivación del cuerpo femenino, otros actos discriminatorios).

En la redacción de cada escenario se tuvieron en cuenta las características lingüísticas y gramaticales de la población objetivo. En este sentido, los escenarios fueron redactados en tiempo presente con una sintaxis simple y terminología sencilla para facilitar su comprensión y evitar ambigüedades o dobles sentidos. Los nombres asignados a los diferentes protagonistas fueron nombres comunes en el contexto argentino, en general no asociados a ninguna persona en particular. Para cada escenario

se elaboraron dos desenlaces posibles, uno discriminatorio (ítem directo) y otro igualitario (ítem inverso). Cada desenlace concluía con una pregunta acerca de lo que efectivamente haría el sujeto frente a la situación hipotética planteada, a ser respondida mediante una escala tipo Likert de 5 puntos (1 = *definitivamente no*; 5 = *definitivamente sí*). Los escenarios creados, las instrucciones para responderlos y la dimensión de la tendencia a la DG a ser explorada en cada caso se presentan a continuación.

Instrucciones:

A continuación se presenta un conjunto de historias que relatan diferentes situaciones laborales. Por favor léalas con detenimiento, luego elija el final que mejor refleje su forma de actuar frente a la situación planteada y responda la pregunta haciendo un círculo alrededor del número que corresponda. Elija un solo número por renglón y no deje historias sin responder. Recuerde que este cuestionario es anónimo. El significado de cada número es el siguiente:

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

Escenario A

(Diseñado para explorar la dimensión desigualdad, denegación o pérdida de beneficios laborales)
Carlos trabaja en una empresa de fabricación de repuestos para autos. Recientemente el jefe de la empresa le pidió que lo ayude a decidir quién debe ser promovido al puesto de *Responsable del Área Técnica*. Carlos tiene a dos empleados en mente: Julia y Marcos. Carlos se lleva muy bien con ambos. Marcos es un empleado eficiente, confanzudo, con un carácter fuerte, dominante. Julia es una mujer preparada, firme y respetuosa. El puesto en cuestión requiere capacidad operativa y control del personal a cargo (todos hombres).

Desenlace A1: Considerando que el cargo supone dirigir un grupo de hombres, Carlos recomienda a Marcos para el puesto. Si Usted hubiera estado en la situación de Carlos, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace A2: Considerando las características de Julia, Carlos piensa que está mejor preparada para tener el grupo a su cargo y la recomienda para el puesto. Si Usted hubiera estado en la situación de Carlos, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario B

(Diseñado para explorar la dimensión asignación diferenciada de cargos o tareas)

La encargada de Recursos Humanos de un importante hotel debe buscar un/a nuevo/a *receptionista*. Luego de completar el proceso de preselección, quedan dos jóvenes candidatos, Juan y Sofía. Juan presenta un buen currículum: está cursando el último año de la carrera de Hotelería, tiene conocimientos de inglés y alemán y trabajó anteriormente en puestos similares. Sofía, por otro lado, completó su escolaridad secundaria, tiene conocimientos de inglés y ha trabajado como promotora y como secretaria en una fábrica. Ambos se desenvuelven muy bien en la entrevista. La encargada de la selección nota que

Sofía es simpática y notablemente bonita, y que Juan es muy profesional y tiene buen trato.

Desenlace B1: Considerando las características necesarias para el puesto en cuestión, la encargada de Recursos Humanos elige a Sofía por ser mujer, simpática y bonita. Si Usted hubiera estado en la situación de la encargada, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace B2: Considerando las características necesarias para el puesto en cuestión, la encargada de Recursos Humanos elige a Juan porque está mejor preparado y tiene experiencia previa. Si Usted hubiera estado en la situación de la encargada, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario C

(Diseñado para explorar la dimensión desigualdad, denegación o pérdida de beneficios laborales)
Claudia es la directora de una empresa y tiene la posibilidad de darle un aumento de sueldo a uno/a (y *solamente* a uno/a) de los empleados del sector administrativo. Si bien en ese sector hay muchas personas capaces, Claudia está pensando concretamente en Mónica y en Héctor, ambos casados y con dos hijos cada uno. En Mónica, porque durante el último año realizó cursos de capacitación y tiene experiencia previa en puestos similares. En Héctor, porque si bien no realizó ninguna capacitación, tiene experiencia previa y, además, es jefe de familia.

Desenlace C1: Claudia le aumenta el sueldo a Héctor ya que, por su rol de jefe de familia, seguramente necesita más el dinero que Mónica. Si Usted hubiera estado en la situación de Claudia, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace C2: Claudia le aumenta el sueldo a Mónica considerando su experiencia previa y su capacitación. Si Usted hubiera estado en la situación de Claudia, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario D

(Diseñado para explorar la dimensión discriminación por embarazo o maternidad)
La dueña de un estudio jurídico necesita *un/a abogado/a* para atender a los clientes y para presentar diariamente escritos en Tribunales. En la búsqueda, ella encuentra dos profesionales jóvenes, Alejandra y Javier, con perfiles laborales bastante similares, aunque Alejandra cuenta con un año de experiencia previa. Ambos están casados, Alejandra tiene un hijo de un año, y Javier está a punto de ser papá por primera vez. En la entrevista, los dos se desenvuelven muy bien, expresando sus deseos de conseguir el trabajo, a pesar de que el puesto requiere dedicación de tiempo completo y, en ocasiones, trabajar los sábados.

Desenlace D1: La dueña del estudio contrata a Javier por considerar que Alejandra debe dedicarse a su hijo pequeño. Si Usted hubiera estado en la situación de la dueña del estudio, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace D2: La dueña del estudio contrata a Alejandra ya que, a diferencia de Javier, ella posee un año de experiencia previa. Si Usted hubiera estado en la situación de la dueña del estudio, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario E

(Diseñado para explorar la dimensión asignación diferenciada de cargos o tareas)
María trabaja en una empresa de transporte, en el sector administrativo. Actualmente hay una vacante para el puesto de *chofer de micros de larga distancia*. Este puesto implica un

salario mucho mayor al de los cargos administrativos. Los choferes de la empresa son todos varones. Una compañera de María, Andrea, tiene carnet de conducir habilitante y quiere presentarse para el puesto en cuestión.

Desenlace E1: María desalienta a Andrea por considerar que el puesto implica potenciales riesgos para los que un hombre está mejor preparado que una mujer. Si Usted hubiera estado en la situación de María, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace E2: María incentiva a Andrea porque reúne las condiciones para el puesto vacante. Si Usted hubiera estado en la situación de María, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario F

(Diseñado para explorar la dimensión desigualdad, denegación o pérdida de beneficios laborales)
Alberto es un contador y trabaja junto con otros dos contadores varones en una pequeña ciudad. Un día uno de ellos fallece inesperadamente, y queda ocupando su lugar su joven hija, Laura, también contadora. Ella está interesada en aprender mucho acerca de la profesión, y espera poder ocupar el lugar de su padre. Sin embargo, Alberto es consciente que los empresarios de la zona (agricultores y ganaderos en su mayoría) prefieren tratar con profesionales varones.

Desenlace F1: Alberto le asigna a Laura tareas profesionales que no implican tratar con los clientes ya que, por ser un ambiente masculino, los empresarios prefieren tratar con varones. Si Usted hubiera estado en la situación de Alberto, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace F2: Alberto deja que Laura trate libremente con los clientes porque es contadora y para eso se ha formado. Si Usted hubiera estado en la situación de Alberto, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario G

(Diseñado para explorar la dimensión asignación diferenciada de cargos o tareas)
Federico trabaja en la empresa de energía provincial y está encargado, junto a Martín y a Susana, de reparar problemas técnicos en la vía pública. Ambos son empleados de reciente incorporación a la empresa. El trabajo en cuestión implica manejo de cables peligrosos y un gran riesgo si no se sabe cómo manipularlos. Tanto Martín como Susana han sido capacitados y están dispuestos a realizar cualquier tarea necesaria.

Desenlace G1: Federico le asigna a Martín las tareas más complejas y riesgosas para cuidar y resguardar a Susana. Si Usted hubiera estado en la situación de Federico, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace G2: Considerando la capacitación y la buena predisposición para el trabajo, Federico deja que tanto Martín como Susana realicen cualquier tarea propia del puesto técnico en cuestión. Si Usted hubiera estado en la situación de Federico, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario H

(Diseñado para explorar la dimensión desigualdad, denegación o pérdida de beneficios laborales)
El Secretario de Investigación de una importante universidad tiene a su cargo la tarea de seleccionar el ganador/a del *Premio Anual a la Mejor Labor en Investigación*. Este premio implica una posibilidad de promoción y aumento de sueldo. Se disputan este reconocimiento la Dra. Greca y el Dr. Martínez. La Dra. Greca tiene un currículum

destacado e investigaciones de alta calidad. El Dr. Martínez posee también un buen currículum, pero no tantos estudios de calidad. Como históricamente han sido los investigadores varones quienes han ganado este premio, existe cierta presión para que gane el Dr. Martínez.

Desenlace H1: El Secretario de Investigación le entrega el premio al Dr. Martínez, ya que tradicionalmente los varones han recibido esta distinción. Si Usted hubiera estado en la situación del Secretario de Investigación, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace H2: El Secretario de Investigación le entrega el premio a la Dra. Greca, ya que considera que tiene mejores antecedentes que el Dr. Martínez. Si Usted hubiera estado en la situación del Secretario de Investigación, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario I

(Diseñado para explorar la dimensión acoso sexual)

Sebastián ha trabajado junto a Mariana por unos meses. Mariana es una mujer muy atractiva, simpática, y eficiente en su trabajo. Siempre ha sido muy atenta y sonriente. Sebastián siente una gran atracción hacia ella. Un día decide invitarla a cenar, por fuera del ámbito de trabajo. Ella sonríe y, sin dar explicaciones, le agradece la invitación, pero le dice que no. No obstante, la relación entre ellos no cambia: Mariana sigue siendo muy amable y simpática, por lo cual, transcurridos algunos días, Sebastián decide volver a invitarla a salir. Nuevamente ella se niega, pero todo sigue igual. Sebastián se siente confundido ante esta situación.

Desenlace I1: Sebastián continúa insistiendo con su invitación. Después de todo, dicen que las mujeres suelen decir “no” cuando en realidad quieren decir “sí”. Si Usted hubiera estado en la situación de Sebastián, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace I2: Considerando que Mariana rechazó la invitación dos veces consecutivas, Sebastián deja de insistir. Si Usted hubiera estado en la situación de Sebastián, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario J

(Diseñado para explorar la dimensión acoso sexual)

Jorge es médico y trabaja en un hospital. Un día, en la recorrida diaria, descubre en la historia clínica de un paciente que una enfermera del turno noche le ha dado un medicamento equivocado. Jorge examina al paciente y corrobora que está bien. Nada malo le ha ocurrido. Sin embargo, se da cuenta que las consecuencias de semejante error podrían haber sido muy graves. Analiza la historia clínica y descubre que la responsable ha sido Patricia, una joven enfermera recientemente incorporada. Ella es muy atractiva y simpática, al punto que Jorge ya había pensado en invitarla a salir. Ella podría perder su trabajo si las autoridades del hospital se enteraran de este incidente.

Desenlace J1: Jorge le dice en privado a Patricia que no dirá nada si ella accede a tener algún tipo de “intimidad” con él. Si Usted hubiera estado en la situación de Jorge, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace J2: Jorge no se aprovecha del incidente para invitar a Patricia a salir con él. Si Usted hubiera estado en la situación de Jorge, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario K

(Diseñado para explorar la dimensión discriminación por embarazo o maternidad)

La encargada de un importante restaurante necesita *un/a asistente de cocina*. Luego de entrevistar a varios candidatos, mujeres y varones, se decide por una en particular: Carolina. Ella cuenta con experiencia previa y una destacada capacitación para el puesto, habiendo realizado cursos de cocina internacional. Durante la entrevista, Carolina se muestra conversadora, entusiasmada por el trabajo y contenta porque, además, está esperando su primer hijo.

Desenlace K1: La encargada del restaurante continúa buscando a otra persona que no requiera licencia por maternidad. Si Usted hubiera estado en la situación de la encargada, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace K2: La encargada del restaurante contrata a Carolina por su capacitación, su entusiasmo y su experiencia previa en puestos similares. Si Usted hubiera estado en la situación de la encargada, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario L

(Diseñado para explorar otros actos discriminatorios)

Miguel es un operario en una fábrica metalúrgica. En su sector, Miguel trabaja junto con diez hombres y dos mujeres. Sus compañeros varones suelen decir bromas y chistes machistas a las mujeres, sobre todo acerca de su supuesta falta de capacidad para trabajar como operarias, pues es “un trabajo de hombres”. Miguel sabe que en fábricas como ésta, ese tipo de situaciones son moneda corriente.

Desenlace L1: Miguel se suma a las bromas y los chistes. Después de todo, la fábrica es un ámbito de hombres. Si Usted hubiera estado en la situación de Miguel, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace L2: Miguel expresa su desacuerdo con las bromas y los chistes, ya que considera que las mujeres tienen derecho a trabajar en una fábrica sin ser molestadas. Si Usted hubiera estado en la situación de Miguel, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario M

(Diseñado para explorar la dimensión objetivación del cuerpo femenino)

Roberto trabaja en una empresa junto con Florencia. Ella es muy simpática, tiene muy buen cuerpo y suele vestir ropas muy “sexy” (escotes, faldas cortas, ropa ajustada, botas). Ella es muy llamativa y pareciera que disfruta mostrando sus “atributos”. Roberto siente una gran atracción hacia ella, tanto que a veces se da cuenta que mientras mantienen una conversación, él desvía su mirada hacia su escote u otras partes de su cuerpo.

Desenlace M1: De ahora en adelante, cada vez que hable con Florencia, Roberto seguirá desviando su mirada hacia otras partes de su cuerpo. Al fin y al cabo, parece que ella disfruta mostrando sus “atributos”. Si Usted hubiera estado en la situación de Roberto, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace M2: De ahora en adelante, Roberto mirará a Florencia a la cara todo el tiempo para no incomodarla. Si Usted hubiera estado en la situación de Roberto, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario N

(Diseñado para explorar la dimensión otros actos discriminatorios)

Un empleado de una empresa entabla una conversación con un compañero sobre temas sexuales en general. De repente, entra Ana, una compañera muy “piola”, amiga de ambos.

Desenlace N1: El hombre cambia de tema porque hay una mujer presente. Si Usted hubiera estado en la situación de este empleado, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace N2: El hombre sigue hablando de temas sexuales como si nada. Si Usted hubiera estado en la situación de este empleado, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario O

(Diseñado para explorar la dimensión desigualdad, denegación o pérdida de beneficios laborales)

Luis trabaja en una empresa privada de taxis y tiene buena relación con todos sus compañeros y compañeras. Las pocas mujeres con las cuales trabaja se han organizado para hacer una marcha por desproporción salarial, debido a que cobran menos que los varones. Ellas le piden expresamente a sus compañeros que las apoyen en este reclamo.

Desenlace O1: Luis evita sumarse al reclamo salarial de sus compañeras ya que considera que los hombres deben ganar más que las mujeres. Si Usted hubiera estado en la situación de Luis, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace O2: Luis se suma al reclamo salarial de sus compañeras por considerarlo justo y merecido. Si Usted hubiera estado en la situación de Luis, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario P

(Diseñado para explorar la dimensión otros actos discriminatorios)

Mario trabaja como proveedor para una cadena de hoteles. En uno de ellos trabaja una recepcionista llamada Mercedes, quien es increíblemente atractiva. Mario nota que ella lo trata realmente mal sin necesidad, en un tono de voz alto y altanero, incluso despectivo. Mario le pide que lo trate mejor, pero ella no cambia su actitud.

Desenlace P1: Mario “se la deja pasar” porque es muy atractiva. Si Usted hubiera estado en la situación de Mario, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace P2: Mario acude al gerente para quejarse al respecto. Si Usted hubiera estado en la situación de Mario, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario Q

(Diseñado para explorar la dimensión objetivación del cuerpo femenino)

Un joven albañil trabaja en una obra en construcción junto con otros 10 hombres. En este rubro, es común que los trabajadores digan piropos a las mujeres que pasan por allí, en general sobre sus cuerpos, incluso algunos subidos de tono. Hasta a veces bromean o les dicen algo a las pocas mujeres que realizan allí alguna tarea puntual. Un día llegan a la obra tres mujeres, estudiantes de Arte, bastante atractivas, con el fin de pintar un mural en el hall de ingreso del edificio.

Desenlace Q1: El joven albañil bromea y piropea a las estudiantes, ya que considera que a las mujeres les gusta que los hombres observen y admiren sus cuerpos. Si Usted hubiera estado en la situación del joven albañil, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace Q2: El joven albañil sigue haciendo su trabajo cotidiano, sin decirles nada a las estudiantes, ya que no tiene por qué cargarse a las mujeres. Si Usted hubiera estado en la situación del joven albañil, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario R

(Diseñado para explorar la dimensión otros actos discriminatorios)

Oscar trabaja en la sección contable de una empresa. Un día tienen una auditoría, en la que encuentran un gran desorden en la presentación de los papeles. Claudia, una de las contadoras, es muy exigente consigo misma y con los demás, y no está nada conforme con este resultado. Se queja que gran parte de la responsabilidad la tienen dos empleados administrativos que no siempre cumplen su función. Ella desea informarlo a las autoridades, y le pide a Oscar, como parte del equipo, que la apoye en su informe.

Desenlace R1: Oscar no apoya a Claudia en su reclamo sobre el resultado de la auditoría porque considera que las mujeres se quejan demasiado de su trabajo. Si Usted hubiera estado en la situación de Oscar, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace R2: Oscar apoya a Claudia porque considera que su reclamo es justo. Si Usted hubiera estado en la situación de Oscar, ¿habría tomado la misma decisión?

Evaluación del instrumento prototípico por parte de un grupo de jueces expertos

Los escenarios elaborados, con sus respectivos desenlaces, fueron sometidos a evaluación por parte de un grupo de tres jueces expertos (dos especialistas en teoría de género y uno en psicometría). La tarea de los jueces consistió en:

- ✓ Analizar la estructura general del instrumento, focalizando sobre la redacción de los escenarios.
- ✓ Clasificar cada escenario en alguna de las dimensiones identificadas como constitutivas del constructo *tendencia a la DG en el lugar de trabajo*. Para ello, se les proveyó a los jueces un listado conteniendo las diferentes facetas de la variable, identificadas a través del análisis de contenido de los grupos focales y de las entrevistas en profundidad (Etapa 1). Tales facetas se rotularon de la siguiente manera: (1) desigualdad, denegación o pérdida de beneficios laborales; (2) asignación diferenciada de cargos o tareas; (3) discriminación por embarazo o maternidad; (4) acoso sexual; (5) objetivación del cuerpo femenino; (6) otros actos discriminatorios.
- ✓ Evaluar la pertinencia de los desenlaces en relación con la situación laboral planteada y la faceta de la tendencia a la DG explorada en cada caso.

En lo que hace a la estructura general del instrumento, los jueces valoraron que su redacción era clara y accesible para cualquier trabajador alfabetizado. Sólo sugirieron cambios terminológicos en algunos de los escenarios para facilitar aún más su comprensión. Asimismo, consideraron que la escala Likert elegida era apropiada para responder a la pregunta realizada en cada uno de los reactivos. Con respecto a la pertinencia de cada escenario para explorar las distintas dimensiones de la tendencia a la DG en el lugar de trabajo, los resultados del análisis de los jueces se presentan en la tabla siguiente.

Tabla 1. Evaluación de los jueces expertos sobre la dimensión de la DG explorada en cada escenario

	DIMENSIÓN EVALUADA		
	Juez experto 1	Juez experto 2	Juez experto 3
Escenario A	1	1	1
Escenario B	2	2	2
Escenario C	3	1	1
Escenario D	3	3	3
Escenario E	2	2	2
Escenario F	1	2	2
Escenario G	2	2	2
Escenario H	1	7	1
Escenario I	4	4	4
Escenario J	4	4	4
Escenario K	3	3	3
Escenario L	6	6	6
Escenario M	5	5	5
Escenario N	7	7	7
Escenario O	1	1	1
Escenario P	7	7	7
Escenario Q	5	5	5
Escenario R	7	7	6

Dimensiones: 1 (desigualdad, denegación o pérdida de beneficios laborales); 2 (asignación diferenciada de cargos o tareas); 3 (discriminación por embarazo o maternidad); 4 (acoso sexual); 5 (objetivación del cuerpo femenino); 6 (otros actos discriminatorios); 7 (no pertinente para ninguna dimensión de la variable)

Como se desprende de la tabla precedente, los jueces consideraron que la mayoría de los escenarios efectivamente medían la dimensión para la cual fueron diseñados. Dos de los expertos opinaron que el escenario F exploraba la dimensión *asignación diferenciada de cargos o tareas* en lugar de la dimensión *desigualdad*,

denegación o pérdida de beneficios laborales, como inicialmente se había propuesto. Evaluaron, a su vez, que sólo tres escenarios (N, P y R) no exploraban ninguna de las facetas contempladas de la DG, razón por la que fueron descartados.

En función de la Tabla 1, se calcularon los índices de Kappa para determinar el grado de acuerdo entre los jueces expertos, el cual resultó muy satisfactorio ($Kappa \geq .80$) según los índices comunicados por Altman (1991, citado por Miles & Banyard, 2007). Estos resultados se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2. Índices de Kappa de medida de acuerdo inter-jueces sobre la dimensión explorada en cada escenario

	Kappa	<i>p</i>
Juez 1 - Juez 2	.802	.000
Juez 1 - Juez 3	.803	.000
Juez 2 - Juez 3	.869	.000

Por último, los jueces analizaron los desenlaces de cada escenario, indicando cuál de ellos era discriminatorio (ítem directo) y cuál igualitario (ítem inverso). En este sentido, consideraron que los desenlaces creados eran pertinentes a las situaciones laborales planteadas y a la dimensión de la DG explorada en cada escenario. No obstante, coincidieron en que los desenlaces del escenario H no eran lo suficientemente adecuados, por lo que se procedió a eliminar el ítem, quedando la escala integrada por 14 situaciones laborales hipotéticas (Anexo 3).

ETAPA 3. Prueba piloto de la versión revisada del instrumento

Objetivo

Poner a prueba el instrumento diseñado para medir la tendencia a la DG en el lugar de trabajo, con el fin de evaluar su estructura general y seleccionar los escenarios con mayor capacidad discriminativa.

Método

Sujetos

Se trabajó con una muestra por disponibilidad integrada por 132 trabajadores santafesinos. El 53% eran varones. El promedio de edad fue de 31.5 años ($DT = 13.6$) y el de antigüedad laboral de 7.7 años ($DT = 6.2$). El 62.1% tenía nivel educativo primario o secundario y el 37.9% restante, nivel educativo superior. El 59.8% de los encuestados pertenecían a empresas privadas.

Instrumentos

El protocolo de recolección de datos para esta etapa (Anexo 4) quedó integrado por una hoja de datos sociodemográficos y la escala revisada integrada por 14 escenarios (7 escenarios con desenlace discriminatorio [ítems directos] y 7 escenarios con desenlace igualitario [ítems inversos]).

Procedimiento

Los empleados fueron contactados en sus respectivos lugares y horarios de trabajo. La participación fue anónima y voluntaria, previa firma de una hoja de consentimiento informado. Se les entregó el protocolo para que lo respondieran en sus ratos libres o en sus domicilios particulares y, una vez completados, los depositaran en una urna especialmente acondicionada para la ocasión.

Análisis de los resultados

Para comprobar la capacidad discriminativa de los escenarios, se efectuó un análisis de ítems empleando el *método de los grupos extremos*, que contrasta las medias de cada ítem en los grupos formados por el 25% de los sujetos con puntajes más elevados y el 25% de los sujetos con puntajes más bajos (Morales Vallejo, 2006; Nunnally & Bernstein, 1994). Para llevar a cabo este procedimiento, en primer lugar, se invirtieron los puntajes de los ítems inversos, se ordenaron los individuos según el puntaje total obtenido en la escala y se seleccionaron dos grupos: el *grupo superior* (el 25% con puntaje total más alto o cuartil superior; 33 sujetos) y el *grupo inferior* (el 25% con puntaje total más bajo o cuartil inferior; 33 sujetos), dejando fuera del análisis el resto

de los casos (50% con puntajes centrales; 66 sujetos). En segundo lugar, se contrastaron los puntajes de cada ítem entre los grupos superior e inferior utilizando la prueba estadística no paramétrica *U* de Mann-Whitney (Tabla 3). Se empleó este estadístico debido al tamaño reducido de los grupos y a la falta de distribución normal de los datos.

Tabla 3. Medias de los ítems de la versión prototípica de la Escala de Tendencia a la Discriminación de Género en el Lugar de Trabajo y pruebas de diferencia de medias (*U* de Mann-Whitney) en función de los grupos inferior ($n = 33$) y superior ($n = 33$)

ITEM	Grupo inferior X	Grupo superior X	<i>U</i> de Mann-Whitney	Z	<i>p</i>
Escenario A	1.45	3.36	27.50	-6.90	.000
Escenario B	1.88	2.15	453.00	-1.25	ns
Escenario C	1.24	3.18	31.00	-7.04	.000
Escenario D	1.39	3.45	19.00	-7.02	.000
Escenario E	1.67	3.73	75.00	-6.20	.000
Escenario F	2.18	2.27	520.00	-0.33	ns
Escenario G	2.24	2.70	360.00	-2.63	.009
Escenario I	1.48	1.58	512.00	-0.48	ns
Escenario J	1.24	1.39	474.50	-1.12	ns
Escenario K	1.42	3.79	15.00	-7.05	.000
Escenario L	1.36	3.48	24.50	-6.90	.000
Escenario M	1.52	3.45	42.50	-6.69	.000
Escenario O	2.15	2.24	522.00	-0.31	ns
Escenario Q	2.03	2.24	460.50	-1.20	ns

ns = no significativa ($p > .05$)

La Tabla 3 muestra el análisis de diferencias de medias efectuado que permitió identificar ocho escenarios con alta capacidad discriminativa (A, C, D, E, G, K, L, M), cuyas medias correspondientes al grupo superior fueron significativamente mayores que las medias correspondientes al grupo inferior (prueba *U* de Mann-Whitney, $p < .05$), razón por la que fueron retenidos. Simultáneamente, se descartaron seis escenarios con baja capacidad discriminativa (B, F, I, J, O, Q; prueba *U* de Mann-Whitney, $p > .05$).

ETAPA 4. Validación de la Escala de Tendencia a la Discriminación de Género en el Lugar de Trabajo

Objetivo

Validar la versión final de la Escala de Tendencia a la Discriminación de Género en el Lugar de Trabajo.

Método

Sujetos

Se trabajó con una muestra por disponibilidad de 217 empleados de organizaciones radicadas en la provincia de Santa Fe. El 50.7% eran varones. El promedio de edad fue de 38 años ($DT = 11.0$) y el de antigüedad laboral de 11.9 años ($DT = 10.7$). El 36.9% tenía nivel educativo primario o secundario y el 63.1% restante, nivel educativo terciario o superior. El 58.5% de los encuestados pertenecía a organizaciones públicas.

Instrumentos

La batería de recolección de datos de esta cuarta etapa (Anexo 5) estuvo integrada por los siguientes instrumentos:

Escala de Tendencia a la Discriminación de Género en el Lugar de Trabajo. Se empleó la versión integrada por 8 escenarios con formato tipo Likert de 5 puntos, variando de 1 (*definitivamente no*) a 5 (*definitivamente sí*).

Escala de Neosexismo. Se utilizó la adaptación española (Moya & Expósito, 2001) de la escala homónima desarrollada por Tougas et al. (1995) para medir neosexismo. Consta de 11 ítems (ej. “*las mujeres progresarían más siendo pacientes en lugar de presionar tanto para lograr cambios*”; $\alpha = .84$) con un formato Likert de 5 puntos (1 = *muy en desacuerdo*; 5 = *muy de acuerdo*). A mayor puntaje, mayor prejuicio neosexista.

Inventario de Actitudes sociales. Se incluyó la versión validada por Omar (2005) del Inventario de Actitudes Sociales desarrollado por Eysenck (1996), integrado por 28 enunciados afirmativos con un formato Likert de 5 puntos (1 = *muy en desacuerdo*; 5 =

muy de acuerdo). Explora la dimensión mentalidad dura-mentalidad tierna a través de 18 ítems (ej. “*la pena de muerte es bárbara y está bien que se haya abolido*”; $\alpha = .70$) y la dimensión conservadurismo-radicalismo a través de 10 ítems (ej. “*los crímenes sexuales, tales como violación y ataques a niños, no sólo merecen la cárcel, sino la tortura o algo peor*”; $\alpha = .75$). A mayor puntaje en cada dimensión, mayor mentalidad tierna y mayores actitudes radicalizadas, respectivamente.

Escala de Deseabilidad social. La tendencia a mostrar una imagen mejorada de uno mismo fue explorada a través de la versión validada por Omar (1988) de la escala de Deseabilidad Social del Cuestionario de Personalidad de Eysenck (EPQ, Eysenck & Eysenck, 1975). El instrumento está compuesto por 21 ítems de opción forzada (Sí/No), con una consistencia interna de .74, según coeficiente alfa de Cronbach. A mayor puntaje, mayor deseabilidad social.

Sección de datos sociodemográficos. El protocolo de recolección de datos incluyó, además, un apartado diseñado para explorar la edad, el género, el nivel educativo, la antigüedad laboral y el sector organizacional en que se desempeñaban los empleados.

Procedimiento

La recolección de los datos se efectuó en el seno de aquellas organizaciones que prestaron su aval para el estudio y con los empleados que aceptaron voluntariamente participar, previa firma del correspondiente consentimiento informado. Se repartieron los cuestionarios autodescriptivos a los trabajadores y se les solicitó que, una vez respondidos, los depositaran en una urna especialmente acondicionada para la ocasión.

Análisis de los resultados

La estructura factorial de la Escala de Tendencia a la Discriminación de Género en el Lugar de Trabajo fue examinada a través de análisis de componentes principales con rotación Oblimin, ya que se contemplaba la posibilidad que los factores de la escala estuvieran correlacionados. Las medidas de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin ($= .71$) y el test de esfericidad de Barlett ($\chi^2 = 157.15$, $gl = 28$, $p < .001$) confirmaron el cumplimiento de los requisitos básicos para realizar el análisis previsto.

Para la asignación de los reactivos a cada factor se empleó el criterio de que los mismos tuvieran un peso factorial mayor a .32 (Tabachnick & Fidell, 2007).

Tabla 4. Análisis de componentes principales de la Escala de Tendencia a la Discriminación de Género en el Lugar de Trabajo, con rotación Oblimin

	N° Y CONTENIDO DEL ÍTEM (ESCENARIO)	Peso factorial
A	<p>Carlos trabaja en una empresa de fabricación de repuestos para autos. Recientemente el jefe de la empresa le pidió que lo ayude a elegir a una persona para ascender al puesto de <i>Responsable del Área Técnica</i>. Carlos tiene a dos empleados en mente: Julia y Marcos. Carlos se lleva muy bien con ambos. Marcos es un empleado eficiente, confanzudo, con un carácter fuerte. Julia es una mujer competente, respetuosa, de carácter firme. El puesto en cuestión requiere capacidad operativa y control del personal a cargo (todos hombres). Considerando que el cargo supone dirigir un grupo de hombres, Carlos recomienda a Marcos para el puesto. Si Usted hubiera estado en la situación de Carlos, ¿habría tomado la misma decisión?</p>	.62
C	<p>Claudia es la directora de una empresa y tiene la posibilidad de darle un aumento de sueldo a uno/a (y <i>solamente</i> a uno/a) de los empleados del sector administrativo. Si bien en ese sector hay muchas personas capaces, Claudia está pensando concretamente en Mónica y en Héctor, ambos casados y con dos hijos cada uno. En Mónica, porque durante el último año realizó cursos de capacitación y tiene experiencia previa en puestos similares. En Héctor, porque si bien no realizó ninguna capacitación, tiene experiencia previa y, además, es jefe de familia. Claudia le aumenta el sueldo a Mónica considerando su experiencia previa y su capacitación. Si Usted hubiera estado en la situación de Claudia, ¿habría tomado la misma decisión?</p>	.29
D	<p>La dueña de un estudio jurídico necesita <i>un/a abogado/a</i> para atender a los clientes y para presentar diariamente escritos en Tribunales. En la búsqueda, ella encuentra dos profesionales jóvenes, Alejandra y Javier, con perfiles laborales bastante similares, aunque Alejandra cuenta con un año de experiencia previa. Ambos están casados, Alejandra tiene un hijo de un año, y Javier está a punto de ser papá por primera vez. En la entrevista, los dos se desenvuelven muy bien, expresando sus deseos de conseguir el trabajo, a pesar de que el puesto requiere dedicación de tiempo completo y, en ocasiones, trabajar los sábados. La dueña del estudio contrata a Javier por considerar que Alejandra debe dedicarse a su hijo pequeño. Si Usted hubiera estado en la situación de la dueña del estudio, ¿habría tomado la misma decisión?</p>	.62
E	<p>María trabaja en una empresa de transporte, en el sector administrativo. Actualmente hay una vacante para el puesto de <i>chofer de micros de larga distancia</i>. Este puesto implica un salario mucho mayor al de los cargos administrativos. Los choferes de la empresa son todos varones. Una compañera de María, Andrea, reúne las condiciones y quiere presentarse para el puesto en cuestión. María desalienta a Andrea por considerar que el puesto implica potenciales riesgos para los que un hombre está mejor preparado que una mujer. Si Usted hubiera estado en la situación de María, ¿habría tomado la misma decisión?</p>	.61
K	<p>La encargada de un importante restaurante necesita <i>un/a asistente de cocina</i>. Luego de entrevistar a varios candidatos, mujeres y varones, se inclina por una en particular: Carolina. Ella cuenta con experiencia previa y una destacada capacitación para el puesto, habiendo realizado cursos de cocina internacional. Durante la entrevista, Carolina se muestra conversadora, entusiasmada por el trabajo y contenta porque, además, hace poco se enteró que está esperando su primer hijo. La encargada del restaurante continúa buscando a otra persona que no requiera licencia por maternidad. Si Usted hubiera estado en la situación de la encargada, ¿habría tomado la misma decisión?</p>	.71
Porcentaje de varianza explicada		38
Alfa de Cronbach (α)		.71

El análisis de componentes principales calculado arrojó dos factores que explicaron el 45.5% de la varianza total; sin embargo, el examen del gráfico de sedimentación (scree plot) sugirió una solución unifactorial. Este factor quedó integrado por cinco escenarios (A, C, D, E, K), en tanto que el factor 2 (que nucleaba los escenarios G, L, M) fue descartado. A su vez, el ítem C fue eliminado de la versión definitiva del instrumento, dado que no alcanzó el peso factorial sugerido por los especialistas para ser retenido (Tabachnick & Fidell, 2007). El factor identificado, integrado finalmente por cuatro escenarios ($\alpha = .71$), fue rotulado como “tendencia a la DG en el lugar de trabajo”, desde el momento que los ítems que contribuyeron a la explicación de su varianza (38%) fueron aquellos orientados a explorar la desigualdad, denegación o pérdida de beneficios laborales; la asignación diferenciada de cargos o tareas, y la discriminación por embarazo o maternidad. El factor da cuenta de la tendencia a ejecutar comportamientos o acciones que, a partir de un trato injusto o desigual, afectan negativamente el trabajo de las mujeres, ya sea en la inserción, la estabilidad, el desarrollo o el reconocimiento económico o social de su trabajo, sin importar su aptitud o capacidad para el mismo (Hang-yue et al., 2006; Sipe et al., 2009).

Finalmente, a efectos de analizar la validez convergente de la escala, se calcularon correlaciones bivariadas entre la tendencia a la DG en el lugar de trabajo y las restantes variables incluidas en la batería de recolección de datos, a saber: actitudes sociales (conservadurismo-radicalismo y mentalidad dura-tierna), neosexismo y deseabilidad social. La Tabla 5 presenta las medias, las desviaciones típicas y las correlaciones entre estas variables.

Tabla 5. Índices descriptivos y coeficientes de correlación entre la tendencia a la DG en el lugar de trabajo y el resto de las variables exploradas

VARIABLES	1	2	3	4	5	
1. Tendencia a la DG	--					
2. Neosexismo	.45**	--				
3. Conservadurismo-Radicalismo	-.27**	-.33**	--			
4. Mentalidad Dura-Tierna	-.19**	-.25**	-.29**	--		
5. Deseabilidad social	ns	ns	ns	ns	--	
	<i>X</i>	1.84	2.95	3.50	3.01	0.52
	<i>DT</i>	0.91	0.76	0.85	0.77	0.23

* $p < .05$; ** $p < .01$
 ns = no significativa ($p > .05$)

Como se desprende de la tabla precedente, la tendencia a la DG en el lugar de trabajo se vinculó positivamente con el neosexismo ($r = .45, p < .01$). El concepto de neosexismo fue definido (Tougas et al., 1995) como el prejuicio abiertamente hostil hacia las mujeres, consideradas como seres inferiores al hombre y ciudadanas de segunda categoría; por lo que podría considerarse equivalente al concepto de SH propuesto por Glick y Fiske (2001). En este sentido, se espera que una actitud de este tipo esté relacionada con la tendencia a poner en marcha comportamientos discriminatorios contra las mujeres a nivel laboral (Montes Berger, 2008; Sipe et al., 2009).

Con respecto a las actitudes sociales, la tendencia a la DG en el lugar de trabajo se asoció negativamente con el radicalismo ($r = -.27, p < .01$) y la mentalidad tierna ($r = -.19, p < .01$). Estas correlaciones negativas estarían indicando que aquellas personas orientadas al conservadurismo y a la mentalidad dura, a quienes Eysenck (1996) describió como egoístas, hostiles, desconfiadas y prejuiciosas, exhibirían una mayor tendencia a la DG contra las mujeres en el ámbito laboral. Asimismo, en los resultados de la Tabla 5 se observa que la deseabilidad social no presentó correlaciones significativas con el resto de las variables exploradas, lo que podría interpretarse como una muestra de sinceridad por parte de los integrantes de la muestra al momento de responder al protocolo de recolección de datos.

Las adecuadas propiedades psicométricas de la escala elaborada en esta primera aproximación metodológica la convierten en un instrumento idóneo para medir la tendencia a la DG en el lugar de trabajo. Por lo que se la incluyó en la batería de recolección de datos prevista para la concreción del trabajo empírico propiamente dicho, descrito en la tercera y última aproximación metodológica de este trabajo.

CAPITULO VII

APROXIMACIÓN METODOLÓGICA II

El Inventario de Sexismo Ambivalente (Ambivalent Sexism Inventory, ASI) fue desarrollado por Glick y Fiske (1996) en EE.UU. para explorar el sexismo como un constructo multidimensional integrado por actitudes sexistas hostiles (SH) y benévolas (SB) dirigidas hacia las mujeres. La estructura factorial hipotetizada por los autores incluía dos factores de orden superior (SH y SB), cada uno con tres subcomponentes vinculados al paternalismo, la diferenciación de género y la heterosexualidad (Figura 3, p. 14). Sin embargo, la validación inicial del instrumento, realizada con una muestra de 2250 hombres y mujeres estadounidenses, mostró la existencia de tres subfactores para el SB, pero no arrojó evidencias sobre subdimensiones del SH (Glick & Fiske, 1996). Validaciones transculturales posteriores (Glick et al., 2000) corroboraron esta misma estructura factorial. En consecuencia, la versión definitiva del inventario quedó integrada por 22 ítems que exploran el SH (11 ítems) como un factor único y el SB (11 ítems) a través de tres subcomponentes: paternalismo protector, diferenciación de género complementaria e intimidad heterosexual (Figura 17). Los reactivos tienen formato de oraciones afirmativas y los sujetos deben indicar su grado de acuerdo/desacuerdo sobre una escala tipo Likert. A mayor puntaje, mayor SH o SB, según corresponda. El promedio de todos los ítems del inventario permite obtener el puntaje general de sexismo ambivalente. Cabe destacar que la versión original del ASI de 1996 incluía seis ítems reversos, lo que muchas veces dificultaba la comprensión por parte de los respondientes; por lo que en 2001 los propios autores los modificaron transformando el inventario en un instrumento integrado por 22 proposiciones afirmativas.

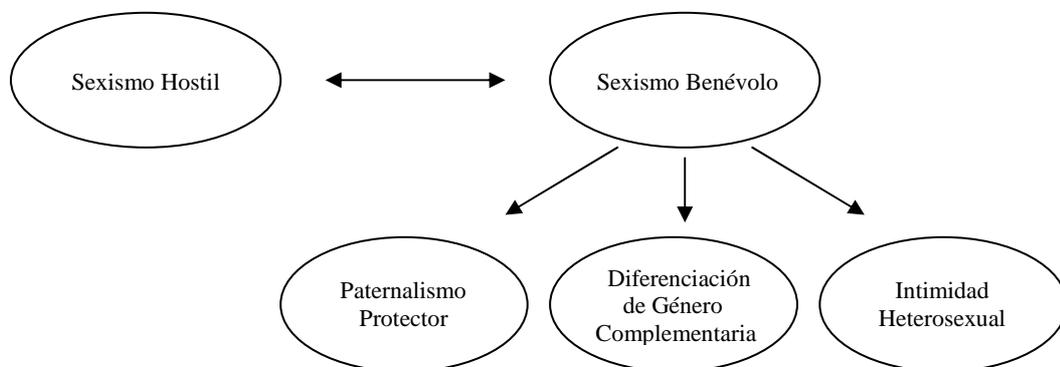


Figura 17. Modelo factorial transcultural del sexismo ambivalente (Glick & Fiske, 1996; Glick et al., 2000)

Desde la perspectiva de Glick y Fiske (1996, 2001), la fortaleza distintiva del instrumento radica en la exploración de la faceta benévola del sexismo, no contemplada en escalas anteriores, tales como la Escala de Actitudes hacia las Mujeres de Spence y Helmreich (1972), la Escala de Sexismo Moderno de Swim et al. (1995) o la Escala de Neo-Sexismo de Tougas et al. (1995). Además, al explorar el componente actitudinal del sexismo, proporciona un predictor confiable de comportamiento.

En lo que hace a la validación transcultural del ASI, si bien se han llevado a cabo adaptaciones del inventario en más de 20 países (Glick et al., 2000), incluyendo Brasil (Ferreira, 2004; Formiga, Gouveia & dos Santos, 2002), Chile (Cárdenas et al., 2010; Mladinic et al., 1998), España (Expósito, Moya & Glick, 1998) y México (Cruz Torres et al., 2005), hasta la realización del presente estudio no se contaba con una versión del ASI validada para su empleo con muestras argentinas. Por lo que para poder emplear el instrumento en el presente estudio, fue necesario realizar la correspondiente adaptación y validación del mismo (Vaamonde & Omar, 2012), en un todo de acuerdo con las recomendaciones de la International Test Commission (2010) que recomienda que si se ha de emplear un instrumento desarrollado inicialmente en otra cultura, incluso en otra lengua, el mismo debe ser adaptado y validado para lograr propiedades psicométricas comparables a las originales.

Objetivo

Adaptar, validar y explorar las propiedades psicométricas del ASI para su empleo con sujetos argentinos.

Método

Para efectuar la adaptación y validación del ASI se optó por el método popularizado por Hasselmann y Reichenheim (2003), quienes sugieren realizar una equivalencia conceptual, semántica, operacional y de medición (evaluada mediante medidas de confiabilidad y validez).

Equivalencia conceptual. Se refiere al grado de equivalencia de cada constructo entre la cultura original (donde fue desarrollado el instrumento) y la cultura objetivo (en la que será aplicado). Para la presente validación se efectuó una exhaustiva revisión bibliográfica sobre el tema sexismo, específicamente sobre los prejuicios sexistas manifiestos (SH) y sutiles (SB). Esta revisión indicó que los ítems del inventario contemplan toda la gama de definiciones encontradas, cubriendo los dominios tanto del SH como del SB. Simultáneamente, todos los reactivos fueron sometidos a una revisión crítica con el propósito de determinar su adecuación al grupo objetivo.

Equivalencia de ítems. Indica si los ítems que componen un instrumento estiman el mismo constructo y si son relevantes en las dos culturas (la de origen del instrumento y la del lugar donde se empleará). En esta oportunidad, se efectuó la revisión bibliográfica correspondiente, así como la consulta con especialistas y con la población objetivo. Simultáneamente, se calculó la consistencia interna de las escalas por medio del coeficiente alfa de Cronbach, el que ofrece una idea más acertada de la relevancia de los ítems, indicando en qué medida están explorando un determinado constructo.

Equivalencia semántica. Consiste en traducir el instrumento original conservando el significado entre los idiomas involucrados, buscando minimizar el efecto en culturas diversas. En este caso, la equivalencia semántica se analizó siguiendo cinco etapas: el inventario original se tradujo del inglés al español (argentino); expertos en inglés retradujeron los ítems; traductores de inglés compararon las dos formas del instrumento “a ciegas” con el propósito de identificar el grado de concordancia entre el ítem original y el ítem traducido; tomando en cuenta las apreciaciones de los especialistas, se definió la traducción final de los ítems que integrarían la versión argentina de la escala; se efectuó una prueba piloto en la que se administró la versión prototípica del instrumento a una muestra por disponibilidad de la población objetivo, integrada por 102 sujetos (58.8% varones), con una edad promedio de 33.4 años ($DT = 12.7$).

La equivalencia semántica de la versión argentina fue determinada en función de dos categorías de análisis. Por un lado, el significado referencial —vinculado con la concordancia en términos de traducción literal entre el ítem original y el ítem traducido— fue evaluado sobre una escala visual analógica en la que la equivalencia entre pares fue juzgada de 0 a 100%, lográndose una equivalencia cercana al 100%. Por otro lado, el significado general —referido a una concordancia más amplia en términos de articulación de ideas entre el ítem original y su retraducción— fue evaluado por dos traductores en función de cuatro niveles de equivalencia: inalterado, poco alterado, bastante alterado y completamente alterado. Ambos profesionales acordaron que la adaptación semántica del ASI alcanzó elevados niveles de concordancia traducción-retraducción. Los resultados de este último análisis se presentan en la Tabla 6.

Tabla 6. Niveles de equivalencia semántica entre la versión original en inglés y la versión en español del ASI (22 ítems)

NIVEL DE EQUIVALENCIA	TRADUCCIÓN-RETRADUCCIÓN (INGLÉS-ESPAÑOL-INGLÉS)	
	Traductor 1	Traductor 2
Inalterado	18/22 = 82%	17/22 = 77%
Poco alterado	4/22 = 18%	5/22 = 23%
Bastante alterado	0/22 = 0%	0/22 = 0%
Completamente alterado	0/22 = 0%	0/22 = 0%

Equivalencia operacional. Tiende a mantener las características operacionales del universo original, propiciando mayor confiabilidad y validez del instrumento, mediante el empleo de ciertas normas antes y durante la aplicación del mismo, tales como la adecuación semántica y sintáctica de los ítems, la claridad de las instrucciones para efectuar la tarea, el tiempo para completar el inventario y la aplicación de los reactivos a cargo de un profesional capacitado. El estudio piloto de la última etapa de determinación de la equivalencia semántica se realizó también con miras a explorar la equivalencia operacional. Se demostró que los ítems eran bien comprendidos, que las instrucciones estaban claramente indicadas y que la escala Likert de 5 puntos elegida no generaba dificultades.

Equivalencia de medición. Se refiere al análisis de las propiedades psicométricas de un instrumento, evaluada mediante el cálculo de medidas de confiabilidad y validez. Para el presente estudio se analizó la validez mediante un análisis factorial exploratorio y, posteriormente, un análisis factorial confirmatorio, a efectos de verificar la adecuación del modelo. La validez convergente se calculó mediante correlaciones bivariadas entre las dimensiones del ASI y las medidas de neosexismo, actitudes sociales y deseabilidad social. La validez discriminante de la dimensión SB fue explorada mediante análisis de correlación parcial. Finalmente, la confiabilidad del instrumento se determinó por medio del cómputo de los coeficientes α de Cronbach. A continuación se describen los pasos seguidos para la determinación de la equivalencia de medición del ASI.

Sujetos

Se trabajó con una muestra integrada por 345 argentinos, radicados en la zona centro del país, de los cuales 130 eran estudiantes y 215 eran empleados de organizaciones públicas y privadas. El promedio de edad de los participantes fue de 28.2 años ($DT = 11.3$) y el 53% eran varones. La antigüedad laboral media de los empleados ascendió a 6.4 años. En cuanto al nivel educativo, el 64.4% tenía formación terciaria o universitaria, en tanto que el resto había completado sus estudios secundarios.

Instrumentos

Los participantes respondieron la versión adaptada del ASI, integrada por 22 ítems con formato tipo Likert de 5 puntos, variando de 1 (*muy en desacuerdo*) a 5 (*muy de acuerdo*). La batería de exploración (Anexo 6) se completó con una selección de instrumentos desarrollados para medir los siguientes constructos:

Neosexismo. Se exploró mediante la adaptación española (Moya & Expósito, 2001) de la escala homónima desarrollada por Tougas et al. (1995). La misma consta de 11 ítems (ej. “*las demandas de las mujeres por la igualdad entre los sexos son exageradas*”; $\alpha = .84$) con un formato Likert de 5 puntos similar al antes mencionado. A mayor puntaje, mayores actitudes neosexistas.

Actitudes sociales. Se exploraron mediante la versión validada por Omar (2005) del Inventario de Actitudes Sociales desarrollado por Eysenck (1996). Este instrumento está integrado por 28 oraciones afirmativas presentadas con un formato Likert de 5 puntos. Mide la dimensión mentalidad dura-mentalidad tierna a través de 18 ítems (ej. “*los judíos son ciudadanos tan valiosos como cualquier otro grupo*”; $\alpha = .70$) y la dimensión conservadurismo-radicalismo a través de 10 ítems (ej. “*nuestro trato a los criminales es demasiado severo, deberíamos tratar de curarlos y no de castigarlos*”; $\alpha = .75$). A mayor puntaje en cada dimensión, mayor mentalidad tierna y mayores actitudes radicalizadas, respectivamente.

Deseabilidad social. Se exploró mediante la versión validada por Omar (1988) de la escala de Deseabilidad Social del Cuestionario de Personalidad de Eysenck (EPQ, Eysenck & Eysenck, 1975). El instrumento consta de 21 ítems de opción forzada (Sí/ No), con $\alpha = .74$. A mayor puntaje, mayor deseabilidad social.

El protocolo de recolección de datos incluyó, además, un apartado diseñado para recabar información acerca de la edad, el género, el nivel de escolaridad y la religión de los participantes. En el caso de los trabajadores, se añadió la variable antigüedad laboral.

Procedimiento

La recolección de los datos se efectuó en el seno de organizaciones públicas y privadas que, luego de conocer los objetivos del estudio, aceptaron formar parte de la investigación. Los participantes respondieron los cuestionarios de manera individual o en pequeños grupos en los lugares físicos especialmente destinados por las autoridades organizacionales para tal propósito. En todos los casos se explicó el propósito del estudio y la modalidad de respuesta, asegurando el anonimato y la confidencialidad. Para participar, los sujetos firmaron un formulario de consentimiento informado.

Análisis de los resultados

Los datos del ASI fueron sometidos, en primer lugar, a un análisis de componentes principales con rotación Oblimin, ya que se consideraba la hipótesis de que los factores de la escala estuvieran correlacionados. Para la asignación de los ítems a cada factor se utilizaron dos criterios: (a) que el reactivo estuviera conceptualmente relacionado con el factor considerado, y (b) que tuviera un peso factorial mayor a .32 en el factor correspondiente (Tabachnick & Fidell, 2007).

El índice de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin fue de 0.88 y el test de esfericidad de Barlett ($\chi^2 = 2621.01$, $gl = 231$, $p < .001$). Tal como lo indicó el gráfico de sedimentación (scree plot), se extrajeron cuatro factores que explicaron 52.61% de la varianza total. Estas dimensiones fueron identificadas como SH (factor 1) y los tres subcomponentes del SB: paternalismo protector (factor 2), diferenciación de género complementaria (factor 3) e intimidad heterosexual (factor 4). Los resultados de este análisis se presentan en la Tabla 7.

Tabla 7. Análisis de componentes principales del ASI con rotación Oblimin

N° y CONTENIDO DEL ÍTEM	FACTORES				
	1	2	3	4	
<i>Sexismo hostil</i>					
2 Con el pretexto de pedir “igualdad”, muchas mujeres buscan privilegios especiales, tales como condiciones de trabajo que las favorezcan por sobre los hombres	.57				
4 La mayoría de las mujeres interpreta conductas o comentarios bien intencionados como expresiones de discriminación en su contra	.57				
5 Las mujeres se ofenden muy fácilmente	.71				
7 Las mujeres feministas quieren que la mujer tenga más poder que el hombre	.69				
10 La mayoría de las mujeres no aprecia completamente todo lo que los hombres hacen por ellas	.68				
11 Las mujeres intentan ganar poder controlando a los hombres	.72				
14 Las mujeres exageran los problemas que tienen en el trabajo	.72				
15 Una vez que una mujer logra que un hombre se comprometa con ella, por lo general intenta controlarlo estrechamente	.71				
16 Cuando las mujeres son vencidas por los hombres en una competición justa, generalmente se quejan de haber sido discriminadas	.72				
18 Para burlarse de los hombres, muchas mujeres primero se les insinúan sexualmente y luego rechazan sus avances	.61				
21 Las mujeres feministas están haciendo demandas irracionales a los hombres	.65				
<i>Sexismo benévolo: Paternalismo protector</i>					
3 En una catástrofe, las mujeres deben ser rescatadas antes que los hombres		.66			
9 Las mujeres deben ser queridas y protegidas por los hombres		.42			
17 Una buena mujer debería ser puesta en un pedestal por su hombre		.57			
20 Los hombres deberían estar dispuestos a sacrificar su propio bienestar con el fin de proveer seguridad económica a las mujeres		.32			
<i>Sexismo benévolo: Diferenciación de género complementaria</i>					
8 Muchas mujeres se caracterizan por una pureza que pocos hombres poseen			.72		
19 Las mujeres, en comparación con los hombres, suelen ser más sensibles frente a cuestiones morales			.68		
22 Las mujeres, en comparación con los hombres, suelen tener un sentido más refinado de la cultura y el buen gusto			.72		
<i>Sexismo benévolo: Intimidad heterosexual</i>					
1 Aun cuando logre muchas cosas en la vida, un hombre nunca podrá sentirse verdaderamente completo como persona a menos que tenga el amor de una mujer				.83	
6 Las personas no pueden ser verdaderamente felices en sus vidas a menos que tengan pareja del sexo opuesto				.57	
12 Todo hombre debe tener una mujer a quien amar				.79	
13 El hombre está incompleto sin la mujer				.79	
	Porcentaje de Varianza explicada	28.21	4.65	6.41	13.34
	Varianza explicada total		52.61%		
	Alfa de Cronbach (α)	.88	.65	.61	.79
	Alfa de Cronbach (α) total		.87		

La estructura factorial hallada coincide con validaciones del ASI realizadas en otras culturas (Cárdenas et al., 2010; Cruz Torres et al., 2005; Glick & Fiske, 1996; Glick et al., 2000). Si bien el SH surge como una variable unidimensional, los propios autores (Glick & Fiske, 2001) afirman que los aspectos vinculados con los subdominios hipotetizados para este tipo de sexismo se encuentran integrados en la escala, desde el momento en que el *paternalismo dominante* se refleja en el antifeminismo y en la noción general de que las mujeres buscan poder sobre los hombres; la *diferenciación de género competitiva* se observa en la idea de que las mujeres no pueden sostener una verdadera competencia con los hombres, desean favores especiales y se quejan de discriminación cuando pierden en una competición justa; y la *hostilidad heterosexual* se encuentra en la caracterización que se hace de las mujeres como “simuladoras sexuales” y en la creencia de que buscan controlar a los hombres en las relaciones románticas heterosexuales.

Para examinar la validez de constructo, se calcularon, además, dos análisis factoriales confirmatorios con el auxilio del software AMOS 7.0, partiendo de dos modelos a priori de la estructura del ASI fundamentados tanto en razones teóricas como en el análisis de componentes principales realizado. En cada uno de estos análisis se empleó el método de estimación de la máxima verosimilitud, que explora la capacidad del modelo propuesto para representar los datos de forma adecuada. En general, los expertos recomiendan utilizar múltiples índices de ajuste (Byrne, 2010; Hoyle & Panter, 1995), por lo que en el presente estudio se calcularon los siguientes: chi-cuadrado, chi-cuadrado relativo (CMIN/gl), índice de bondad de ajuste (GFI) y su variante ajustada (AGFI), índice de ajuste comparativo (CFI) y error de aproximación de la raíz cuadrada media (RMSEA).

La prueba chi-cuadrado indica el ajuste absoluto del modelo, y por lo general se calcula junto con un chi-cuadrado relativo (CMIN/gl, dividido por los grados de libertad). Valores menores a 2 indican un buen ajuste del modelo (Shumacker & Lomax, 2004). Tanto el GFI como el AGFI son índices de ajuste que oscilan entre 0 y 1, considerándose como adecuados aquellos modelos que superan .90 (Hoyle & Panter, 1995). El CFI es un índice comparativo entre el modelo propuesto y un modelo de base

en el cual se asume que las variables observadas no están correlacionadas unas con otras. Un valor CFI de .90 es el mínimo requerido para aceptar el modelo (Byrne, 2010). Por último, el RMSEA, que permite evaluar la parsimonia del modelo, indica un muy buen ajuste con valores por debajo de .05, aunque también son considerados adecuados aquellos por debajo de .08 (Shumacker & Lomax, 2004).

La estructura del ASI se analizó entonces mediante dos análisis factoriales confirmatorios (Tabla 8). En el primer análisis se puso a prueba una estructura de dos factores unidimensionales (SH y SB). En el segundo análisis se examinó un modelo bifactorial: el SH como factor unidimensional y el SB como factor de segundo orden, integrado por tres componentes identificados como paternalismo protector, diferenciación de género complementaria e intimidad heterosexual. Tanto el primer análisis ($\chi^2_{(126)} = 107.49$, CMIN/gl = 0.85, GFI = .97, AGFI = .95, CFI = 1.00, RMSEA = .00), como el segundo ($\chi^2_{(156)} = 179.38$, CMIN/gl = 1.15, GFI = .95, AGFI = .93, CFI = .99, RMSEA = .02), arrojaron buenos índices de ajuste, corroborando la estructura multidimensional del sexismo. Los índices correspondientes a este último modelo aportan evidencia en favor de los estudios iniciales de Glick y Fiske (1996), quienes obtuvieron una estructura factorial de iguales características. El ajuste adecuado de ambos modelos demuestra la importancia de concebir al sexismo como un constructo multidimensional.

Tabla 8. Índices de bondad de ajuste de los modelos de sexismo examinados

MODELOS	χ^2	<i>gl</i>	CMIN/ <i>gl</i>	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
1. SH y SB (unidimensionales)	107.49	126	0.85	0.97	0.95	1.00	0.00
2. SH y SB (segundo orden)	179.38	156	1.15	0.95	0.93	0.99	0.02

χ^2 = Chi-cuadrado; *gl* = grados de libertad; CMIN/*gl* = χ^2 relativo; GFI = índice de bondad de ajuste; AGFI = variante ajustada del GFI; CFI = índice de ajuste comparativo; RMSEA = error de aproximación de la raíz cuadrada media.

Con miras a analizar la validez convergente del instrumento, se calcularon correlaciones entre las dimensiones del sexismo (SH, SB) y los puntajes en actitudes

sociales, neosexismo y deseabilidad social, considerándose, a su vez, las puntuaciones totales obtenidas en el ASI (Sexismo Ambivalente). En la tabla 9 se presentan las medias, las desviaciones típicas y las correlaciones entre tales variables.

Tabla 9. Índices descriptivos y coeficientes de correlación entre las puntuaciones obtenidas en el ASI (SH, SB y escala total) y el resto de las variables exploradas

VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7
1. SH	--						
2. SB	.36**	--					
3. Sexismo Ambivalente	.85**	.80**	--				
4. Neosexismo	.64**	.32**	.59**	--			
5. Conservador-Radical	-.36**	-.29**	-.40**	-.37**	--		
6. Mentalidad Dura-Tierna	-.30**	-.11*	-.26**	-.21**	.27**	--	
7. Deseabilidad social	-.18**	ns	ns	ns	ns	.26**	--
<i>X</i>	3.19	3.11	3.15	2.52	3.29	2.78	3.85
<i>DT</i>	0.75	0.67	0.59	0.67	0.47	0.37	2.70

* $p < .05$; ** $p < .01$
ns = no significativa ($p > .05$)

Como se observa, las dimensiones del ASI se correlacionaron significativa y positivamente entre sí, aunque tales relaciones no fueron lo suficientemente importantes como para sospechar problemas de multicolinealidad. De hecho, la teoría del sexismo ambivalente anticipa esta asociación, desde el momento que Glick y Fiske (2001) indicaron que las correlaciones positivas entre SH y SB, como las obtenidas en el presente estudio, sugieren que estos prejuicios funcionan a nivel cultural como ideologías complementarias, proveyendo un sistema de recompensas y castigos que justifica y mantiene la inequidad de género.

A su vez, el SH se correlacionó positivamente con neosexismo ($r = .64, p < .01$) y negativamente con radicalismo ($r = -.36, p < .01$), mentalidad tierna ($r = -.30, p < .01$) y deseabilidad social ($r = -.18, p < .01$); en tanto que el SB se asoció positivamente con neosexismo ($r = .32, p < .01$) y negativamente con radicalismo ($r = -.29, p < .01$) y mentalidad tierna ($r = -.11, p < .05$). Los puntajes totales en el ASI (sexismo ambivalente) se vincularon en forma positiva con neosexismo ($r = .59, p < .01$) y en forma negativa con radicalismo ($r = -.40, p < .01$) y con mentalidad tierna ($r = -.26,$

$p < .01$). Las correlaciones negativas del sexismo con mentalidad tierna y radicalismo sugieren que aquellas personas con tendencias conservadoras y con “mentalidad dura” —usualmente caracterizadas como egoístas, hostiles, desconfiadas y prejuiciosas— exhibirían mayores actitudes sexistas hacia la mujer.

Seguidamente, se analizó la validez discriminante del instrumento mediante el cálculo de un análisis de correlación parcial, por coincidir con Glick y Fiske (2001) en que, una vez controlada la relación del SB con el SH, la escala de SB mostraría validez discriminante respecto de otras medidas de sexismo. La correlación parcial calculada apoyó el planteamiento de los autores, ya que al controlar la influencia del SH, la relación del SB con el neosexismo se redujo drásticamente ($r = .12$, $p = .02$). Similares asociaciones entre SH, SB y neosexismo habían sido informadas por otros autores (Expósito et al., 1998; Glick & Fiske, 2001; Glick et al., 2000), lo que indica que el SB constituye una forma distintiva de sexismo no explorada anteriormente por otros instrumentos de medición.

Por último, la confiabilidad fue evaluada a través del cálculo de coeficientes alfa de Cronbach (Tabla 7). Se obtuvieron adecuados valores de consistencia interna para las dimensiones del sexismo (SH: $\alpha = .88$; SB: $\alpha = .82$) y un coeficiente de $.87$ para la escala total.

A partir de los análisis realizados se puede concluir que aunque la teoría del sexismo ambivalente ha sido desarrollada en un contexto sociopolítico y económico distinto del argentino, es aplicable transculturalmente y las propiedades psicométricas de la versión adaptada del ASI lo convierten en un instrumento idóneo para medir el sexismo a nivel local.

CAPITULO VIII

APROXIMACIÓN METODOLÓGICA III

Esta tercera aproximación tuvo como propósito efectuar una verificación empírica a efectos de responder los objetivos que dieron origen al presente trabajo. Para concretar esta etapa, tales objetivos se desglosaron en un conjunto de hipótesis particulares, que se pusieron a prueba a lo largo del proceso de investigación. El planteo de cada hipótesis de trabajo se basó tanto en la revisión bibliográfica presentada en los capítulos previos, como en la evidencia reunida a través de estudios empíricos preliminares sobre la problemática (Vaamonde, 2010a, 2010b, 2012; Vaamonde & Omar, 2010, 2012; Vaamonde, Omar & Rossi Casé, 2012).

En este sentido, en cuanto a las asociaciones entre sexismo y variables sociodemográficas, se ha informado (Belo et al., 2005; Cárdenas et al., 2010; Chen et al., 2009; Feather & Boeckmann, 2007; Travaglia et al., 2009; Vaamonde, 2010a) que mientras los hombres presentan mayores niveles de SH y SB, las mujeres suelen registrar menores niveles de estos prejuicios. A su vez, hallazgos recientes indican que el sexismo es inversamente proporcional al nivel educativo, dado que aumenta en individuos con baja escolaridad (Belo et al., 2005; Cruz Torres et al., 2005; Lameiras Fernández & Rodríguez-Castro, 2003). Por lo que a la luz de tales aportes, se plantea que:

Hipótesis 1: existirán diferencias debidas al género en los niveles de sexismo de los trabajadores. Por ejemplo, los varones presentarán mayores niveles de SH y SB, así como mayores tendencias a la DG en el lugar de trabajo que las mujeres.

Hipótesis 2: existirán diferencias debidas al nivel educativo en los montos de sexismo de los empleados. Por ejemplo, los sujetos con menor nivel educativo exhibirán mayores niveles de sexismo que aquellos con mayor nivel educativo.

En lo que hace a las relaciones entre las variables sociodemográficas de los empleados y su orientación axiológica, recientemente se ha informado (Shavitt et al., 2011) que las mujeres presentan una mayor tendencia al colectivismo que los varones. A su vez, al considerar la distinción horizontal-vertical del individualismo-colectivismo,

surge que las mujeres priorizan el colectivismo horizontal (Kurman & Sriram, 2002; Nelson & Shavitt, 2002; Triandis et al., 1998), mientras que los varones enfatizan el individualismo vertical (Chirkov et al., 2003; Hang-yue et al., 2006; Lalwani & Shavitt, 2010). Habida cuenta de tales resultados, se postula que:

Hipótesis 3: existirán diferencias debidas al género en la orientación axiológica de los trabajadores. Por ejemplo, las mujeres estarán más orientadas al colectivismo horizontal, mientras que los varones estarán más orientados al individualismo vertical.

Por otro lado, evidencia empírica reciente indica que las distintas facetas de la justicia son valoradas diferencialmente en función del género. En este sentido, las mujeres, por su mayor interés en los aspectos sociales de la justicia, presentan mayores percepciones de justicia interpersonal e informacional (Omar, 2006; Omar & Uribe Delgado, 2011); en tanto que las percepciones de justicia distributiva y procedimental, por estar más relacionadas con las gratificaciones inmediatas y los procedimientos de asignación de las mismas, son priorizadas por los varones (Assmar & Ferreira, 2004; Omar, 2006). Asimismo, se ha informado (Omar, 2006; Omar & Uribe Delgado, 2011) que los individuos que ocupan los puestos más altos dentro de la jerarquía organizacional exhiben mayores percepciones de justicia que los empleados de menor rango. Con base en estos referentes empíricos se postula que:

Hipótesis 4: existirán diferencias debidas al género en las percepciones de justicia organizacional de los trabajadores. Por ejemplo, las mujeres tendrán mayores percepciones de justicia interpersonal e informacional que los varones, los que, a su vez, tendrán mayores percepciones de justicia distributiva y procedimental.

Hipótesis 5: existirán diferencias debidas al cargo en las percepciones de justicia organizacional de los empleados. Por ejemplo, los jefes, supervisores o gerentes tendrán mayores percepciones de justicia que los empleados rasos.

Con respecto a la relación entre los valores personales y el sexismo, a la fecha son escasos los desarrollos que evidencian el interjuego entre estos fenómenos. Sin embargo, se pueden mencionar los aportes de Belo et al. (2005), Formiga (2006, 2007) y Formiga y Barros da Silva Neta (2009), quienes destacaron que los individualistas presentan una mayor inclinación hacia el sexismo (tanto hostil como benévolo), en tanto que los colectivistas tienden a expresar las formas más sutiles de este prejuicio. En sintonía con tales hallazgos, Case y sus colegas (2006) han señalado que mayores tendencias al colectivismo se vinculan con menos prejuicios y menos conductas discriminatorias. De modo que, a la luz de tales evidencias, se plantea que:

Hipótesis 6: el individualismo presentará asociaciones positivas tanto con el SH y el SB, como con la tendencia a la DG en el lugar de trabajo. Contrariamente, el colectivismo presentará relaciones negativas con las distintas facetas del sexismo a nivel laboral.

En cuanto a las vinculaciones entre el sexismo y la justicia organizacional, de la literatura especializada surge que las situaciones injustas y conflictivas pueden promover estereotipos y conductas discriminatorias (Montes Berges, 2008), tales como el prejuicio y la DG (Krings & Facchin, 2009). Asimismo, se han informado asociaciones positivamente significativas entre sexismo y percepciones de injusticia procedimental durante las decisiones de selección y promoción (Lemons, 2003), así como durante el proceso de distribución de recursos escasos y apreciados (Primeaux et al., 2003). También se ha observado que cuando los empleados varones perciben injusticias en su lugar de trabajo, presentan una mayor tendencia a acosar sexualmente a sus compañeras de trabajo (Krings & Facchin, 2009). Esta asociación entre injusticia y tendencia al acoso sexual como forma de discriminación ha sido explicada como la necesidad de “equilibrar la balanza”, recurriendo, incluso, a comportamientos agresivos y de violación de normas. Lamentablemente, hasta el momento no se ha estudiado el papel de las dos nuevas facetas de la justicia (interpersonal e informacional) sobre el sexismo, aunque a partir de las definiciones de tales dimensiones se podría postular que:

Hipótesis 7: las percepciones de justicia interaccional (interpersonal y/o informacional) se vincularán negativamente con el sexismo (SH, SB y tendencia a la DG en el lugar de trabajo).

En lo que hace a las relaciones entre justicia y valores personales, se ha informado (Hang-yue et al., 2006) que los colectivistas privilegian la justicia procedimental a la hora de resolver sus conflictos, como una forma de preservar la armonía grupal que los caracteriza. También se ha señalado (Omar & Uribe Delgado, 2011) que los colectivistas privilegian la justicia interpersonal, dada la importancia que le asignan a las relaciones armoniosas dentro del grupo; al tiempo que muestran mayores percepciones de justicia informacional (Ferreira et al., 2006; Omar, Uribe Delgado, et al., 2007), por su mayor inclinación a compartir informaciones con los restantes miembros del equipo de trabajo. Paralelamente, pareciera que los individualistas le asignan mayor importancia a la justicia distributiva (Hang-yue, 2006; Omar & Uribe Delgado, 2011), por su mayor potencial para promover la productividad. En función de tales hallazgos, se hipotetiza que:

Hipótesis 8: el colectivismo (sea horizontal, sea vertical) presentará asociaciones positivas con las percepciones de justicia procedimental, interpersonal e informacional, en tanto que el individualismo (sea horizontal, sea vertical) mostrará relaciones positivas con las percepciones de justicia distributiva.

Finalmente, y en función de lo anticipado por diversos especialistas (Krings & Fachin, 2009; Montes Berges, 2008), en el sentido que las percepciones de injusticias promueven emociones negativas que motivan a los empleados a participar en actos contrarios a las normas, al tiempo que los colectivistas expresan menos prejuicios y menos conductas discriminatorias que los individualistas (Case et al., 2006; Hang-yue et al., 2006), se postula que:

Hipótesis 9: los valores personales y las percepciones de justicia organizacional emergerán como predictores del sexismo en el lugar de trabajo.

Método

La muestra en estudio. Su descripción

La verificación empírica se realizó sobre una muestra por disponibilidad integrada por 414 trabajadores de diversas organizaciones, públicas y privadas, de la provincia de Santa Fe. El 52.2% eran varones y el 47.8% mujeres, con un promedio de edad de 37.6 años ($DT = 11.0$). La selección de la muestra se basó en razones de factibilidad y accesibilidad. En total se entregaron 818 protocolos, de los cuales fueron recolectados 468, estando el porcentaje de devolución (57%) por encima de los parámetros esperables. De acuerdo con la literatura especializada, los porcentajes de respuesta en la mayoría de los estudios con escalas autoadministradas oscilan entre el 18% y el 40%. Para la conformación de la muestra definitiva, se descartaron 54 cuestionarios del total de 468 devueltos debido a la excesiva cantidad de datos sin completar. La composición definitiva de la muestra, en función de las variables sociodemográficas consideradas se presenta en las tablas y en el gráfico que figuran a continuación.

Tabla 10. Distribución de los sujetos en función de las variables sociodemográficas en estudio (muestra total)

VARIABLE		Frecuencia (n = 414)	Porcentaje %
Género	Mujeres	198	47.8
	Varones	216	52.2
Edad	Jóvenes (18 a 30 años)	137	33.1
	Adultos (más de 30 años)	277	66.9
Nivel educativo	Primario/secundario	159	38.4
	Terciario	110	26.6
	Universitario	145	35.0
Religión	Practica	177	42.8
	No practica	237	57.2
Cargo	Empleados contratados	81	19.6
	Empleados permanentes	274	66.2
	Jefes, supervisores o gerentes	59	14.3
Sector organizacional	Público	241	58.2
	Privado	173	41.8
Tamaño organizacional	Pequeña (< 50 empleados)	128	30.9
	Mediana (51-200 empleados)	55	13.3
	Grande (> 200 empleados)	231	55.8
Ramo organizacional	Comercio / Servicios	82	19.8
	Educación / Investigación	70	16.9
	Industria	52	12.6
	Salud	22	5.3
	Administración pública	76	18.4
	Entidades financieras	112	27.1
TOTAL PARTICIPANTES		414	100.0

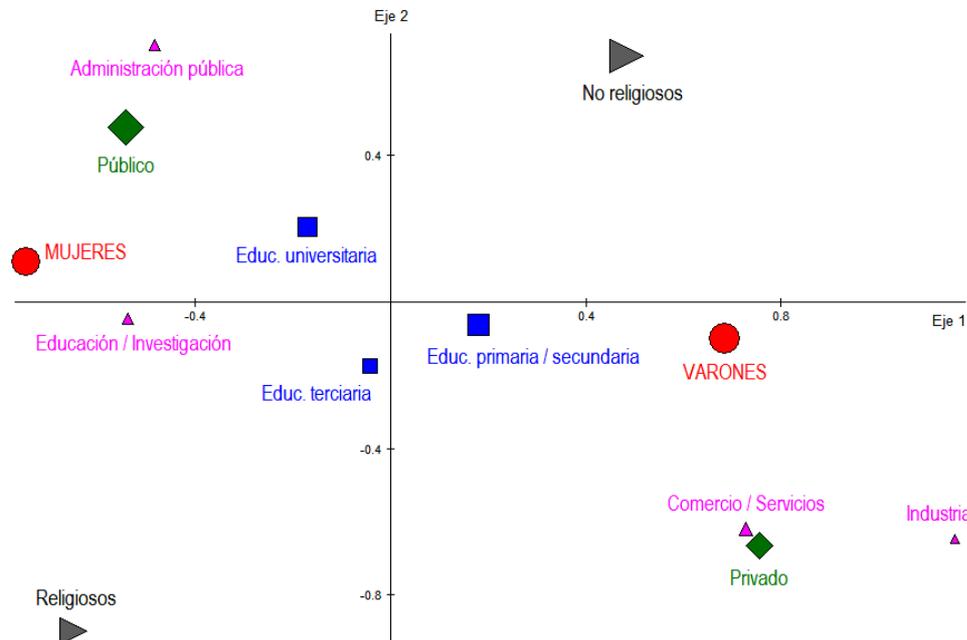
Como se observa en la tabla precedente, los individuos de la muestra se caracterizaron en su mayoría por ser adultos de más de 30 años (65%), con nivel educativo superior (terciario o universitario, 61.6%), quienes en general no practicaban ninguna religión (57.2%). En cuanto a las variables organizacionales, la mayor parte de los participantes eran empleados permanentes (66.2%), pertenecientes al sector público (58.2%), que ejercían su labor en organizaciones grandes (55.8%) o pequeñas (30.9%), propias de los ramos financiero (27.1%), comercio/servicios (19.8%) o administración pública (18.4%). El promedio de antigüedad laboral fue de 11.7 años ($DT = 10.8$). La distribución de la muestra por género fue bastante homogénea.

A continuación, la Tabla 11 presenta la distribución de las variables sociodemográficas según el género de los sujetos. En el Gráfico 1 se observa un análisis de correspondencias múltiples entre tales variables.

Tabla 11. Distribución de las variables sociodemográficas en estudio en función del género de los participantes

VARIABLE		MUJERES		VARONES	
		f	%	f	%
Edad	Jóvenes (18 a 30 años)	67	33.8	70	32.4
	Adultos (más de 30 años)	131	66.2	146	67.6
Nivel educativo	Primario / secundario	50	25.3	109	50.5
	Terciario	60	30.3	50	23.1
	Universitario	88	44.4	57	26.4
Practica religión	Practica	97	49.0	80	37.0
	No practica	101	51.0	136	63.0
Cargo	Empleado contratado	40	20.2	41	19.0
	Empleado permanente	130	65.7	144	66.7
	Jefe, supervisor o gerente	28	14.1	31	14.4
Sector organizacional	Público	131	66.2	110	50.9
	Privado	67	33.8	106	49.1
Tamaño organizacional	Pequeña (< 50)	60	30.3	68	31.5
	Mediana (51 a 200)	27	13.6	28	13.0
	Grande (> 200)	111	56.1	120	55.6
Ramo organizacional	Comercio / Servicios	35	17.7	47	21.8
	Educación / Investigación	53	26.8	17	7.9
	Industria	3	1.5	49	22.7
	Salud	10	5.1	12	5.6
	Administración pública	45	22.7	31	14.4
	Bancario	52	26.3	60	27.8
TOTAL PARTICIPANTES		198 MUJERES		216 VARONES	

Gráfico 1. Relaciones entre el género de los participantes y otras variables sociodemográficas



Como se desprende de la Tabla 11 y del Gráfico 1, la mayoría de las mujeres que integraron la muestra en estudio tenían nivel educativo superior (terciario o universitario) y se caracterizaban por ser más religiosas que los hombres y por trabajar en el ámbito público, tanto en la administración como en instituciones educativas o de investigación. Mientras que la mayoría de los varones tenían nivel educativo primario o secundario y trabajaban en el ámbito privado, en la industria y en organizaciones comerciales o de servicios. Tanto hombres como mujeres mostraron perfiles similares en el resto de las variables sociodemográficas exploradas (edad, cargo, antigüedad laboral y tamaño organizacional).

Instrumentos

La totalidad de la muestra respondió una batería (Anexo 7) integrada por los siguientes instrumentos:

Escala de Justicia Organizacional. Se utilizó la adaptación argentina (Omar et al., 2003) de la Escala de Justicia de Colquitt (2001), compuesta por 20 ítems, con formato Likert

de 5 puntos, variando de 1 (*nunca*) a 5 (*siempre*). Los reactivos se distribuyen entre las cuatro dimensiones de la justicia organizacional, a saber: justicia distributiva (4 ítems; $\alpha = .90$; ej. “*los resultados obtenidos (salario, premios, promociones, etc.) reflejan el esfuerzo que pongo en mi trabajo*”); justicia procedimental (7 ítems; $\alpha = .87$; ej. “*puedo expresar mis opiniones y sentimientos durante la aplicación de los procedimientos usados para tomar las decisiones en mi lugar de trabajo*”); justicia interpersonal (4 ítems; $\alpha = .92$; ej. “*la persona que toma las decisiones en mi trabajo (jefe, supervisor, etc.) me trata con respeto*”) y justicia informacional (5 ítems; $\alpha = .90$; ej. “*la persona que toma las decisiones en mi trabajo (jefe, supervisor, etc.) me proporciona explicaciones razonables sobre los procedimientos de toma de decisión*”). A mayor puntaje, mayores percepciones de justicia.

Escala de Valores. Se empleó una versión abreviada de la adaptación argentina (Omar, Uribe Delgado, et al., 2007) de la Escala de Individualismo-Colectivismo de Singelis, Triandis y sus colaboradores (1995). Es un instrumento integrado por 16 ítems con formato Likert de 5 puntos, que varía de 1 (*muy en desacuerdo*) a 5 (*muy de acuerdo*). Mide las dimensiones de colectivismo horizontal (4 ítems; $\alpha = .77$; ej. “*el bienestar de mis compañeros es importante para mí*”); colectivismo vertical (4 ítems; $\alpha = .81$; ej. “*a los niños se les debe enseñar el deber antes que el placer*”); individualismo horizontal (4 ítems; $\alpha = .77$; ej. “*me gusta ser único y diferente a los otros de muchas maneras*”) e individualismo vertical (4 ítems; $\alpha = .79$; ej. “*cuando otra persona hace las cosas mejor que yo, me siento tenso y enojado*”). A mayor puntaje, mayor orientación axiológica hacia algún tipo en particular.

Inventario de Sexismo Ambivalente. Adaptado y validado para su empleo con sujetos argentinos en el presente estudio (aproximación metodológica II). La versión final quedó integrada por 22 ítems, con formato Likert de 5 puntos que varía de 1 (*muy en desacuerdo*) a 5 (*muy de acuerdo*), desarrollados para medir las dos facetas del sexismo: SH (11 ítems; $\alpha = .88$; ej. “*las mujeres exageran los problemas que tienen en el trabajo*”) y SB (11 ítems; $\alpha = .82$; ej. “*las mujeres deben ser queridas y protegidas por los hombres*”). El índice de consistencia interna para la escala total fue de .89, según coeficiente alfa de Cronbach. A mayor puntaje, mayor sexismo.

Escala de Tendencia a la Discriminación de Género en el Lugar de Trabajo. La tendencia a la DG a nivel laboral fue explorada mediante la escala específicamente diseñada para esta ocasión (aproximación metodológica I). La versión final quedó integrada por cuatro escenarios con formato Likert de 5 puntos que varía de 1 (*definitivamente no*) a 5 (*definitivamente sí*). El índice de consistencia interna para la escala total fue de .71, según coeficiente alfa de Cronbach. A mayor puntaje, mayor tendencia a la DG en el lugar de trabajo.

Deseabilidad Social. Como mecanismo de validez interna, se incluyó un instrumento para medir la tendencia al falseamiento o deseos de mostrar una imagen mejorada de uno mismo. Se aplicó la versión argentina (Omar, 1988) de la Escala de Deseabilidad Social del Cuestionario de Personalidad de Eysenck y Eysenck (1975). En esta oportunidad se empleó la escala abreviada, integrada por 12 ítems de opción forzada ($\alpha = .74$; ej. “*todos mis hábitos son buenos y deseables*”; “*cuando era niño/a, obedecía inmediatamente y sin protestar*”).

Variables sociodemográficas. Se incluyó una sección de datos personales diseñada para recabar información acerca de la edad, género, escolaridad, religión, cargo, antigüedad laboral, y características de la organización en la que trabajaba cada participante.

Consentimiento informado. En un todo de acuerdo con las normas éticas de la investigación científica, el protocolo de recolección de datos se completó con una hoja de consentimiento informado.

Procedimiento para la recolección de los datos

La recolección de los datos se efectuó en los lugares y horarios habituales de trabajo, en el seno de aquellas organizaciones que prestaron su aval para participar en la investigación y con los empleados que aceptaron voluntariamente formar parte de la misma, previa firma del correspondiente consentimiento informado. Los datos fueron reunidos de manera tanto colectiva como individual, según los casos. Todos los participantes fueron informados de los objetivos de la investigación, garantizándoseles el anonimato y la confidencialidad frente a la información brindada. Asimismo,

recibieron instrucciones sobre la mecánica de respuesta de los cuestionarios y fueron estimulados a ofrecer respuestas sinceras y a no dejar ninguna en blanco. Las eventuales dudas surgidas fueron aclaradas en forma personalizada durante la recolección de datos. Junto con la nota de solicitud de autorización a las organizaciones participantes, se dejó expresa constancia del compromiso de devolución de los resultados, la que tuvo lugar una vez finalizado el estudio y adoptó la forma de un informe escrito presentado en cada uno de los ámbitos organizacionales.

Es importante destacar que se presentaron dificultades en el acceso a algunas instituciones, como por ejemplo negativas, respuestas evasivas, excusas inverosímiles o dilaciones sucesivas por parte de las autoridades organizacionales para comenzar con la recolección de los datos. Tales obstáculos posiblemente se hayan debido a la especial sensibilidad que existe frente a dos de las temáticas exploradas (las percepciones de justicia y el sexismo en el lugar de trabajo). Otras organizaciones debieron visitarse en reiteradas oportunidades hasta completar la recolección. A su vez, a pesar de la garantía de confidencialidad y de anonimato expresada a los empleados, unos pocos se negaron a participar de la investigación por temor a posibles represalias. Probablemente la temática en estudio haya despertado cierta sensibilidad y suspicacia entre los trabajadores, por las implicaciones sociales que conlleva.

Plan de análisis de los resultados

En primer lugar, se calcularon los índices descriptivos (medias y desvíos típicos) correspondientes a cada una de las variables en estudio, tanto para la muestra total como en función de las variables sociodemográficas de los sujetos (género, edad, antigüedad laboral, posición que ocupa en la organización, tipo de organización, etc.). En segundo lugar, y a efectos de determinar si las variables sociodemográficas incidían diferencialmente sobre las percepciones de justicia organizacional, el grado de individualismo-colectivismo, los niveles de sexismo y la tendencia a la DG, se calcularon las correspondientes pruebas de diferencias de medias (*t* de Student) y análisis de la varianza (ANOVA), según correspondiera. En tercer lugar, con el propósito de explorar las vinculaciones entre las percepciones de justicia, los valores y el sexismo a nivel laboral, se obtuvieron las correlaciones entre la totalidad de las

variables en estudio, tanto para la muestra total, como separadamente para hombres y mujeres, por ser la variable género la que presentó la mayor cantidad de diferencias significativas. Seguidamente, se calcularon análisis de regresión múltiple a efectos de determinar si las percepciones de justicia organizacional y los valores personales de los empleados surgían como variables explicativas del sexismo en el lugar de trabajo. Para concretar tal análisis, se ingresaron en el primer paso, como un bloque, las variables sociodemográficas, con miras a controlar sus posibles efectos sobre las variables de interés (Cohen & Cohen, 1983). En los pasos sucesivos, se ingresaron las restantes variables independientes, agrupadas temáticamente (por un lado, los valores personales referidos a individualismo y colectivismo, vertical y horizontal, y por otro lado, las percepciones de justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informacional). El orden de ingreso de estas variables en la ecuación de regresión se efectuó teniendo en cuenta tanto su relevancia teórica como la evidencia empírica publicada. Finalmente, y con el propósito de obtener una visión holística del interjuego entre la totalidad de las variables consideradas, se realizó un conjunto de análisis de correspondencias múltiples a efectos de facilitar una mayor comprensión del fenómeno estudiado. Los análisis descritos precedentemente se efectuaron con el auxilio de los paquetes estadísticos SPSS 17.0 (Statistical Package for the Social Sciences) y SPAD 5.6 (Système Pour l'Analyse des Données).

Resultados

Para facilitar la lectura y comprensión de los análisis de datos realizados en esta tercera aproximación metodológica, los mismos se presentan nucleados en tres grandes apartados: análisis descriptivos, análisis correlacionales y análisis multidimensionales. A su vez, dentro cada apartado se exponen, en primer lugar, los resultados obtenidos a partir del análisis de la muestra total, seguidos por los análisis efectuados separadamente en función de las principales variables sociodemográficas que caracterizan a la muestra en estudio. La codificación implementada en la operacionalización de las variables se presenta en los Cuadros 7 y 8, respectivamente.

VARIABLES	CÓDIGOS ASIGNADOS A LAS MODALIDADES DE LA VARIABLES
Percepciones de justicia organizacional (distributiva, procedimental, interpersonal, informacional)	1 = Nunca 2 = Raramente 3 = A veces 4 = Frecuentemente 5 = Siempre
Valores Individualismo y colectivismo (horizontal y vertical)	1 = Muy en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Muy de acuerdo
Sexismo ambivalente (SH y SB)	1 = Muy en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Muy de acuerdo
Tendencia a la DG en el lugar de trabajo	1 = Definitivamente no 2 = Probablemente no 3 = Ni lo uno ni lo otro 4 = Probablemente sí 5 = Definitivamente sí
Deseabilidad Social	1 = Sí 2 = No

Cuadro 7. Codificación empleada para la caracterización de las variables psicológicas

VARIABLES	CÓDIGOS ASIGNADOS A LAS MODALIDADES DE LA VARIABLES
Género	1 = Varón 2 = Mujer
Edad	Variable continua medida en años
Nivel educativo	1 = Primario ^(*) 2 = Secundario 3 = Terciario 4 = Universitario
Práctica religión	1 = Sí 2 = No
Antigüedad laboral	Variable continua medida en meses / años
Sector organizacional	1 = Público 2 = Privado
Tamaño organizacional	1 = Pequeña (menos de 50 empleados) 2 = Mediana (51 a 200 empleados) 3 = Grande (más de 200 empleados)
Ramo organizacional	1 = Comercio / Servicios 2 = Educación / Investigación 3 = Industria 4 = Salud 5 = Administración pública 6 = Bancario 7 = Otro
Cargo	1 = Empleado contratado 2 = Empleado permanente 3 = Jefe, supervisor o gerente

^(*) Se registraron solo 12 personas con nivel educativo primario, por lo que fueron reagrupados junto con la categoría de escolaridad secundaria, formando la categoría "Primario/secundario".

Cuadro 8. Codificación empleada para la caracterización de las variables sociodemográficas

Análisis descriptivos

En esta sección se presentan los índices descriptivos de las variables en estudio (medias, desvíos típicos y diferencias de medias), tanto para la muestra total como para cada una de las variables sociodemográficas exploradas.

Muestra total

A continuación se presentan los índices descriptivos (medias y desviaciones típicas) correspondientes a cada una de las variables en estudio para la muestra total (n = 414).

Tabla 12. Medias y desvíos típicos correspondientes a las variables en estudio (muestra total)

VARIABLES	DIMENSIONES ^(*)	X	DT
Sexismo	Sexismo benévolo	2.99	0.66
	Sexismo ambivalente (total)	2.97	0.60
	Sexismo hostil	2.96	0.75
Tendencia a la DG		1.78	0.87
Valores personales	Colectivismo horizontal	4.21	0.50
	Individualismo horizontal	3.40	0.65
	Colectivismo vertical	3.13	0.71
	Individualismo vertical	2.42	0.71
Percepciones de justicia organizacional	Justicia interpersonal	4.03	0.91
	Justicia informacional	3.47	0.96
	Justicia procedimental	3.12	0.79
	Justicia distributiva	3.12	1.00
Deseabilidad social		0.52	0.23

(*) Las dimensiones están ordenadas en función del valor de la media.

En cuanto al sexismo, los índices descriptivos muestran que los trabajadores de la muestra presentaron niveles medios de SB ($X = 2.99$, $DT = 0.66$), sexismo ambivalente ($X = 2.97$, $DT = 0.60$), SH ($X = 2.96$, $DT = 0.75$), y medio-bajos de tendencia a la DG ($X = 1.78$, $DT = 0.87$). Al analizar los ítems empleados para medir esta última variable, se observa que las mayores puntuaciones corresponden a aquellos orientados a explorar la DG por embarazo o maternidad ($X = 2.02$, $DT = 1.51$; $X = 2.06$, $DT = 1.51$).

De la Tabla 12 también se desprende que los trabajadores perciben niveles relativamente altos de justicia interpersonal ($X = 4.03$, $DT = 0.91$) y niveles medios de justicia informacional ($X = 3.47$, $DT = 0.96$), justicia procedimental ($X = 3.12$, $DT = 0.79$) y justicia distributiva ($X = 3.12$, $DT = 1.00$). Con respecto a los valores personales, la orientación axiológica sobresaliente entre los sujetos de la muestra fue el colectivismo horizontal ($X = 4.21$, $DT = 0.50$), seguida por el individualismo horizontal ($X = 3.40$, $DT = 0.65$), el colectivismo vertical ($X = 3.13$, $DT = 0.71$) y, en menor medida, el individualismo vertical ($X = 2.42$, $DT = 0.71$). Finalmente, en lo que hace a la deseabilidad social, los individuos que integraron la muestra manifestaron una

tendencia moderada a mostrar una imagen mejorada de sí mismos ($X = 0.52$, $DT = 0.23$).

A continuación se presentan los índices descriptivos de las variables psicológicas en función de las variables sociodemográficas exploradas (género, nivel educativo, práctica de religión, cargo y sector, tamaño y ramo organizacional). Con el propósito de detectar posibles diferencias entre los grupos, se llevaron a cabo pruebas “*t*” o análisis de la varianza con pruebas posthoc (Tukey), según los casos. Con anterioridad a efectuar estos análisis, se verificó el cumplimiento de los supuestos subyacentes a las pruebas paramétricas empleadas: distribución normal y homogeneidad de varianzas u homocedasticidad (Hair et al., 2010; Hernández Sampieri et al., 2008).

Mujeres versus varones

Para identificar las variables que distinguen a mujeres y varones entre sí, se calcularon los correspondientes índices descriptivos y las correspondientes diferencias de medias frente a cada dimensión estudiada (Tabla 13).

Tabla 13. Medias y desvíos típicos de las variables en estudio y pruebas de diferencia de medias (“*t*” de Student) en función del género

VARIABLE	Mujeres (n = 198)		Varones (n = 216)		<i>t</i> (412)	<i>p</i>
	<i>X</i>	<i>DT</i>	<i>X</i>	<i>DT</i>		
Sexismo hostil	2.65	0.71	3.24	0.66	8.77	.000
Sexismo benévolo	2.75	0.62	3.20	0.62	7.44	.000
Sexismo ambivalente	2.70	0.56	3.22	0.53	9.80	.000
Tendencia a la DG	1.57	0.74	1.97	0.93	4.73	.000
Colectivismo horizontal	4.26	0.52	4.17	0.48	-1.93	ns
Colectivismo vertical	2.93	0.71	3.31	0.67	5.57	.000
Individualismo horizontal	3.39	0.64	3.40	0.66	0.26	ns
Individualismo vertical	2.29	0.71	2.54	0.69	3.66	.000
Justicia distributiva	3.13	1.01	3.11	1.00	-0.16	ns
Justicia procedimental	3.10	0.76	3.14	0.81	0.58	ns
Justicia interpersonal	4.07	0.99	4.00	0.82	-0.76	ns
Justicia informacional	3.41	1.02	3.53	0.91	1.27	ns
Deseabilidad social	0.53	0.23	0.50	0.23	-1.28	ns

ns = prueba no significativa ($p > .05$)

La tabla precedente muestra que los hombres son significativamente más sexistas que las mujeres, presentando montos mayores de SH ($X = 3.24$, $t_{(412)} = 8.77$, $p < .001$), SB ($X = 3.20$, $t_{(412)} = 7.44$, $p < .001$), sexismo ambivalente ($X = 3.22$, $t_{(412)} = 9.80$, $p < .001$) y tendencia a la DG en el lugar de trabajo ($X = 1.97$, $t_{(412)} = 4.73$, $p < .001$). Estos resultados dan total apoyo a la hipótesis 1, la que postulaba que existirían diferencias debidas al género en los niveles de sexismo de los trabajadores.

En lo que hace a los valores personales, en comparación con las mujeres, los varones registraron niveles significativamente más elevados de colectivismo vertical ($X = 3.31$, $t_{(412)} = 5.57$, $p < .001$) e individualismo vertical ($X = 2.54$, $t_{(412)} = 3.66$, $p < .001$). Estos resultados no permiten confirmar la hipótesis 3 en su totalidad, dado que es la faceta vertical del individualismo-colectivismo la que diferencia a hombres y mujeres entre sí.

Finalmente, con respecto a la justicia organizacional, no se hallaron diferencias de medias significativas entre hombres y mujeres para las distintas facetas de este constructo. De este modo, no se verifica la hipótesis 4, la que planteaba la existencia de diferencias en las percepciones de justicia en función del género de los participantes del estudio.

Nivel educativo

A continuación se procedió a realizar las correspondientes comparaciones a la luz del nivel educativo de los sujetos. Para ello, se calcularon los índices descriptivos y se llevaron a cabo sendos análisis de la varianza con pruebas post hoc (Tukey). Los resultados de estos análisis se exponen en la Tabla 14.

Tabla 14. Medias y desvíos típicos de las variables en estudio, análisis de la varianza (ANOVA) y pruebas post hoc (Tukey) en función del nivel educativo

VARIABLE	NIVEL EDUCATIVO						F	p	Tukey *
	Primario/secund. (n = 159)		Terciario (n = 110)		Universitario (n = 145)				
	X	DT	X	DT	X	DT			
Sexismo hostil	3.11	0.68	2.99	0.76	2.78	0.77	7.96	.000	P > U
Sexismo benévolo	3.25	0.62	2.99	0.63	2.70	0.60	30.71	.000	P > T, U T > U
Sexismo ambivalente	3.18	0.55	2.99	0.58	2.74	0.59	22.98	.000	P > T, U T > U
Tendencia a la DG	1.90	0.90	1.84	0.94	1.60	0.74	4.95	.008	P > U
Colectivismo horizontal	4.23	0.47	4.13	0.55	4.26	0.50	2.29	ns	ns
Colectivismo vertical	3.39	0.69	3.11	0.73	2.86	0.63	23.56	.000	P > T, U T > U
Individualismo horizontal	3.44	0.62	3.37	0.66	3.37	0.68	0.52	ns	ns
Individualismo vertical	2.47	0.70	2.47	0.75	2.33	0.69	1.85	ns	ns
Justicia distributiva	3.16	0.99	3.13	0.96	3.07	1.05	0.33	ns	ns
Justicia procedimental	3.16	0.80	3.13	0.82	3.07	0.75	0.45	ns	ns
Justicia interpersonal	3.99	0.88	3.91	1.05	4.18	0.80	3.12	.045	U > T
Justicia informacional	3.50	0.92	3.41	1.03	3.48	0.95	0.30	ns	ns
Deseabilidad social	0.55	0.23	0.49	0.23	0.49	0.22	3.55	.030	ns

gl = 2, 411

Pruebas post hoc de Tukey: P = primario/secundario; T = Terciario; U = Universitario. El signo > separa grupos con diferencias significativas ($p < .05$) en la variable considerada. La letra/s que antecede al signo > corresponde al grupo con mayor puntuación en la variable.
ns = no significativa ($p > .05$)

El análisis de la varianza efectuado señala diferencias significativas entre los grupos para SH ($F_{(2, 411)} = 7.96, p < .001$), SB ($F_{(2, 411)} = 30.71, p < .001$), sexismo ambivalente ($F_{(2, 411)} = 22.98, p < .001$) y tendencia a la DG en el lugar de trabajo ($F_{(2, 411)} = 4.95, p < .01$). Específicamente, los sujetos con educación primaria/secundaria presentaron mayores montos de SH ($X = 3.11$), SB ($X = 3.25$), sexismo ambivalente ($X = 3.18$) y tendencia a la DG ($X = 1.90$) que los individuos con educación universitaria ($X = 2.78, X = 2.70, X = 2.74, X = 1.60$, respectivamente, Tukey $p < .05$). De igual modo, los trabajadores con menor nivel educativo registraron mayores montos de SB y de sexismo ambivalente que los empleados con nivel educativo terciario ($X = 2.99, X = 2.99$, respectivamente, Tukey $p < .05$). A su vez, estos últimos mostraron mayor SB y mayor sexismo ambivalente que los trabajadores con educación universitaria, Tukey $p < .05$. Estos datos permiten confirmar la hipótesis 2: los trabajadores con mayor nivel educativo exhiben menores niveles de sexismo.

De la Tabla 14 también se desprende que el colectivismo vertical difiere según el nivel educativo de los trabajadores ($F_{(2, 411)} = 23.56, p < .001$). El examen de las comparaciones múltiples evidencia diferencias de medias significativas (Tukey $p < .05$) entre el nivel educativo primario/secundario ($X = 3.39$) y los niveles terciario ($X = 3.11$) y universitario ($X = 2.86$). Asimismo, los trabajadores terciarios se orientan en mayor medida al colectivismo vertical que los trabajadores universitarios (Tukey $p < .05$).

En relación con las percepciones de justicia organizacional, el ANOVA calculado para la justicia interpersonal resultó significativo ($F_{(2, 411)} = 3.12, p < .05$). Las pruebas a posteriori mostraron que los empleados con nivel educativo universitario perciben mayor justicia interpersonal ($X = 4.18$) que los empleados con nivel educativo terciario ($X = 3.91$, Tukey $p < .05$). Por último, si bien los análisis señalan que la deseabilidad social es menor entre los sujetos con mayor nivel educativo ($F_{(2, 411)} = 3.55, p < .05$), las pruebas a posteriori no corroboraron este resultado (Tukey $p > .05$).

Práctica de religión

A continuación se calcularon las diferencias de medias (pruebas “*t*”) entre las variables en estudio en función de la práctica de una religión (Tabla 15).

Tabla 15. Medias, desvíos típicos de las variables en estudio y pruebas de diferencia de medias (“*t*” de Student) en función de la práctica de una religión

VARIABLE	PRÁCTICA DE RELIGIÓN				<i>t</i> (412)	<i>p</i>
	Practica (n = 177)		No practica (n = 237)			
	<i>X</i>	<i>DT</i>	<i>X</i>	<i>DT</i>		
Sexismo hostil	3.01	0.68	2.92	0.79	1.26	ns
Sexismo benévolo	3.07	0.63	2.93	0.68	2.10	.036
Sexismo ambivalente	3.04	0.53	2.93	0.64	1.92	ns
Tendencia a la DG	1.81	0.85	1.76	0.88	0.52	ns
Colectivismo horizontal	4.31	0.52	4.15	0.48	3.22	.001
Colectivismo vertical	3.22	0.68	3.06	0.73	2.19	.029
Individualismo horizontal	3.29	0.63	3.48	0.65	-3.06	.002
Individualismo vertical	2.46	0.74	2.39	0.69	0.96	ns
Justicia distributiva	3.17	1.04	3.08	0.97	0.88	ns
Justicia procedimental	3.29	0.77	2.99	0.78	3.91	.000
Justicia interpersonal	4.12	0.89	3.96	0.91	1.75	ns
Justicia informacional	3.62	0.95	3.36	0.96	2.81	.005
Deseabilidad social	0.57	0.23	0.48	0.23	3.92	.000

ns = no significativa ($p > .05$)

La Tabla 15 muestra que quienes practican una religión se destacaron por presentar mayores niveles de SB ($X = 3.07$) que quienes no practican ninguna ($X = 2.93$, $t_{(412)} = 2.10$, $p < .05$). En cuanto a los valores personales, los sujetos que practican una religión se orientaron en mayor medida al colectivismo horizontal ($X = 4.31$, $t_{(412)} = 3.22$, $p < .001$) y al colectivismo vertical ($X = 3.22$), $t_{(412)} = 2.19$, $p < .05$), que aquellos que no practican ninguna ($X = 4.15$, $X = 3.06$, respectivamente). A su vez, la orientación al individualismo horizontal fue significativamente menor entre los trabajadores practicantes ($X = 3.29$) que entre los trabajadores no practicantes ($X = 3.48$, $t_{(412)} = -3.06$, $p < .01$). Las pruebas “*t*” también señalan que los trabajadores religiosos percibieron mayor justicia procedimental ($X = 3.29$, $t_{(412)} = 3.91$, $p < .001$) y mayor justicia informacional ($X = 3.62$), $t_{(412)} = 2.81$, $p < .01$), que los trabajadores no religiosos ($X = 2.99$, $X = 3.36$, respectivamente). Finalmente, en lo que a deseabilidad social respecta, los trabajadores que practican una religión tendieron a brindar respuestas socialmente deseables ($X = 0.57$) en comparación con aquellos no practicantes ($X = 0.48$, $t_{(412)} = 3.92$, $p < .001$).

Sector público versus sector privado

Seguidamente, y con igual metodología de análisis, se compararon todas las variables en estudio en función del sector de la organización a la cual pertenecían los encuestados. Los resultados se presentan en la tabla siguiente.

Tabla 16. Medias, desvíos típicos de las variables en estudio y pruebas de diferencia de medias (“*t*” de Student) en función del sector organizacional

VARIABLE	SECTOR ORGANIZACIONAL				<i>t</i> (412)	<i>p</i>
	Público (n = 241)		Privado (n = 173)			
	<i>X</i>	<i>DT</i>	<i>X</i>	<i>DT</i>		
Sexismo hostil	2.89	0.73	3.06	0.76	-2.28	.023
Sexismo benévolo	2.91	0.66	3.09	0.65	-2.68	.008
Sexismo ambivalente	2.90	0.60	3.07	0.59	-2.89	.004
Tendencia a la DG	1.70	0.82	1.90	0.91	-2.33	.020
Colectivismo horizontal	4.26	0.48	4.16	0.53	1.96	.050
Colectivismo vertical	3.08	0.70	3.19	0.74	-1.49	ns
Individualismo horizontal	3.38	0.68	3.43	0.61	-0.81	ns
Individualismo vertical	2.35	0.72	2.51	0.70	-2.15	.032
Justicia distributiva	3.11	1.03	3.13	0.97	-0.21	ns
Justicia procedimental	3.19	0.76	3.03	0.82	2.00	.046
Justicia interpersonal	4.03	0.91	4.03	0.90	-0.01	ns
Justicia informacional	3.49	0.98	3.45	0.94	0.41	ns
Deseabilidad social	0.56	0.23	0.46	0.21	4.70	.000

ns = no significativa ($p > .05$)

De la Tabla 16 se desprende que los trabajadores del sector privado presentaron mayor SH ($X = 3.06$, $t_{(412)} = -2.28$, $p < .05$), mayor SB ($X = 3.09$, $t_{(412)} = -2.68$, $p < .01$), mayor sexismo ambivalente ($X = 3.07$, $t_{(412)} = -2.89$, $p < .01$) y mayor tendencia a la DG a nivel laboral ($X = 1.90$, $t_{(412)} = -2.33$, $p < .05$), que los empleados públicos ($X = 2.89$, $X = 2.91$, $X = 2.90$, $X = 1.70$, respectivamente). Con relación a los valores, los empleados del sector público se orientan en mayor medida al colectivismo horizontal ($X = 4.26$, $t_{(412)} = 1.96$, $p < .50$), y en menor medida al individualismo vertical ($X = 2.35$, $t_{(412)} = -2.15$, $p < .05$), que los empleados del sector privado ($X = 4.16$, $X = 2.51$, respectivamente). El análisis de diferencia de medias también mostró que los trabajadores del sector público perciben mayor justicia procedimental ($X = 3.19$) que los trabajadores del sector privado ($X = 3.03$, $t_{(412)} = 2.00$, $p < 0.5$). En lo que concierne a la deseabilidad social, los empleados del sector público fueron menos sinceros al momento de responder el protocolo de recolección de datos ($X = 0.56$) que los empleados del sector privado ($X = 0.46$, $t_{(412)} = 4.70$, $p < .001$).

Tamaño organizacional

A efectos de establecer la existencia de diferencias entre las variables en estudio atribuibles al tamaño de las organizaciones donde trabajaban los sujetos, se calcularon análisis de la varianza con comparaciones múltiples a posteriori (Tukey). Los resultados de estos análisis se presentan en la Tabla 17.

Tabla 17. Medias y desvíos típicos de las variables en estudio, análisis de la varianza (ANOVA) y pruebas post hoc (Tukey) en función del tamaño organizacional

VARIABLE	TAMAÑO ORGANIZACIONAL						F	p	Tukey*
	Pequeña (n = 128)		Mediana (n = 55)		Grande (n = 231)				
	X	DT	X	DT	X	DT			
Sexismo hostil	3.17	0.73	2.84	0.67	2.87	0.75	7.54	.001	P > M, G
Sexismo benévolo	3.14	0.71	3.11	0.51	2.88	0.64	7.72	.001	P, M > G
Sexismo ambivalente	3.15	0.60	2.97	0.49	2.87	0.61	9.19	.000	P > G
Tendencia a la DG	1.92	0.93	1.64	0.86	1.73	0.83	2.85	ns	ns
Colectivismo horizontal	4.18	0.55	4.23	0.46	4.23	0.48	0.44	ns	ns
Colectivismo vertical	3.17	0.77	3.07	0.64	3.12	0.70	0.37	ns	ns
Individualismo horizontal	3.53	0.64	3.33	0.57	3.34	0.67	4.12	.017	P > G
Individualismo vertical	2.55	0.72	2.34	0.55	2.36	0.73	3.33	.037	P > G
Justicia distributiva	3.26	0.96	2.91	1.20	3.09	0.97	2.51	ns	ns
Justicia procedimental	3.21	0.78	2.91	0.92	3.12	0.75	2.69	ns	ns
Justicia interpersonal	4.01	0.94	3.85	0.98	4.09	0.87	1.62	ns	ns
Justicia informacional	3.49	0.98	3.36	0.97	3.48	0.95	0.39	ns	ns
Deseabilidad social	0.45	0.22	0.48	0.19	0.56	0.23	12.77	.000	G > P, M

gl = 2, 411

Pruebas post hoc de Tukey: P = pequeña; M = mediana; G = grande. El signo > separa grupos con diferencias significativas ($p < .05$) en la variable considerada. La letra/s que antecede al signo > corresponde al grupo con mayor puntuación en la variable.

ns = no significativa ($p > .05$)

La tabla precedente muestra que, en comparación con los empleados de organizaciones más grandes, los trabajadores de empresas pequeñas presentaron niveles significativamente mayores de prejuicio sexista en todas sus dimensiones: SH ($F_{(2, 411)} = 7.54, p < .001$), SB ($F_{(2, 411)} = 7.72, p < .001$) y sexismo ambivalente ($F_{(2, 411)} = 9.19, p < .001$). Específicamente, las comparaciones a posteriori mediante pruebas de Tukey señalaron que los empleados de organizaciones pequeñas son significativamente más sexistas hostiles ($X = 3.17$) que los empleados de empresas medianas ($X = 2.84$) y grandes ($X = 2.87$, Tukey $p < .05$). Asimismo, los trabajadores de organizaciones grandes registraron menores montos de SB ($X = 2.88$) que los trabajadores de

organizaciones pequeñas ($X = 3.14$) y medianas ($X = 3.11$, Tukey $p < .05$). Similarmente, los empleados de organizaciones grandes son menos sexistas ambivalentes ($X = 2.87$) que los empleados de organizaciones pequeñas ($X = 3.15$, Tukey $p < .05$). De la Tabla 17 también surgen diferencias entre los grupos en cuanto a la orientación al individualismo horizontal ($F_{(2, 411)} = 4.12$, $p < .05$) y al individualismo vertical ($F_{(2, 411)} = 3.33$, $p < .05$). Las pruebas post hoc de Tukey indicaron que los trabajadores pertenecientes a organizaciones pequeñas se orientan en mayor medida al individualismo horizontal ($X = 3.53$) y al individualismo vertical ($X = 2.55$) que los empleados de organizaciones grandes ($X = 3.34$, $X = 2.36$, respectivamente, Tukey $p < .05$). En lo que concierne a la justicia organizacional, los resultados del análisis de la varianza no arrojaron diferencias significativas entre los grupos considerados. En consecuencia, podría afirmarse que los empleados de las organizaciones pequeñas, medianas y grandes de la muestra en estudio perciben las diferentes dimensiones de la justicia de forma similar. Por último, los empleados de organizaciones grandes presentaron mayores montos de deseabilidad social ($X = 0.56$) que los empleados de organizaciones pequeñas ($X = 0.45$) y organizaciones medianas ($X = 0.48$, $F_{(4,211)} = 12.77$, $p < .001$, Tukey $p < .05$).

Ramo organizacional

En la tabla siguiente se presentan los índices descriptivos y las diferencias de medias en relación con el ramo organizacional.

Tabla 18. Medias, desvíos típicos de las variables en estudio, análisis de la varianza (ANOVA) y pruebas post hoc (Tukey) en función del ramo organizacional

VARIABLES	RAMO ORGANIZACIONAL												F	p	Tukey*
	Comerc./Servicios (n = 82)		Educ./Investigación (n = 70)		Industria (n = 52)		Salud (n = 22)		Admin. Pública (n = 76)		Bancario (n = 112)				
	X	DT	X	DT	X	DT	X	DT	X	DT	X	DT			
Sexismo hostil	3.09	0.83	2.72	0.70	3.15	0.62	3.05	0.76	2.92	0.75	2.93	0.73	2.84	.016	C, I > E
Sexismo benévolo	3.00	0.63	2.84	0.71	3.33	0.60	3.14	0.55	2.79	0.66	3.01	0.63	5.54	.000	I > E, A, B
Sexismo ambivalente	3.05	0.59	2.78	0.63	3.24	0.51	3.09	0.49	2.86	0.62	2.97	0.59	4.77	.000	I > E, A
Tendencia a la DG	1.97	0.92	1.69	0.87	1.85	0.82	1.57	0.96	1.67	0.78	1.78	0.88	1.53	ns	ns
Colectivismo horizontal	4.18	0.60	4.29	0.43	4.03	0.49	4.33	0.45	4.24	0.48	4.23	0.48	2.09	ns	ns
Colectivismo vertical	3.15	0.82	2.99	0.57	3.32	0.72	3.16	0.62	2.85	0.70	3.29	0.67	5.07	.000	I, B > A
Individualismo horizontal	3.53	0.62	3.33	0.66	3.31	0.57	3.47	0.58	3.40	0.70	3.36	0.67	1.13	ns	ns
Individualismo vertical	2.59	0.79	2.24	0.63	2.53	0.63	2.32	0.62	2.34	0.68	2.42	0.75	2.40	.037	C > E
Justicia distributiva	3.19	0.92	3.25	1.02	3.06	1.06	2.77	1.09	3.00	1.24	3.17	0.80	1.14	ns	ns
Justicia procedimental	3.05	0.75	3.32	0.67	3.02	0.92	2.54	0.81	3.12	0.81	3.21	0.74	4.08	.001	E, A, B > S
Justicia interpersonal	4.12	0.83	4.19	0.82	3.84	0.94	3.58	1.15	4.12	0.95	3.99	0.88	2.36	.040	ns
Justicia informacional	3.44	0.97	3.61	0.92	3.49	0.81	2.84	1.23	3.61	0.87	3.43	1.01	2.65	.023	E, A > S
Deseabilidad social	0.42	0.21	0.53	0.19	0.51	0.22	0.39	0.21	0.47	0.22	0.64	0.23	12.34	.000	B > C, E, I, S, A

gl = 5, 408

* Pruebas post hoc de Tukey: A = administración pública; B = bancario; C = comercios/servicios; E = educación/investigación; I = industria; S = salud. El signo > separa grupos con diferencias significativas ($p < .05$) en la variable considerada. La letra/s que antecede al signo > corresponde al grupo con mayor puntuación en la variable. ns = no significativa ($p > .05$)

Los resultados de los análisis de la varianza señalan la existencia de algunas diferencias significativas de las variables en estudio en función de los ramos explorados. En este sentido, los trabajadores de distintos ramos difieren entre sí en todas las facetas del prejuicio sexista: SH ($F_{(5, 408)} = 2.84, p < .05$), SB ($F_{(5, 408)} = 5.54, p < .001$) y sexismo ambivalente ($F_{(5, 408)} = 4.77, p < .001$). Las comparaciones múltiples mediante pruebas de Tukey revelan que los trabajadores del ramo educación/investigación presentaron menores montos de SH ($X = 2.72$) que los empleados de la industria ($X = 3.15$) y de comercios y servicios ($X = 3.09, \text{Tukey } p < .05$). De las pruebas post hoc también surge que los industriales presentan mayor SB ($X = 3.33$) y mayor sexismo ambivalente ($X = 3.24$) que los trabajadores del ramo educación/investigación ($X = 2.84, X = 2.78$) y de la administración pública ($X = 2.79, X = 2.86, \text{Tukey } p < .05$).

En la Tabla 18 también se muestran diferencias entre los ramos en cuanto al colectivismo vertical ($F_{(5, 408)} = 5.07, p < .001$) y al individualismo vertical ($F_{(5, 408)} = 2.40, p < .05$). Las comparaciones múltiples de Tukey revelan que los trabajadores de la administración pública se orientan en menor medida al colectivismo vertical ($X = 2.85$) que los trabajadores de la industria ($X = 3.32$) y del sector bancario ($X = 3.29, \text{Tukey } p < .05$). Por su parte, los empleados de comercios y servicios presentaron mayores montos de individualismo vertical ($X = 2.59$) que quienes trabajaban en el área de la educación/investigación ($X = 2.24, \text{Tukey } p < .05$).

Con respecto a la justicia organizacional, los empleados de la salud percibieron menos justicia procedimental ($X = 2.54, F_{(5, 408)} = 4.08, p < .001$) y menos justicia informacional ($X = 2.84, F_{(5, 408)} = 2.65, p < .05$), que los empleados de la educación/investigación ($X = 3.32, X = 3.61$) y de la administración pública ($X = 3.12, X = 3.61, \text{Tukey } p < .05$). A su vez, los trabajadores de organizaciones sanitarias informaron menos percepciones de justicia procedimental ($X = 2.54$) que los empleados bancarios ($X = 3.21, \text{Tukey } p < .05$). Cabe aclarar que, en el caso de la justicia interpersonal, si bien el ANOVA inicial indicó la presencia de diferencias significativas entre los grupos, éstas no fueron corroboradas por el cálculo de las pruebas post hoc ($p > .05$). Finalmente, el ANOVA y las pruebas post hoc indican que los empleados del ramo bancario presentaron niveles significativamente mayores de deseabilidad social

($X = 0.64$) que los empleados del resto de los ramos organizacionales ($F_{(5, 408)} = 12.34$, $p < .001$, Tukey $p < .05$).

Cargo

Por último, se compararon todas las variables en estudio en relación con los cargos ocupados por los sujetos. Con el propósito de examinar las variables que efectivamente distinguen los grupos considerados, se efectuaron los correspondientes ANOVA con comparaciones múltiples post hoc de Tukey. La tabla siguiente presenta este análisis junto con los índices descriptivos y desvíos típicos.

Tabla 19. Medias, desvíos típicos de las variables en estudio, análisis de la varianza (ANOVA) y pruebas post hoc (Tukey) en función del cargo

VARIABLE	CARGO						F	p	Tukey*
	Empleado contratado (n = 81)		Empleado permanente (n = 274)		Jefe, supervisor o gerente (n = 59)				
	X	DT	X	DT	X	DT			
Sexismo hostil	2.95	0.80	2.93	0.73	3.11	0.77	1.44	ns	---
Sexismo benévolo	2.89	0.68	3.01	0.65	3.00	0.69	1.09	ns	---
Sexismo ambivalente	2.92	0.63	2.97	0.59	3.05	0.61	0.82	ns	---
Tendencia a la DG	1.78	0.89	1.75	0.83	1.92	0.99	0.92	ns	---
Colectivismo horizontal	4.16	0.57	4.19	0.49	4.40	0.43	4.84	.008	J > C, P
Colectivismo vertical	2.94	0.78	3.17	0.69	3.17	0.71	3.30	.038	P > C
Individualismo horizontal	3.52	0.67	3.37	0.63	3.38	0.72	1.86	ns	---
Individualismo vertical	2.51	0.81	2.37	0.68	2.50	0.69	1.57	ns	---
Justicia distributiva	3.10	0.96	3.05	1.01	3.46	0.97	4.11	.017	J > P
Justicia procedimental	2.98	0.71	3.11	0.80	3.37	0.77	4.17	.016	J > C
Justicia interpersonal	3.95	0.94	4.03	0.90	4.16	0.88	0.91	ns	---
Justicia informacional	3.42	0.90	3.46	0.99	3.61	0.91	0.81	ns	---
Deseabilidad social	0.44	0.21	0.53	0.23	0.58	0.23	8.05	.000	J, P > C

gl = 2, 411

* Pruebas post hoc de Tukey: C = empleado contratado; P = empleado permanente; J = jefe, supervisor o gerente. El signo > separa grupos con diferencias significativas ($p < .05$) en la variable considerada. La letra/s que antecede al signo > corresponde al grupo con mayor puntuación en la variable.
ns = no significativa ($p > .05$)

Los análisis de la varianza calculados no arrojaron diferencias de medias significativas en función del cargo ocupado por los sujetos de la muestra para las actitudes sexistas y la tendencia a la DG. Con respecto a los valores personales, se observó que los jefes y superiores se orientan en mayor medida al colectivismo

horizontal ($X = 4.40$) que los empleados contratados ($X = 4.16$) y que los empleados permanentes ($X = 4.19$, $F_{(2, 411)} = 4.84$, $p < .01$, Tukey $p < .05$). Por su parte, los empleados permanentes registraron mayor orientación al colectivismo vertical ($X = 3.17$) que los empleados contratados ($X = 2.94$, $F_{(2, 411)} = 3.30$, $p < .05$, Tukey $p < .05$).

Asimismo, y en cuanto a las percepciones de justicia en el lugar de trabajo, la Tabla 19 muestra que los empleados contratados y los empleados permanentes perciben menos justicia organizacional que sus superiores. Concretamente, los empleados permanentes perciben menos justicia distributiva ($X = 3.05$, $F_{(2, 411)} = 4.11$, $p < .05$) y los empleados contratados menos justicia procedimental ($X = 2.98$, $F_{(2, 411)} = 4.17$, $p < .05$), que los jefes, supervisores o gerentes ($X = 3.46$, $X = 3.37$, respectivamente, Tukey $p < .05$). Resultados que brindan apoyo total a la hipótesis 5, según la cual existirían valoraciones diferenciadas de la justicia organizacional en función del cargo de los empleados (los jefes o superiores tendrían mayores percepciones de justicia que los empleados de menor jerarquía).

Para finalizar, y en lo que hace a la deseabilidad social, los empleados contratados presentaron menores montos de esta variable ($X = 0.44$) en comparación con los empleados permanentes ($X = 0.53$) y los jefes, supervisores o gerentes ($X = 0.58$, $F_{(2, 411)} = 8.05$, $p < .001$, Tukey $p < .05$).

En síntesis, de la inspección del conjunto de análisis descriptivos precedentes, se puede concluir lo siguiente:

✓ Los trabajadores de la muestra estudiada presentan niveles medios de SH, SB, sexismo ambivalente y medio-bajos de tendencia a la DG en el lugar de trabajo; perciben montos medio-altos de justicia interpersonal y medios de justicia distributiva, procedimental e informacional; la orientación axiológica predominante es el colectivismo horizontal, seguida por el individualismo horizontal, el colectivismo vertical y el individualismo vertical.

- ✓ En comparación con las mujeres, los hombres presentan mayor SH, SB, sexismo ambivalente y tendencia a la DG en el lugar de trabajo, al tiempo que registran niveles más elevados de valores verticalistas, tanto colectivismo como individualismo.
- ✓ Los trabajadores con menor nivel educativo exhiben mayores niveles de sexismo y se orientan en mayor medida al colectivismo vertical que los empleados con nivel educativo superior.
- ✓ Las personas que practican una religión presentan mayores niveles de SB, mayores percepciones de justicia procedimental e informacional, mayor deseabilidad social, y se orientan en mayor medida al colectivismo (sea horizontal, sea vertical) que aquellos sujetos que no practican ningún credo.
- ✓ En comparación con los empleados del sector público, los empleados del sector privado exhiben mayor sexismo, mayor individualismo vertical, menor colectivismo horizontal, menores percepciones de justicia procedimental y menores montos de deseabilidad social.
- ✓ Los trabajadores de empresas pequeñas presentan mayores niveles de prejuicio sexista (hostil, benévolo, ambivalente) y mayor individualismo (tanto horizontal como vertical) que los empleados de empresas más grandes, quienes, por su parte, evidencian mayor deseabilidad social.
- ✓ Los empleados de la industria son significativamente más sexistas (hostiles, benévolos, ambivalentes) que los empleados de los ramos educación/investigación o administración pública. Por su parte, los empleados del ramo salud perciben menor justicia procedimental e informacional que los empleados de la educación/investigación o de la administración pública. Los trabajadores de la administración pública se orientan en menor medida al colectivismo vertical que los trabajadores de la industria y del ramo bancario, al tiempo que los empleados de comercios y servicios presentan mayores montos de individualismo vertical que quienes trabajan en el ramo educación/investigación.

✓ Los empleados permanentes perciben menos justicia distributiva y los empleados contratados menos justicia procedimental, que los jefes, supervisores o gerentes. Asimismo, los empleados contratados exhiben menos deseabilidad social en comparación con los empleados permanentes y los jefes, supervisores o gerentes.

Análisis correlacionales

Seguidamente, y con el propósito de explorar las vinculaciones entre las variables en estudio, se procedió al cálculo de los coeficientes de correlación tanto para la muestra total como en forma separada para mujeres y varones.

Muestra total

La tabla que sigue presenta las correlaciones producto-momento entre la totalidad de las variables psicológicas exploradas correspondientes a la muestra total.

Tabla 20. Coeficientes de correlaciones entre sexismo, percepciones de justicia organizacional, valores y deseabilidad social en la muestra total (n = 414)

VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Sex. hostil	--														
2. Sex. benévolo	.46**	--													
3. Sex. ambivalente	.87**	.84**	--												
4. Tendencia DG	.41**	.29**	.41**	--											
5. J. distributiva	ns	.20**	.16**	ns	--										
6. J. procedimental	ns	.23**	.18**	.11*	.44**	--									
7. J. interpersonal	-.11*	ns	ns	ns	.25**	.44**	--								
8. J. informacional	ns	.16**	.11*	ns	.40**	.59**	.65**	--							
9. Col. horizontal	ns	.14**	ns	ns	ns	.21**	.15**	ns	--						
10. Col. vertical	.34**	.50**	.48**	.22**	.20**	.19**	ns	.14**	.24**	--					
11. Ind. horizontal	.19**	.14**	.19**	ns	.18**	ns	ns	ns	.10*	.17**	--				
12. Ind. vertical	.41**	.25**	.39**	.31**	ns	ns	-.10*	ns	-.10*	.26**	.23**	--			
13. Deseab. social	-.13**	ns	.12*	ns	-.21**	--									
14. Edad	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	-.12*	ns	.38**	--	
15. Antigüedad	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	.20**	-.16**	ns	.37**	.81**	--

* $p < .05$; ** $p < .01$
 ns = no significativa ($p > .05$)

Como se desprende de la tabla precedente, la tendencia a la DG en el lugar de trabajo se relacionó positivamente con el prejuicio sexista en sus facetas de SH ($r = .41, p < .01$) y de SB ($r = .29, p < .01$), y con el sexismo ambivalente ($r = .41, p < .01$). A su vez, en lo que hace a las interrelaciones entre el sexismo y los valores personales, en la Tabla 20 se observa que el colectivismo vertical se vinculó positivamente con el SH ($r = .34, p < .01$), el SB ($r = .50, p < .01$), el sexismo ambivalente ($r = .48, p < .01$) y la tendencia a la DG ($r = .22, p < .01$). Asimismo, se registraron correlaciones significativas entre el individualismo vertical y el SH ($r = .41, p < .01$), el SB ($r = .25, p < .01$), el sexismo ambivalente ($r = .39, p < .01$) y la tendencia a la DG en el lugar de trabajo ($r = .31, p < .01$). El individualismo horizontal también se asoció positivamente con el SH ($r = .19, p < .01$), el SB ($r = .14, p < .01$) y el sexismo ambivalente ($r = .19, p < .01$), en tanto que el colectivismo horizontal se relacionó con el SB ($r = .14, p < .01$). Estos resultados brindan apoyo parcial a la hipótesis 6, ya que si bien el individualismo presenta asociaciones positivas con el SH, el SB y la tendencia a la DG, no se observan correlaciones negativas entre el colectivismo y las distintas facetas del sexismo a nivel laboral.

En cuanto a las correlaciones entre el sexismo y las percepciones de justicia, mientras el SH se vinculó negativamente con las percepciones de justicia interpersonal ($r = -.11, p < .05$), el SB se asoció positivamente con las percepciones de justicia distributiva ($r = .20, p < .01$), justicia procedimental ($r = .23, p < .01$) y justicia informacional ($r = .16, p < .01$). De igual modo, el sexismo ambivalente, que abarca la totalidad de las puntuaciones en prejuicio sexista (SH y SB), presentó un patrón semejante al SB, es decir, correlaciones positivas y significativas con las percepciones de justicia distributiva ($r = .16, p < .01$), justicia procedimental ($r = .18, p < .01$) y justicia informacional ($r = .11, p < .05$). En tanto que la tendencia a la DG en el lugar de trabajo sólo se relacionó con las percepciones de justicia procedimental ($r = .11, p < .05$). Tales resultados confirman parcialmente la hipótesis 7, la que postulaba que las percepciones de justicia interaccional (interpersonal y/o informacional) presentarían relaciones negativas con el SH y el SB, así como con la tendencia a la DG en el lugar de trabajo. En este caso, si bien el SH presentó asociaciones negativas con la justicia

interpersonal, el SB mostró relaciones positivas con la justicia informativa, no observándose correlación significativa entre este prejuicio y la justicia interpersonal.

Con respecto a las asociaciones entre los valores y la justicia organizacional, los resultados muestran que mientras el colectivismo horizontal se vinculó positivamente con las percepciones de justicia procedimental ($r = .21, p < .01$) y justicia interpersonal ($r = .15, p < .01$), el colectivismo vertical lo hizo con las percepciones de justicia distributiva ($r = .20, p < .01$), justicia procedimental ($r = .19, p < .01$) y justicia informativa ($r = .14, p < .01$). Por su parte, el individualismo horizontal se asoció positivamente con las percepciones de justicia distributiva ($r = .18, p < .01$), al tiempo que el individualismo vertical se relacionó negativamente con las percepciones de justicia interpersonal ($r = -.10, p < .05$). Tales hallazgos no apoyan plenamente la hipótesis 8, según la cual el colectivismo (sea horizontal, sea vertical) presentaría asociaciones positivas con las percepciones de justicia procedimental, interpersonal e informativa, en tanto que el individualismo (sea horizontal, sea vertical) mostraría relaciones positivas con las percepciones de justicia distributiva.

Finalmente, de la inspección de los valores de la Tabla 20 surge que la deseabilidad social se correlacionó negativamente con el SH ($r = -.13, p < .01$) y el individualismo vertical ($r = -.21, p < .01$) y positivamente con el colectivismo vertical ($r = .12, p < .05$), la edad ($r = .38, p < .01$) y la antigüedad laboral ($r = .37, p < .01$).

Correlaciones para el grupo mujeres

A continuación, se procedió a calcular los coeficientes de correlación entre la totalidad de las variables en estudio para el grupo conformado por las mujeres. La Tabla 21 muestra los resultados de este análisis.

Tabla 21. Coeficientes de correlaciones entre sexismo, percepciones de justicia organizacional, valores y deseabilidad social en mujeres (n = 198)

VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Sex. hostil	--														
2. Sex. benévolo	.42**	--													
3. Sex. ambivalente	.87**	.82**	--												
4. Tendencia DG	.34**	.19**	.32**	--											
5. J. distributiva	ns	.20**	.22**	ns	--										
6. J. procedimental	ns	.25**	.18**	ns	.48**	--									
7. J. interpersonal	ns	ns	ns	ns	.27**	.48**	--								
8. J. informacional	ns	.16*	ns	ns	.43**	.65**	.67**	--							
9. Col. horizontal	ns	.22**	ns	ns	ns	ns	ns	ns	--						
10. Col. vertical	.25**	.51**	.44**	ns	.20**	.23**	ns	ns	.35**	--					
11. Ind. horizontal	ns	ns	ns	ns	.19**	ns	-.15*	ns	ns	ns	--				
12. Ind. vertical	.41**	.23**	.39**	.21**	ns	ns	ns	ns	ns	.15*	.23**	--			
13. Deseab. social	-.15*	ns	ns	-.15*	ns	ns	.17*	ns	ns	ns	ns	-.20**	--		
14. Edad	ns	ns	ns	ns	ns	-.14*	.38**	--							
15. Antigüedad	ns	ns	ns	ns	ns	.17*	ns	ns	ns	.16*	ns	ns	.37**	.76**	--

* $p < .05$; ** $p < .01$

ns = no significativa ($p > .05$)

En cuanto a las correlaciones entre las variables en estudio para el grupo de las mujeres, la tabla precedente muestra tanto similitudes como diferencias con respecto a lo observado en la muestra total. En principio, entre las mujeres disminuyen las asociaciones entre la tendencia a la DG y las distintas dimensiones del prejuicio sexista: SH ($r = .34, p < .01$), SB ($r = .19, p < .01$) y sexismo ambivalente ($r = .32, p < .01$).

Asimismo, se observa que el colectivismo horizontal se vinculó positivamente con el SB ($r = .22, p < .01$), mientras que el colectivismo vertical lo hizo con el SH ($r = .25, p < .01$), el SB ($r = .51, p < .01$) y el sexismo ambivalente ($r = .44, p < .01$). Sin embargo, la tendencia a la DG en el lugar de trabajo no mostró asociaciones significativas con los valores colectivistas de las mujeres. Por su parte, el individualismo vertical registró relaciones positivas con el SH ($r = .41, p < .01$), el SB ($r = .23, p < .01$), el sexismo ambivalente ($r = .39, p < .01$) y la tendencia a la DG en el lugar de trabajo ($r = .21, p < .01$), aunque esta última correlación es menos fuerte que la observada en la muestra total. Además, el individualismo vertical en las mujeres presentó correlaciones altas con el SH, el SB y el sexismo ambivalente, aunque no así con la tendencia a la DG. A su vez, el individualismo horizontal no se vinculó con

ninguna faceta del sexismo en las mujeres, lo que contrasta con las correlaciones halladas para la muestra total.

En lo que hace a las vinculaciones entre el sexismo y las percepciones de justicia organizacional, se encontraron resultados similares a los observados en la muestra total. Al respecto, el SB se asoció con las percepciones de justicia distributiva ($r = .20$, $p < .01$), justicia procedimental ($r = .25$, $p < .01$) y justicia informacional ($r = .16$, $p < .05$); mientras que el sexismo ambivalente se relacionó con las percepciones de justicia distributiva ($r = .22$, $p < .01$) y justicia procedimental ($r = .18$, $p < .01$).

Al analizar el interjuego entre las percepciones de justicia organizacional y los valores personales, se observa que el colectivismo horizontal no se vinculó con ninguna faceta de la justicia entre las mujeres, lo que se contrapone con lo observado en la muestra total. No obstante, en general, el resto de las orientaciones axiológicas mostraron asociaciones con las percepciones de justicia organizacional similares a la muestra total. En este sentido, mientras el colectivismo vertical se relacionó positivamente con la justicia distributiva ($r = .20$, $p < .01$) y con la justicia procedimental ($r = .23$, $p < .01$), el individualismo horizontal lo hizo con la justicia distributiva ($r = .19$, $p < .01$) y con la justicia interpersonal ($r = -.15$, $p < .05$). La orientación al individualismo vertical no registró correlaciones significativas con ninguna dimensión de la justicia entre las mujeres.

En cuanto a la deseabilidad social, la Tabla 21 muestra que las mujeres de la muestra fueron propensas a presentar una imagen mejorada de sí mismas en relación con el SH ($r = -.15$, $p < .05$), la tendencia a la DG en el lugar de trabajo ($r = -.15$, $p < .05$) y el individualismo vertical ($r = -.20$, $p < .05$). A su vez, la deseabilidad social se vinculó con las percepciones de justicia interpersonal ($r = .17$, $p < .05$), la edad ($r = .38$, $p < .01$) y la antigüedad laboral ($r = .37$, $p < .01$). La edad se vinculó, además, con el individualismo vertical ($r = -.14$, $p < .05$), mientras que la antigüedad laboral lo hizo con la justicia procedimental ($r = .17$, $p < .05$) y el colectivismo vertical ($r = .16$, $p < .05$).

Correlaciones para el grupo varones

Finalmente, se analizaron las asociaciones entre la totalidad de las variables en estudio para el grupo de los varones (Tabla 22).

Tabla 22. Coeficientes de correlaciones entre sexismo, percepciones de justicia organizacional, valores y deseabilidad social en varones (n = 216)

VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Sex. hostil	--														
2. Sex. benévolo	.34**	--													
3. Sex. ambivalente	.83**	.81**	--												
4. Tendencia DG	.37**	.27**	.39**	--											
5. J. distributiva	ns	.22**	.15*	ns	--										
6. J. procedimental	ns	.23**	.18**	ns	.40**	--									
7. J. interpersonal	ns	ns	ns	ns	.23**	.41**	--								
8. J. informacional	ns	.14*	ns	ns	.38**	.54**	.64**	--							
9. Col. horizontal	ns	.16*	ns	ns	.18**	.30**	.21**	.15*	--						
10. Col. vertical	.28**	.40**	.41**	.22**	.22**	.16*	ns	ns	.20**	--					
11. Ind. horizontal	.32**	.16*	.30**	.14*	.17*	ns	ns	ns	.16*	.21**	--				
12. Ind. vertical	.34**	.18**	.32**	.34**	ns	ns	ns	ns	ns	.29**	.24**	--			
13. Deseab. social	ns	.16*	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	.16*	ns	-.19**	--		
14. Edad	ns	ns	ns	ns	-.16*	Ns	.39**	--							
15. Antigüedad	ns	ns	ns	.21**	-.19**	Ns	.39**	.85**	--						

* $p < .05$; ** $p < .01$
ns = no significativa ($p > .05$)

Tal como se desprende de la tabla anterior, en general las correlaciones registradas para los varones fueron similares a las observadas tanto en la muestra total como en el grupo integrado por las mujeres. No obstante, cabe destacar algunas similitudes y diferencias. En lo que hace a las relaciones entre el prejuicio sexista y la tendencia a la DG en el lugar de trabajo, esta última variable se vinculó positivamente con el SH ($r = .37$, $p < .01$), el SB ($r = .27$, $p < .01$) y el sexismo ambivalente ($r = .39$, $p < .01$). Si bien estas correlaciones son semejantes a las halladas en la muestra total, resultaron más fuertes que las observadas en el grupo de las mujeres.

Con respecto al sexismo y a los valores personales, al igual que en la muestra total, y de modo semejante a lo observado entre las mujeres, el colectivismo vertical se relacionó positivamente con el SH ($r = .28$, $p < .01$), el SB ($r = .40$, $p < .01$), el sexismo ambivalente ($r = .41$, $p < .01$) y la tendencia a la DG en el lugar de trabajo ($r = .22$,

$p < .01$). Por su parte, el individualismo vertical se asoció con las dimensiones hostil ($r = .34, p < .01$), benévola ($r = .18, p < .01$) y ambivalente ($r = .32, p < .01$) del prejuicio sexista, así como con la tendencia a la DG en el lugar de trabajo ($r = .34, p < .01$). A excepción de esta última variable, las correlaciones entre el individualismo vertical y las tres dimensiones del sexismo fueron menores a las registradas entre las mujeres. Por otro lado, al igual que en la muestra total, el colectivismo horizontal se correlacionó positivamente con el SB ($r = .16, p < .05$), en tanto que el individualismo horizontal lo hizo con el SH ($r = .32, p < .01$), el SB ($r = .16, p < .05$), el sexismo ambivalente ($r = .30, p < .01$) y la tendencia a la DG ($r = .14, p < .05$). Este último hallazgo difiere de lo registrado en el grupo integrado por las mujeres, entre quienes el individualismo horizontal no se vinculó con ninguna faceta del sexismo.

El análisis de correlaciones también arrojó vinculaciones significativas entre el sexismo y las percepciones de justicia organizacional por parte de los varones. El SB se asoció significativamente con la justicia distributiva ($r = .22, p < .01$), la justicia procedimental ($r = .23, p < .01$) y la justicia informacional ($r = .14, p < .05$), al tiempo que el sexismo ambivalente lo hizo con la justicia distributiva ($r = .15, p < .05$) y la justicia procedimental ($r = .18, p < .01$).

En cuanto a las interrelaciones entre las percepciones de justicia y los valores personales, a diferencia de lo observado en la muestra total y entre las mujeres, el colectivismo horizontal se vinculó positivamente con los cuatro tipos de justicia: distributiva ($r = .18, p < .01$), procedimental ($r = .30, p < .01$), interpersonal ($r = .21, p < .01$), e informacional ($r = .15, p < .05$). Si bien el colectivismo vertical se asoció con la justicia distributiva ($r = .22, p < .01$) y la justicia procedimental ($r = .16, p < .05$), el individualismo vertical no se relacionó significativamente con ninguna faceta de la justicia en el lugar de trabajo; en tanto que el individualismo horizontal se asoció únicamente con la justicia distributiva ($r = .17, p < .05$).

En lo que respecta a las correlaciones entre la deseabilidad social y el resto de las variables exploradas, se registraron resultados significativos con el SB ($r = .16,$

$p < .05$), el colectivismo vertical ($r = .16, p < .05$), el individualismo vertical ($r = -.19, p < .01$), la edad ($r = .39, p < .01$) y la antigüedad laboral ($r = .39, p < .01$).

Por último, a diferencia de las mujeres, tanto la edad como la antigüedad laboral de los varones presentaron relaciones negativas con el individualismo horizontal ($r = -.16, p < .05, r = -.19, p < .01$, respectivamente), mientras que, al igual que las mujeres, la antigüedad laboral exhibió asociaciones positivas con el colectivismo vertical ($r = .21, p < .01$).

En suma, el conjunto de análisis de correlaciones efectuados tanto para la muestra total, como separadamente para mujeres y varones, indica lo siguiente:

- ✓ El sexismo en todas sus facetas (hostil, benévolo, ambivalente) presenta asociaciones positivas con la tendencia a la discriminación de género en el lugar de trabajo.
- ✓ Las dimensiones verticales del colectivismo e individualismo se relacionan positivamente tanto con el sexismo hostil, benévolo y ambivalente, como con la tendencia a la discriminación de género a nivel laboral. El individualismo horizontal presenta asociaciones positivas con el sexismo hostil, benévolo y ambivalente, mientras que el colectivismo horizontal lo hace con el sexismo benévolo.
- ✓ El sexismo hostil se vincula negativamente con las percepciones de justicia interpersonal, en tanto que el sexismo benévolo se asocia positivamente con las percepciones de justicia distributiva, procedimental e informacional, y la tendencia a la discriminación de género en el lugar de trabajo lo hace con la justicia procedimental.
- ✓ El colectivismo horizontal se vincula positivamente con las percepciones de justicia procedimental e interpersonal, al tiempo que el colectivismo vertical se asocia positivamente con las percepciones de justicia distributiva, procedimental e informacional. A su vez, el individualismo horizontal exhibe relaciones positivas con la justicia distributiva.

- ✓ La deseabilidad social se vincula negativamente con el sexismo hostil y el individualismo vertical, y positivamente con el colectivismo vertical, la edad y la antigüedad laboral.

- ✓ Los varones presentan interrelaciones más marcadas entre los prejuicios sexistas (sexismo hostil, benévolo y ambivalente) y la tendencia a la discriminación de género en el lugar de trabajo, que las mujeres. Con respecto al interjuego entre sexismo y justicia organizacional, en general se observan asociaciones similares entre estas variables para hombres y mujeres. En cuanto al sexismo y su relación con los valores, tanto el individualismo como el colectivismo vertical se asocian con el sexismo hostil, benévolo y ambivalente en ambos grupos de género. Sin embargo, mientras el individualismo horizontal se relaciona con todas las facetas del sexismo entre los varones, no se vincula con ninguna de ellas entre las mujeres. En lo que hace a las percepciones de justicia organizacional y la orientación axiológica de los empleados, en general se observan correlaciones similares en los grupos considerados, de modo que el colectivismo vertical se relaciona positivamente con la justicia distributiva y con la justicia procedimental, al tiempo que el individualismo horizontal lo hace principalmente con la justicia distributiva. La mayor diferencia surge del hecho de que el colectivismo horizontal no se vincula con ninguna faceta de la justicia entre las mujeres, mientras sí se asocia con todas ellas entre los varones. Por último, las mujeres presentan mayor deseabilidad social vinculada al sexismo hostil y a la tendencia a la discriminación de género, en tanto que ambos, hombres y mujeres, presentan una imagen mejorada de sí mismos frente al individualismo vertical.

Análisis multidimensionales

Análisis de regresión

Profundizando el análisis de los datos, y con el propósito de identificar las variables que mejor explican el sexismo en trabajadores santafesinos, se calculó un análisis de regresión múltiple para la muestra total. Para la ejecución de dicho análisis se ingresaron, en el primer paso, las variables sociodemográficas (género, nivel educativo, práctica de religión, cargo, sector, tamaño y ramo organizacional) con miras a controlar

sus posibles efectos sobre las variables dependientes; en el segundo paso, se ingresaron las cuatro dimensiones de los valores personales, y, en el tercer paso, las cuatro facetas de la justicia organizacional. Tales variables desempeñaron el rol de independientes, en tanto que el SH, el SB y el sexismo ambivalente (sexismo total) adoptaron el rol de variables dependientes.

Sexismo hostil

En primer lugar, se analizaron cuáles eran las variables que mejor explicaban el SH entre los sujetos que integraron la muestra en estudio.

Tabla 23. Predictores de sexismo hostil en la muestra total (n = 414)

VARIABLES PREDICTORAS	VARIABLE DEPENDIENTE	
	SEXISMO HOSTIL	
	β estandarizada	F
Primer paso (variables sociodemográficas)		
Género	-.39 ^{***}	$F_{(7, 406)} = 15.31^{***}$
Tamaño organizacional	-.21 ^{***}	
	$R^2 = .209$	
	$\Delta R^2 = .195$	
Segundo paso (valores personales)		
Género	-.31 ^{***}	$F_{(11, 402)} = 19.04^{***}$
Tamaño organizacional	-.17 ^{***}	
Colectivismo vertical	.16 ^{***}	
Individualismo vertical	.27 ^{***}	
Individualismo horizontal	.10 [*]	
	$R^2 = .343$	
	$\Delta R^2 = .325$	
Tercer paso (justicia organizacional)		
Género	-.30 ^{***}	$F_{(15, 398)} = 14.34^{***}$
Tamaño organizacional	-.15 ^{**}	
Colectivismo vertical	.16 ^{***}	
Individualismo vertical	.26 ^{***}	
Individualismo horizontal	.10 [*]	
Justicia interpersonal	-.12 [*]	
	$R^2 = .351$	
	$\Delta R^2 = .326$	

* p < .05; ** p < .01; *** p < .001

En el primer paso, las variables sociodemográficas género y tamaño de la organización contribuyeron significativamente a la ecuación de regresión, explicando el 19,5% ($\Delta R^2 = .195$) de la varianza del SH. De acuerdo con la codificación de las variables, el SH aumenta entre varones y en organizaciones pequeñas. En el segundo paso, el colectivismo vertical, el individualismo vertical y el individualismo horizontal contribuyeron con un 13% adicional a la varianza total de SH ($\Delta R^2 = .325 - .195 = .130$), siendo significativo el cambio en R^2 ($.343 - .209 = .134$) al nivel $p < .001$. Cuando se incorporaron al modelo las percepciones de justicia organizacional, las variables consideradas prácticamente no agregaron porcentajes adicionales a la explicación de la variable dependiente ($\Delta R^2 = .326 - .325 = .001$), no alcanzando el cambio en R^2 valores estadísticamente significativos ($.351 - .343 = .008$).

En total, las variables predictoras explicaron el 32,5% ($19.5 + 13$) de la varianza del SH. Los valores (y signos) de los coeficientes beta estandarizados indican que las variables *género* (varón), *tamaño organizacional* (pequeño), *individualismo vertical*, *colectivismo vertical* e *individualismo horizontal* son los predictores más idóneos del SH entre los trabajadores.

Sexismo benévolo

En segundo lugar, y con idéntica metodología, se analizaron cuáles eran las variables que mejor explicaban el SB entre los individuos en general.

Tabla 24. Predictores de sexismo benévolo en la muestra total (n = 414)

VARIABLES PREDICTORAS	VARIABLE DEPENDIENTE	
	SEXISMO BENÉVOLO	
	β estandarizada	F
Primer paso (variables sociodemográficas)		
Género	-.28***	$F_{(7, 406)} = 19.05^{***}$
Nivel educativo	-.27***	
Práctica de religión	-.11**	
Tamaño organizacional	-.21***	
	$R^2 = .247$	
	$\Delta R^2 = .234$	
Segundo paso (valores personales)		
Género	-.21***	$F_{(11, 402)} = 22.42^{***}$
Nivel educativo	-.18***	
Tamaño organizacional	-.19***	
Colectivismo horizontal	.09*	
Colectivismo vertical	.32***	
Individualismo vertical	.10*	
	$R^2 = .380$	
	$\Delta R^2 = .363$	
Tercer paso (justicia organizacional)		
Género	-.20***	$F_{(15, 398)} = 17.70^{***}$
Nivel educativo	-.18***	
Tamaño organizacional	-.17**	
Colectivismo horizontal	.09*	
Colectivismo vertical	.29***	
Individualismo vertical	.10*	
	$R^2 = .400$	
	$\Delta R^2 = .378$	

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Entre las variables sociodemográficas ingresadas en el primer paso, el género, el nivel educativo, la práctica de religión y el tamaño organizacional predicen la emergencia del SB, explicando el 23.4% de la varianza ($\Delta R^2 = .234$). De acuerdo con la codificación de las variables independientes, el SB aumenta entre los varones, los sujetos que tienen nivel educativo primario/secundario, los practicantes de una religión y los individuos que trabajan en organizaciones pequeñas. Cuando en el segundo paso se ingresaron los valores personales, si bien desapareció la práctica de religión como predictor del SB, el individualismo vertical, el colectivismo vertical y el colectivismo horizontal contribuyeron con un 12.9% adicional a la varianza total de la variable dependiente ($\Delta R^2 = .363 - .234 = .129$), siendo el cambio en R^2 ($.380 - .247 = .133$) significativo al nivel $p < .001$. En el tercer paso, cuando se incorporaron al modelo las distintas facetas de la justicia organizacional, agregaron apenas un 1,5% a la explicación

del SB ($\Delta R^2 = .378 - .363 = .015$), sin alcanzar un cambio en R^2 estadísticamente significativo ($.400 - .380 = .020$).

Las variables predictoras explicaron, en total, el 37.8% ($23.4 + 12.9 + 1.5$) de la varianza del SB. Los coeficientes β estandarizados indican que el *género* (varón), el *nivel educativo* (primario/secundario), el *tamaño organizacional* (pequeño), el *colectivismo vertical* y el *individualismo vertical* son los mejores predictores del SB.

Sexismo ambivalente

Por último, se analizaron cuáles eran las variables que surgían como predictores del sexismo ambivalente (sumatoria SH y SB) entre los empleados que integraron la muestra en estudio.

Tabla 25. Predictores de sexismo ambivalente en la muestra total (n = 414)

VARIABLES PREDICTORAS	VARIABLE DEPENDIENTE	
	β estandarizada	F
SEXISMO AMBIVALENTE		
Primer paso (variables sociodemográficas)		
Género	-.40***	$F_{(7, 406)} = 24.43^{***}$
Nivel educativo	-.19***	
Práctica de religión	-.11**	
Tamaño organizacional	-.25***	
	$R^2 = .296$ $\Delta R^2 = .284$	
Segundo paso (valores personales)		
Género	-.31***	$F_{(11, 402)} = 30.00^{***}$
Nivel educativo	-.11**	
Práctica de religión	-.08*	
Tamaño organizacional	-.21***	
Colectivismo vertical	.28***	
Individualismo vertical	.22***	
	$R^2 = .451$ $\Delta R^2 = .436$	
Tercer paso (justicia organizacional)		
Género	-.30***	$F_{(15, 398)} = 22.98^{***}$
Nivel educativo	-.11**	
Tamaño organizacional	-.19***	
Colectivismo vertical	.26***	
Individualismo vertical	.22***	
Justicia interpersonal	-.11*	
	$R^2 = .464$ $\Delta R^2 = .444$	

* p < .05; ** p < .01; *** p < .001

En el primer paso, las variables sociodemográficas género, nivel educativo, práctica de religión y tamaño de la organización contribuyeron a la ecuación de regresión, explicando el 28.4% ($\Delta R^2 = .284$) de la varianza del sexismo ambivalente. En el segundo paso, el colectivismo vertical y el individualismo vertical contribuyeron con un 15.2% adicional ($\Delta R^2 = .436 - .284 = .152$), siendo el cambio en R^2 (.451 - .296 = .155) significativo al nivel $p < .001$. Finalmente, en el tercer paso, si bien desapareció el efecto de la práctica de una religión, se mantuvo el resto de las variables independientes, incorporándose las percepciones de justicia interpersonal, variable que, sin embargo, prácticamente no contribuyó a la explicación del sexismo ambivalente ($\Delta R^2 = .444 - .436 = .008$), no siendo el cambio en R^2 estadísticamente significativo (.464 - .451 = .013).

En definitiva, las variables predictoras explicaron el 44.4% (28.4 + 15.2 + 0.8) de la varianza del sexismo ambivalente. Los valores (y signos) de los coeficientes beta estandarizados señalan que las variables *género* (varón), *nivel educativo* (primario/secundario), *tamaño organizacional* (pequeño), *colectivismo vertical* e *individualismo vertical* emergen como los mejores predictores del sexismo ambivalente (sexismo total) entre los trabajadores santafesinos.

Tomados en conjunto, los resultados de los análisis de regresión efectuados confirman parcialmente la hipótesis 9, la que planteaba que los valores personales y las percepciones de justicia organizacional emergerían como predictores del sexismo en el lugar de trabajo. Los resultados indican que los predictores más idóneos del sexismo son el colectivismo vertical, el individualismo vertical y el individualismo horizontal (conjuntamente con el género, el tamaño de la organización y el nivel educativo). En este estudio, las percepciones de justicia organizacional no alcanzaron a explicar porcentajes significativos de la variable dependiente.

A partir del interjuego observado entre las variables en estudio, puede concluirse que el sexismo hostil de los trabajadores depende de:

- ✓ el género (varón);
- ✓ el tamaño de las organizaciones donde trabajan (organizaciones pequeñas);
- ✓ el individualismo vertical (a mayor individualismo vertical, mayor SH);
- ✓ el colectivismo vertical (a mayor colectivismo vertical, mayor SH);
- ✓ el individualismo horizontal (a mayor individualismo horizontal, mayor SH).

Mientras que las variables que contribuyen a la predicción tanto del sexismo benévolo como del sexismo ambivalente (sexismo total) entre los empleados son:

- ✓ el género (varón);
- ✓ el nivel educativo (primario/secundario) de los empleados;
- ✓ el tamaño de la organización en que se desempeñan (organizaciones pequeñas);
- ✓ el colectivismo vertical (a mayor colectivismo vertical, mayor SB);
- ✓ el individualismo vertical (a mayor individualismo vertical, mayor SB).

Análisis de correspondencias múltiples

Con el propósito de lograr una visión holística del interjuego entre las variables exploradas, se llevó a cabo un análisis de correspondencias múltiples (ACM) con auxilio del software SPAD 5.6. El ACM es una técnica de exploración multidimensional de datos que permite reducir las dimensiones de una matriz de datos con variables cualitativas o cuantitativas categorizadas, a un número limitado de factores que den cuenta de los montos más importantes de la variación total, posibilitando la exploración de las relaciones existentes entre sujetos, variables y categorías de las variables, así como la representación gráfica de tales asociaciones (Morineau & Pleuvret, 2003). Para efectuar este análisis, se recodificaron las variables, especialmente aquellas medidas a nivel intervalar, para transformarlas en variables binarias o dicotómicas. En consecuencia, las tres dimensiones del sexismo ambivalente (SH, SB y sexismo ambivalente o total), la tendencia a la DG en el lugar de trabajo, las cuatro orientaciones axiológicas (colectivismo horizontal, colectivismo vertical,

individualismo horizontal e individualismo vertical), los cuatro tipos de justicia organizacional (justicia distributiva, justicia procedimental, justicia interpersonal y justicia informacional) y la deseabilidad social asumieron valores *altos* o *bajos*, definidos dicotómicamente a partir de su media aritmética. Si bien esta dicotomización de las variables conlleva cierta pérdida de información, en su lugar se obtiene una ganancia en interpretación. En palabras de Aluja Banet y Morineau (1999) “pasamos del ‘magma’ de los datos a unas representaciones gráficas interpretables” (p. 37).

El ACM requiere, además, la selección de variables activas y variables ilustrativas. Las primeras se incluyen en los cálculos de diagonalización de la matriz, mientras que las segundas se proyectan a posteriori en el espacio factorial. En esta ocasión, se introdujeron como variables activas nominales el sexismo en sus diferentes facetas, la tendencia a la DG, las cuatro orientaciones axiológicas, las cuatro dimensiones de la justicia organizacional y la deseabilidad social. Los datos sociodemográficos (género, edad, nivel educativo, práctica de religión, cargo, antigüedad laboral, tamaño, sector y ramo organizacional) fueron ingresados como variables nominales ilustrativas. Esta selección de variables se realizó tomando en cuenta los postulados teóricos y los objetivos del estudio. En la Tabla 26 se detallan la distribución de frecuencias, las distancias al centro de gravedad (origen), las coordenadas y los valores tests de las variables activas, así como las contribuciones que cada una de ellas efectuó a la definición de los dos principales ejes factoriales.

Tabla 26. Frecuencias, distancias al centro de gravedad, coordenadas, valores tests y contribuciones de las variables nominales activas

VARIABLES ACTIVAS	FRECUENCIA	DISTANCIA AL ORIGEN	COORDENADAS		VALORES TESTS		CONTRIBUCIONES	
			EJE 1	EJE 2	EJE 1	EJE 2	EJE 1	EJE 2
<i>Sexismo hostil</i>								
Bajo	203	1.04	0.77	0.25	15.33	4.96	10.11	1.51
Alto	211	0.96	-0.74	-0.24	-15.33	-4.96	9.72	1.45
Contribución acumulada							19.83*	2.96
<i>Sexismo benévolo</i>								
Bajo	186	1.23	0.78	0.00	14.38	-0.06	9.61	0.00
Alto	228	0.82	-0.64	0.00	-14.38	0.06	7.84	0.00
Contribución acumulada							17.45*	0.00
<i>Sexismo ambivalente</i>								
Bajo	200	1.07	0.88	0.16	17.27	3.16	13.01	0.62
Alto	214	0.93	-0.82	-0.15	-17.27	-3.16	12.16	0.58
Contribución acumulada							25.16*	1.20
<i>Tendencia a la DG</i>								
Baja	270	0.53	0.36	0.09	10.05	2.41	2.96	0.24
Alta	144	1.88	-0.68	-0.16	-10.05	-2.41	5.56	0.45
Contribución acumulada							8.52	0.69
<i>Colectivismo horizontal</i>								
Bajo	175	1.37	0.05	-0.29	0.95	-4.97	0.04	1.71
Alto	239	0.73	-0.04	0.21	-0.95	4.97	0.03	1.25
Contribución acumulada							0.07	2.96
<i>Colectivismo vertical</i>								
Bajo	204	1.03	0.52	0.03	10.48	0.62	4.70	0.02
Alto	210	0.97	-0.51	-0.03	-10.48	-0.62	4.56	0.02
Contribución acumulada							9.26	0.04
<i>Individualismo horizontal</i>								
Bajo	192	1.16	0.27	0.07	5.08	1.26	1.17	0.10
Alto	222	0.86	-0.23	-0.06	-5.08	-1.26	1.01	0.09
Contribución acumulada							2.18	0.19
<i>Individualismo vertical</i>								
Bajo	197	1.10	0.53	0.27	10.27	5.27	4.67	1.74
Alto	217	0.91	-0.48	-0.25	-10.27	-5.27	4.24	1.58
Contribución acumulada							8.91	3.32
<i>Justicia distributiva</i>								
Baja	197	1.10	0.30	-0.55	5.83	-10.72	1.50	7.23
Alta	217	0.91	-0.27	0.50	-5.83	10.72	1.37	6.56
Contribución acumulada							2.87	13.79*
<i>Justicia procedimental</i>								
Baja	186	1.23	0.32	-0.75	5.84	-13.84	1.58	12.65
Alta	228	0.82	-0.26	0.61	-5.84	13.84	1.29	10.32
Contribución acumulada							2.87	22.97*
<i>Justicia interpersonal</i>								
Baja	217	0.91	-0.01	-0.66	-0.20	-14.03	0.00	11.23
Alta	197	1.10	0.01	0.72	0.20	14.03	0.00	12.37
Contribución acumulada							0.00	23.60*
<i>Justicia informacional</i>								
Baja	213	0.94	0.26	-0.72	5.48	-15.02	1.23	13.13
Alta	201	1.06	-0.28	0.76	-5.48	15.02	1.30	13.92
Contribución acumulada							2.53	27.05*
<i>Deseabilidad social</i>								
Baja	225	0.84	-0.09	-0.14	-2.01	-3.19	0.15	0.56
Alta	189	1.19	0.11	0.17	2.01	3.19	0.18	0.67
Contribución acumulada							0.33	1.23

* **En negrita:** variables con mayor contribución a la definición de los ejes factoriales.

La tabla siguiente muestra las frecuencias, distancias al centro de gravedad, coordenadas y valores tests de las modalidades de las variables ilustrativas incluidas en el análisis.

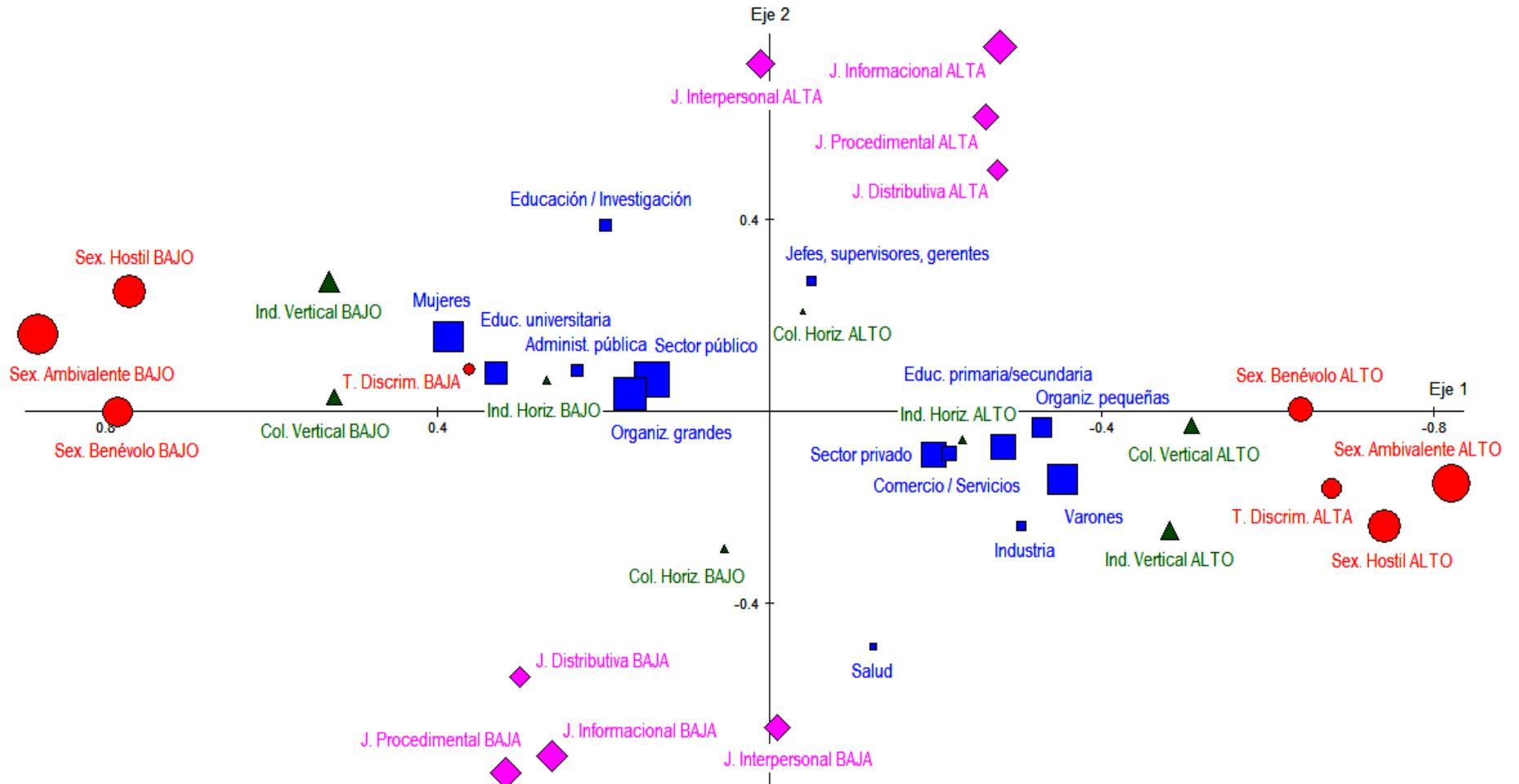
Tabla 27. Frecuencias, distancias al centro de gravedad, coordenadas y valores tests y contribuciones de las variables nominales ilustrativas

VARIABLES ILUSTRATIVAS	FRECUENCIA	DISTANCIA AL ORIGEN	COORDENADAS		VALORES TESTS	
			EJE 1	EJE 2	EJE 1	EJE 2
<i>Género</i>						
Varones	216	0.92	-0.35	-0.14	-7.49	-3.03
Mujeres	198	1.09	0.39	0.16	7.49	3.03
<i>Edad</i>						
Jóvenes (18-30)	137	2.02	-0.17	-0.03	-2.36	-0.46
Adultos (>30)	277	0.49	0.08	0.02	2.36	0.46
<i>Nivel educativo</i>						
Primaria/secundaria	159	1.60	-0.28	-0.08	-4.51	-1.21
Terciaria	110	2.76	-0.03	0.01	-0.32	0.07
Universitaria	145	1.86	0.33	0.08	4.90	1.16
<i>Práctica de religión</i>						
Religiosos	177	1.34	-0.10	0.19	-1.74	3.33
No religiosos	237	0.75	0.07	-0.14	1.74	-3.33
<i>Cargo</i>						
Empleados contratados	81	4.11	0.01	-0.18	0.11	-1.82
Empleados permanentes	274	0.51	0.01	0.00	0.21	-0.13
Jefes, supervisores, gerentes	59	6.02	-0.05	0.27	-0.42	2.25
<i>Antigüedad laboral</i>						
Poca	262	0.58	0.01	0.00	0.30	-0.13
Mucha	152	1.72	-0.02	0.01	-0.30	0.13
<i>Sector organizacional</i>						
Público	241	0.72	0.14	0.07	3.40	1.59
Privado	173	1.39	-0.20	-0.09	-3.40	-1.59
<i>Tamaño organizacional</i>						
Pequeñas (<50 empleados)	128	2.23	-0.33	-0.03	-4.47	-0.46
Medianas (51-200)	55	6.53	0.06	-0.08	0.47	-0.60
Grandes (>200)	231	0.79	0.17	0.04	3.84	0.84
<i>Ramo organizacional</i>						
Comercio / Servicios	82	4.05	-0.22	-0.09	-2.19	-0.90
Educación / Investigación	70	4.91	0.20	0.39	1.80	3.54
Industria	52	6.96	-0.30	-0.24	-2.34	-1.85
Salud	22	17.82	-0.13	-0.49	-0.61	-2.36
Administración pública	76	4.45	0.23	0.08	2.22	0.81
Bancario	112	2.70	0.04	-0.03	0.56	-0.32

Los valores tests iguales o superiores a 2.00 son estadísticamente significativos (Morineau, 1984) e indican el aporte que la modalidad de la variable efectúa a la definición de los dos principales ejes factoriales. A su vez, el signo de cada valor test indica el polo del eje factorial en el que se ubica la modalidad de la variable considerada.

La descripción simultánea de la estructura de los datos precedentes se realizó a través de una representación gráfica en ejes factoriales (Gráfico 2). Los puntos representativos de las categorías de las variables activas e ilustrativas se ubicaron sobre un plano dividido en cuadrantes, con miras a analizar sus posiciones recíprocas sobre los dos principales ejes que estructuran el espacio factorial. Para esta representación gráfica, las variables activas (sexismo, valores personales, justicia organizacional, deseabilidad social) tomaron un tamaño proporcional a su contribución en la definición de los ejes factoriales 1 y 2, mientras que las variables ilustrativas (sociodemográficas) lo hicieron con respecto a su peso. Con el propósito de facilitar la legibilidad e interpretación del gráfico, las categorías con escasa contribución o peso cercanas al centro de gravedad fueron eliminadas. El Gráfico 2 se presenta en la página siguiente.

Gráfico 2. Proyección de las categorías psicológicas (activas) y sociodemográficas (ilustrativas) en los ejes factoriales 1 y 2



En el gráfico precedente se proyectan las distribuciones de las variables sobre los dos principales ejes factoriales. Las contribuciones acumuladas presentadas en la Tabla 26 se representan aquí hacia los extremos de cada uno de los ejes, señalando las modalidades de las variables activas que más contribuyeron en la formación de los mismos. Como puede observarse, las variables con mayor peso sobre el eje 1 (horizontal) fueron el sexismo ambivalente (sexismo total), el SH y el SB, cuyas distintas modalidades se concentran hacia el extremo izquierdo y derecho del eje factorial (sexismo bajo y sexismo alto, respectivamente). Por su parte, las variables que más contribuyeron a la definición del eje 2 (vertical) fueron la justicia informacional, la justicia interpersonal, la justicia procedimental y, en menor medida, la justicia distributiva, cuyas diferentes modalidades se polarizan hacia el extremo superior e inferior del eje factorial (altas y bajas percepciones de justicia, respectivamente). Las modalidades de las variables que aparecen más alejadas del centro de gravedad (origen de las coordenadas) son las que más contribuyeron en su organización. Debido a que algunas variables nominales ilustrativas (datos sociodemográficos) proyectadas sobre el plano factorial se distribuyeron cerca del centro de gravedad, indicando un escaso aporte a la definición de los ejes factoriales, las mismas fueron eliminadas del gráfico para facilitar su comprensión.

La disposición de las modalidades de las variables sobre el eje o factor 1 indica que altos niveles de SH, SB, sexismo ambivalente y tendencia a la DG en el lugar de trabajo se asocian con orientaciones axiológicas verticalistas (tanto colectivismo como individualismo) y, en menor medida, con el individualismo horizontal. Asimismo, altos montos de sexismo se vinculan con el género masculino, con el nivel educativo primario/secundario y con trabajadores de organizaciones pequeñas, privadas, del ramo industria, comercio o servicios. En el polo opuesto de este factor, bajos niveles de sexismo y de tendencia a la DG se relacionan con escaso verticalismo (sea colectivismo, sea individualismo), con el género femenino, con el nivel educativo universitario y con empleados de organizaciones públicas, grandes, de los ramos administración o educación/investigación. Asimismo, la proximidad de los puntos proyectados en torno al eje o factor 2 señala que altas percepciones de justicia organizacional se vinculan con

puestos jerárquicos (jefes, supervisores o gerentes), con altos montos de colectivismo horizontal y con trabajadores del ramo educación/investigación. Por otro lado, bajas percepciones de justicia en el lugar de trabajo se relacionan con escaso colectivismo horizontal y con empleados del sector salud. Los resultados obtenidos mediante este ACM no hacen más que corroborar los informados anteriormente a través de los análisis descriptivos, correlacionales y de regresión efectuados, sólo que en este caso permiten captar la naturaleza del fenómeno estudiado de una manera más integral y holística.

Discusión

A pesar de que las últimas décadas han sido testigos de grandes avances en materia de derechos humanos e igualdad de género, la teoría del sexismo ambivalente (Glick & Fiske, 2001; Lee et al., 2010; Swim & Hyers, 2009) sostiene que las mujeres siguen conformando uno de los grupos más afectados por el prejuicio y la discriminación de género en diferentes contextos, siendo el ámbito laboral uno de los principales focos de esta problemática (Barreto et al., 2009; OIT, 2012a, 2012b). Entre los factores vinculados con el sexismo, si bien los valores personales y las percepciones de justicia organizacional vienen cobrando una relevancia destacada (Formiga & Barros da Silva Neta, 2009; Hang-yue et al., 2006; Krings & Facchin, 2009; Vaamonde, 2010b; Vaamonde & Omar, 2010), a la fecha son escasas las investigaciones que abordan el interjuego entre estos fenómenos, sobre todo a nivel organizacional. Frente a este vacío empírico-conceptual, el presente estudio tuvo como objetivo explorar empíricamente, en muestras por disponibilidad de trabajadores argentinos, el impacto de las características sociodemográficas, los valores personales y las percepciones de justicia sobre la emergencia del sexismo en el lugar de trabajo.

En lo que hace a los índices descriptivos observados, el sexismo benévolo fue el prejuicio predominante entre los participantes del estudio, lo cual coincide con los resultados de investigaciones desarrolladas en otros países, tales como Alemania, Brasil, Chile y EE.UU. (Cárdenas et al., 2010; Formiga, 2007; Glick & Fiske, 2001; Lee et al., 2010). Los trabajadores argentinos presentaron niveles apenas mayores de esta modalidad sutil de prejuicio, caracterizada por considerar a las mujeres como seres

débiles y puros que deben ser adorados y protegidos por los hombres (Glick et al., 2000). Si bien el sexismo benévolo implica una emoción positiva hacia las mujeres, el estereotipo en el cual se basa las relega a una posición de inferioridad, propia de la ideología patriarcal (Lee et al., 2010). Estas actitudes llegan a configurar una estrategia de control de las mujeres que recompensa a aquellas que asumen papeles femeninos convencionales, no compatibles con el poder y el prestigio social (Glick & Fiske, 2001; Sibley et al., 2007). A tal punto que se han informado asociaciones negativas entre sexismo benévolo e índices de igualdad de género del Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas (Glick et al., 2000). En el ámbito laboral, el sexismo benévolo refuerza la diferenciación de género complementaria, es decir, la idea de que la prioridad de las mujeres debe ser el hogar, y la de los hombres, el trabajo (para proteger y proveer a sus mujeres dependientes).

A las puntuaciones mayores registradas para sexismo benévolo, le siguen las medias correspondientes a sexismo ambivalente (que considera ambos tipos de prejuicios, hostil y benévolo) y las de sexismo hostil (prejuicio tradicional y explícito contra las mujeres). El sexismo hostil es el prejuicio que registró menor frecuencia, lo que está en línea con las tendencias internacionales de reducción de las formas más manifiestas, abiertas y hostiles del prejuicio y la discriminación, tanto racial como de género (Glick & Fiske, 2001; Swim & Hyers, 2009; Zárate, 2009). Las restricciones sociales y legales contra la discriminación, conjuntamente con los cambios culturales acaecidos en las últimas décadas, han provocado una reducción en los estereotipos de género más tradicionales asociados con la intolerancia hacia mujeres que se alejan de la imagen maternal y doméstica (por ejemplo, mujeres feministas, mujeres de carrera, mujeres líderes, etc.).

Pese al avance femenino en materia de igualdad de derechos, la discriminación de género sigue vigente en múltiples espacios sociales, incluyendo el ámbito laboral (INADI, 2012; Lee et al., 2010; OIT, 2012a). Al respecto, los participantes mostraron una tendencia medio-baja a la discriminación de género en el lugar de trabajo. Este resultado señala que, aun cuando las personas presentan niveles medios de prejuicio sexista, tales actitudes no siempre se traducirían en comportamientos o acciones que

limitan o perjudican a las mujeres a nivel laboral. Además, si se analizan los ítems que integran el instrumento empleado para medir la tendencia a la discriminación de género en el lugar de trabajo, se advierte que predomina la discriminación de género por embarazo o maternidad, frente a la discriminación de género por desigualdad o pérdida de beneficios laborales, o la discriminación de género por asignación diferenciada de cargos o tareas. Pareciera que todavía persiste el ideal romántico popular de la división entre el hogar y el trabajo que ha justificado la permanencia de las mujeres en el espacio doméstico y la de los hombres en el trabajo (Coltrane & Shih, 2010). Esta creencia forma parte esencial del estereotipo del sexismo benévolo: las características de afectuosidad, inocencia y pureza adscriptas a las mujeres las torna “naturalmente” aptas para cumplir las tareas del hogar y el rol maternal. Estereotipo que lleva a algunos sujetos a vincular directamente el trabajo doméstico con las mujeres, en detrimento de sus capacidades y aspiraciones para el trabajo por fuera del hogar. Esta observación coincide con el diagnóstico realizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2011) para la Argentina, según el cual la participación de las mujeres en la economía y en el mercado laboral aumentó en los últimos años, aunque todavía se presentan obstáculos asociados al hecho de que continúan siendo ellas las principales responsables de las tareas domésticas y de crianza. Incluso mientras las mujeres se ven mayormente afectadas por desbordamientos de asuntos familiares en el lugar de trabajo, los hombres experimentan lo contrario, vale decir, desbordamientos de asuntos laborales en el ámbito familiar (Coltrane & Shih, 2010).

Desde una perspectiva más sociológica, los especialistas atribuyen esta división del trabajo a las concepciones culturales de género y a las consecuentes diferencias de poder entre hombres y mujeres (Coltrane & Shih, 2010; Eagly & Sczesny, 2009; Lachance-Grzela & Bouchard, 2010). En términos de Kergoat (1997), si bien en general la mayoría de las personas está a favor del trabajo de las mujeres, esta actitud se polariza cuando se trata de una madre trabajadora. La evidencia empírica (Cuddy, Fiske & Glick, 2004; Fiske, Cuddy, Glick & Xu, 2002) señala que una mujer con hijos no sólo es valorada como menos competente que una mujer sin hijos, sino que además es percibida como menos capaz de lo que era antes de convertirse en madre. La maternidad parece ubicar a la mujer en una posición doméstica, cálida y carente de las capacidades

requeridas para un trabajo jerárquico y asalariado, contribuyendo de este modo al sostenimiento del prejuicio y la discriminación de género en el lugar de trabajo.

Cabe aquí destacar que en la actualidad la Argentina cuenta con legislación laboral que protege los derechos de las trabajadoras en estado de gravidez y en período de lactancia (Constitución Nacional, Ley de Contrato de Trabajo, decreto 214/2006, etc.). En primer lugar, las empleadas embarazadas o madres lactantes tienen derecho a percibir una asignación familiar por maternidad, que consiste en una licencia paga por 90 días en la que el sistema de seguridad social (ANSES) le otorga una suma de carácter no remunerativo igual a la retribución que percibiría por ese período de trabajo. Durante esta licencia, el empleador tiene la obligación de conservar el empleo de la trabajadora, hallándose exento de pagar su salario y tributar las cargas sociales asociadas, de modo de poder destinar esos fondos al pago de una persona reemplazante. En segundo lugar, las trabajadoras madres de lactantes tienen derecho a disponer de dos descansos diarios para amamantar a su hijo, hasta un año con posterioridad a la fecha de nacimiento del niño/a. Estos descansos para lactancia deben ser remunerados y contabilizados como tiempo de trabajo. A pesar de estas garantías de los derechos de las mujeres, los especialistas afirman que algunos empresarios evitan emplear a mujeres embarazadas o madres lactantes por los costos adicionales que implica la búsqueda de un reemplazo, la capacitación de esa persona para el puesto, el menor rendimiento laboral que estos reemplazantes suelen tener, o el pago de las horas de descanso asignadas para lactancia. Son estos aspectos no contemplados por la legislación argentina, sumados a la falta de responsabilidad social de algunos empleadores, los que probablemente abonan el prejuicio y la discriminación de género por embarazo o maternidad en el lugar de trabajo, la cual se vio reflejada en las respuestas de los trabajadores del presente estudio, tanto hombres como mujeres.

Con respecto a los valores personales, los índices descriptivos muestran que el colectivismo horizontal es la orientación axiológica que predominó entre los empleados de la muestra. Este resultado coincide con lo informado por Omar, Uribe Delgado y sus colaboradores (2007), quienes observaron que los sujetos latinoamericanos tienden a los valores colectivistas, privilegiando los intereses y las necesidades grupales por sobre las

individuales. Los hombres y mujeres participantes también presentaron otra característica previamente identificada en adultos argentinos: una marcada faceta horizontal en su orientación axiológica, expresada en su interés por la igualdad de estatus interpersonal, en detrimento de las jerarquías (Omar, Uribe Delgado, et al., 2007). Por lo que la mayoría de las personas encuestadas posee un yo interdependiente, con baja libertad (colectivismo) y altos niveles de igualdad (horizontalidad).

Al elevado promedio de colectivismo horizontal, le siguen las puntuaciones alcanzadas por los trabajadores en individualismo horizontal y en colectivismo vertical. En el primer caso, aparece el individualismo asociado con la horizontalidad, lo que caracteriza a sujetos con un alto nivel de libertad, independientes de sus grupos de pertenencia, que priorizan la autonomía, la privacidad y el logro de objetivos particulares, pero que, por su faceta horizontal, se consideran iguales a otros miembros del grupo, siendo menos propensos a compararse con el resto. En el caso de los colectivistas verticales, estos individuos presentan baja libertad, se identifican con el endogrupo y se interesan por el bienestar colectivo; además, dada su faceta vertical, son conscientes de su lugar en la jerarquía, aceptan las desigualdades y están dispuestos a sacrificar sus intereses personales si así lo requiere la autoridad grupal (Omar & Urteaga, 2008; Triandis & Gelfand, 1998; Triandis & Suh, 2002). Por último, la orientación axiológica con menor predominancia entre los participantes fue el individualismo vertical, que caracteriza a sujetos con un yo independiente, altos niveles de libertad pero bajos de igualdad. Estudios previos (Forbes et al., 2009; Oyserman et al., 2002) han informado que el individualismo vertical es característico de otras culturas no latinoamericanas, tales como la norteamericana, por lo que no resulta extraño que sea la variable axiológica con menor frecuencia entre los trabajadores estudiados.

En lo que hace a las percepciones de justicia organizacional, los datos recolectados sugieren que las organizaciones santafesinas que participaron del estudio ponen el acento sobre los determinantes sociales de la justicia, vale decir, sobre la justicia interaccional. Dentro de ésta, el énfasis recae sobre la calidad del trato interpersonal al momento de implementar los procedimientos organizacionales, lo que

se traduce en las altas percepciones de justicia interpersonal que informaron los empleados, quienes se sienten en general tratados con respeto y dignidad por sus superiores. La justicia informacional, que incluye las informaciones y explicaciones sobre las decisiones tomadas (Cohen-Charash & Spector, 2001; Cropanzano & Greenberg, 1997), también parecería ser priorizada por las organizaciones y por sus miembros. A las percepciones de justicia interpersonal e informacional, le siguen las percepciones de justicia distributiva, vinculadas con la distribución de los resultados obtenidos (Colquitt et al., 2001), y las de la justicia procedimental, referida a los mecanismos y procesos mediante los cuales se distribuyen los beneficios y las recompensas en una organización (Folger & Cropanzano, 1998). Tales hallazgos indican que los aspectos y procesos asociados con las facetas distributiva y procedimental de la justicia son aquellos en que los empleados perciben mayores injusticias a nivel laboral.

De los análisis de diferencias de medias efectuados se desprende que el género es la variable sociodemográfica con mayor impacto sobre el sexismo y los valores personales. En este sentido, los resultados mostraron diferencias significativas entre hombres y mujeres en las variables sexismo hostil, sexismo benévolo, sexismo ambivalente, tendencia a la discriminación de género en el lugar de trabajo, colectivismo vertical e individualismo vertical. En cuanto al sexismo, las diferencias entre los géneros observadas están en sintonía con lo informado por investigaciones realizadas con muestras de adultos de otras culturas, acerca de mayores montos de sexismo entre los varones (Cárdenas et al., 2010; Chen et al., 2009; Feather & Boeckmann, 2007; Formiga, 2007; Glick & Fiske, 2001; Travaglia et al., 2009). Este hallazgo permite inferir una clara y esperada tendencia al rechazo del sexismo por parte de las mujeres, quienes ven sus oportunidades cercenadas y su posición social oprimida ante la expresión de estos prejuicios. Habida cuenta de que el sexismo se basa en el mantenimiento del poder y de la dominancia patriarcal de los hombres, es de esperar que ellos obtengan mayores puntuaciones que las mujeres. Un aspecto positivo de este resultado es que, a diferencia de otros países donde las mujeres presentan mayores montos de sexismo benévolo que los varones (Chen et al., 2009; Ferreira, 2004; Glick & Fiske, 2001), en Argentina esto no sucede. En culturas donde los varones exhiben altos

montos de sexismo hostil, las mujeres aceptan de buen grado el sexismo benévolo, ya que estas actitudes implican beneficios potenciales para ellas, tales como el apoyo, la protección y la manutención por parte de los hombres. Este parece no ser el caso de Argentina, al menos en lo que concierne a la muestra santafesina considerada. Dado que los hombres informan niveles medios de sexismo hostil, las mujeres no necesitarían aferrarse al prejuicio benévolo sobre su propio grupo como factor protector ante la hostilidad masculina. Estas diferencias de medias entre los géneros en la faceta prejuiciosa del sexismo se traducen en los comportamientos de los participantes: los hombres presentan una mayor tendencia a la discriminación de género en el lugar de trabajo que las mujeres. Tomados en conjunto, estos hallazgos permiten confirmar la hipótesis 1, la que planteaba que existirían diferencias debidas al género en los niveles de sexismo de los trabajadores, en el sentido que los varones exhibirían mayores montos de sexismo (en todas sus facetas) que las mujeres.

Con respecto a los valores personales, los varones, en comparación con las mujeres, se orientan en mayor medida a las facetas verticales tanto del colectivismo como del individualismo. Si bien este hallazgo se contrapone con los resultados de estudios recientes (Shavitt et al., 2011), se halla en sintonía con lo informado por otras investigaciones (Hang-yue et al., 2006; Lalwani & Shavitt, 2010; Vaamonde, 2010a). Pareciera que la faceta verticalista de ambas orientaciones axiológicas es lo que distingue a los géneros entre sí. En este sentido, independientemente de la orientación hacia sí mismos (individualismo) o hacia su grupo de pertenencia (colectivismo), los hombres de la muestra dan prioridad al establecimiento y al respeto de jerarquías, privilegiando las diferencias en estatus por sobre la igualdad interindividual. Tales resultados brindan apoyo parcial a la hipótesis 3, ya que si bien se registran diferencias debidas al género en la orientación axiológica de los trabajadores, es la dimensión de verticalidad la que distingue a mujeres y varones entre sí.

Al analizar las respuestas de las mujeres y los varones por separado, no se observan diferencias significativas en sus percepciones de justicia organizacional, lo cual se contrapone con investigaciones previas (Anderson & Shiner, 2003; Assmar & Ferreira, 2004; Omar, 2006; Omar & Uribe Delgado, 2011). En este caso, el género no

influyó sobre las distintas dimensiones de la justicia en el lugar de trabajo, por lo que no se verifica la hipótesis 4 que presuponía la existencia de valoraciones diferenciadas de la justicia en función del género de los trabajadores.

Al comparar el sexismo entre los diferentes niveles educativos, se observa que los sujetos con educación superior son significativamente menos sexistas que el resto de los participantes del estudio. Las mayores diferencias se registraron entre el nivel educativo primario/secundario y el nivel universitario de los trabajadores. Pareciera que la educación universitaria es la que efectivamente contribuye a disminuir el prejuicio sexista. Esta observación armoniza con los resultados informados por diversas investigaciones (Belo et al.; 2005; Cruz Torres et al., 2005; Glick et al., 2002; Lameiras Fernández & Rodríguez Castro, 2003) que encontraron que a mayor nivel educativo, se presentaban menores prejuicios contra las mujeres. Se confirma de este modo la hipótesis 2, que postulaba la existencia de diferencias debidas al nivel educativo en los montos de sexismo de los empleados, y, más específicamente, que los sujetos con menor nivel educativo exhibirían mayores niveles de sexismo que aquellos con mayores niveles de instrucción.

Si se centra la atención en los valores personales, puede observarse que el colectivismo vertical difiere según el nivel educativo de los trabajadores, de modo tal que los empleados con menor nivel educativo se orientan en mayor medida a este valor que los empleados con educación superior. Esta observación coincide con lo informado tanto por Freeman (1997) como por Triandis (1995, 2002), quienes resaltaron la relación negativa entre colectivismo vertical y nivel educativo. Tales hallazgos sugieren que el sistema educativo formal fomenta menores niveles de colectivismo vertical, orientación axiológica caracterizada por una marcada interdependencia (baja libertad) y una alta importancia atribuida a las diferencias en estatus y jerarquía (baja igualdad). No obstante, siguiendo la advertencia de Kirkman y sus colaboradores (2006), esta línea de investigación requiere mayor profundización.

En cuanto a la religiosidad de los sujetos participantes, los análisis indican que quienes practican una religión presentan mayor sexismo benévolo que quienes no

practican ninguna. Resultado en línea con estudios previos que informaron que la práctica de una religión se vincula con mayores montos de prejuicios (Balkin, Schlosser & Levitt, 2009; Burn & Busso, 2005; Glick et al., 2002; Moya et al., 2002; Tasdemir & Sakalli-Ugurlu, 2010). De hecho, las religiones tradicionales suelen concebir a las mujeres como seres puros, delicados y maternales que deben ser protegidos y provistos por los hombres y que se hallan subordinados a la hegemonía patriarcal (estereotipo propio del sexismo benévolo).

De los resultados obtenidos también surge que los sujetos que practican una religión se orientan en mayor medida al colectivismo (horizontal o vertical) y en menor medida al individualismo horizontal, que el resto de los participantes. Si bien el mismo Triandis (1995, 2002) informó que el colectivismo vertical se relacionaría con la religiosidad de los individuos, Kirkman y sus colegas (2006) subrayaron la necesidad de continuar explorando el interjuego entre los valores personales y variables sociodemográficas clásicas como la religiosidad.

Los análisis efectuados también señalan diferencias de medias significativas en las percepciones de justicia procedimental e informacional entre los trabajadores religiosos y los no religiosos. Al respecto, estudios previos han destacado que la mayoría de las religiones occidentales predicán la creencia en un mundo justo (Mayoral, Romero & Gangloff, 2012). Por ejemplo, frente a la ausencia de recompensa inmediata, el judaísmo y el cristianismo afirman que algún beneficio o gratificación vendrá tarde o temprano. Esta creencia podría ser la responsable de promover mayores percepciones de justicia organizacional entre los trabajadores que practican una religión. En cambio, las personas ateas, agnósticas o no practicantes estarían más atentas a los actos de injusticia “terrenales”, por no pregonar la creencia en un mundo justo o en la justicia divina.

Un hallazgo interesante fue que los empleados que practican una religión informan mayores niveles de deseabilidad social que aquellos que no practican ninguna. Aun cuando se remarcó el anonimato al momento de la participación, es probable que los sujetos practicantes de una religión hayan sido poco sinceros al momento de responder algunas de las preguntas del cuestionario, posiblemente por no estar

dispuestos a mostrar sus verdaderas cogniciones y emociones ante los aspectos explorados. Batson, Schoenrade y Ventis (1993) sostienen que, más que un interés genuino por una sociedad más justa, comprensiva y tolerante, la orientación a la religión parece asociarse con una preocupación egoísta por parecer una persona abierta, compasiva y respetuosa. Esta observación es consistente con las asociaciones positivas entre la orientación religiosa y el manejo de impresiones (Burriss & Navara, 2002), quizás por la marcada preocupación que los religiosos presentan por cumplir estándares estrictos de moralidad y por presentarse ante la sociedad como personas bondadosas, rectas y ejemplares.

Con relación al sector organizacional, los empleados del sector privado presentan mayor sexismo (en todas sus vertientes) que los empleados del sector público. Esto podría deberse a los mayores controles y políticas de igualdad que se implementan en este sector en la Argentina. En los últimos años, el INADI ha planteado como línea de gestión federal el tratamiento, la promoción y el desarrollo de políticas públicas tendientes a la prevención de la discriminación de género en todas sus manifestaciones, incluyendo la discriminación contra las mujeres en el lugar de trabajo. Por ejemplo, se creó el “Programa Consenso de Estado contra la Discriminación de Género. Hacia la Igualdad Real entre Mujeres y Varones”, cuyo objetivo es promover el diseño y la ejecución de políticas públicas con enfoque de género y la estimulación y articulación de las mismas entre las diferentes áreas y niveles del Estado. Asimismo, se ha sancionado legislación antidiscriminatoria, como la ley 24012 de cupo femenino o el decreto 2385/93 sobre acoso sexual en la administración pública. Sin embargo, gran parte de estos esfuerzos han estado abocados a mejorar la calidad laboral de las mujeres en el sector público, descuidando las prácticas de empleadores y empleados del sector privado. Es probable que sea por este motivo que el sector público se presente como un lugar de trabajo más igualitario para las mujeres de la muestra en estudio.

Al mismo tiempo, los empleados del sector privado presentan mayores montos de individualismo vertical y menores de colectivismo horizontal que los empleados del sector público. En línea con los hallazgos de Omar y Uribe Delgado (2011), los empleados de organizaciones privadas se orientan más hacia sí mismos, buscando el

rédito personal y el cumplimiento de logros e intereses individuales. Además, al caracterizarse por ser más verticalistas que horizontales, estos sujetos otorgan mayor importancia a la existencia de jerarquías y a las consecuentes diferencias en estatus que los empleados del sector público, quienes, por su mayor orientación al colectivismo horizontal, presentarían una visión más altruista del mundo sociolaboral. En palabras de Omar y Uribe Delgado:

Pareciera que las empresas públicas tienen la particularidad de captar un mayor número de empleados alocéntricos [colectivistas], en tanto que las empresas privadas concentran un mayor número de empleados idiocéntricos [individualistas]. Tal tendencia posiblemente obedezca al hecho de que las empresas públicas están gerenciadas por argentinos, con un perfil axiológico típicamente orientado al colectivismo (Omar et al., 2007), en tanto que las empresas privadas (o privatizadas), en su gran mayoría, están gerenciadas por representantes “importados” de las respectivas casas matrices originarias de países con marcada orientación al individualismo o, en su defecto, por argentinos mimetizados con los valores del país de origen de la corporación. Este aspecto estaría en consonancia con las apreciaciones de Finegan (2000) cuando señala que las empresas tienden a desarrollar su propia cultura y tienden a atraer empleados que comparten sus valores (pp. 16-17).

Con respecto a la justicia organizacional, los trabajadores públicos informan mayores percepciones de justicia procedimental que los trabajadores privados. Esta diferencia contrasta con lo informado por Helena (2000) y por Omar y Uribe Delgado (2011), acerca de la existencia de mayores percepciones de justicia procedimental entre los empleados de empresas privadas. Futuros estudios deberían incluir esta variable sociodemográfica con miras a obtener una conclusión más consistente sobre las relaciones entre el sector organizacional y la justicia en el lugar de trabajo.

El análisis también muestra que los empleados del sector público fueron menos sinceros al momento de responder el cuestionario que los empleados del sector privado. Una posible explicación podría estar dada por la cultura organizacional de las empresas

públicas, la cual en general se caracteriza por prácticas paternalistas y rígidas, por lo que los empleados estarían habituados a disimular u ocultar sus errores y transgresiones a efectos de evitar reprimendas y puniciones (Omar, 2008a).

El tamaño organizacional es otra variable sociodemográfica que distingue a los sujetos de la muestra entre sí. En comparación con los empleados de organizaciones medianas/grandes, los empleados de organizaciones pequeñas presentan niveles significativamente mayores de sexismo en todas sus facetas (hostil, benévolo y ambivalente o total), lo que posiblemente se deba a que las organizaciones más grandes tienden a ser más igualitarias que las empresas pequeñas (Omar & Urteaga, 2010).

Los análisis de la varianza también indican que los trabajadores de organizaciones pequeñas se orientan en mayor medida al individualismo (sea horizontal, sea vertical) que los trabajadores de organizaciones grandes. Hallazgo que contrasta con los resultados informados por Omar y Urteaga (2008), acerca de la preferencia de los colectivistas por las organizaciones pequeñas o medianas. Futuros estudios podrían arrojar mayor luz sobre la naturaleza de la relación entre estas variables.

En cuanto al ramo organizacional y su relación con el sexismo, los resultados señalan que los empleados industriales son significativamente más sexistas que los empleados de los ramos educación/investigación y administración pública. Esta observación no llama la atención si se considera la desproporción de género presente en estos sectores: mientras las mujeres participantes predominan en empleos vinculados con la educación/investigación (75.7% del total del ramo) y con la administración pública (59.2% del total del ramo), la proporción de hombres en la industria es 16 veces mayor que la proporción de mujeres (94.2 versus 5.8% del total del ramo). Habida cuenta de las diferencias entre los géneros para el sexismo y sus facetas, es esperable que en la industria se registren mayores montos de prejuicio sexista, dada la prevalencia tradicional de los hombres en este ramo organizacional en la Argentina. A su vez, la desproporción observada en estos ramos refleja la segregación horizontal denunciada por la OIT (2011, 2012a), el PNUD (2011) y el INADI (2012), en el sentido que las mujeres prevalecen en el sector servicios (especialmente servicios educativos y

administración pública), mientras que los hombres dominan en el sector industrial. Las mujeres siguen concentradas en ocupaciones identificadas como “femeninas”, las cuales se encuentran ligadas a las cualidades atribuidas tradicionalmente a este género: tareas de atención, cuidado, crianza y educación. Frente a este panorama, no resulta extraño que los trabajadores de ambientes laborales tradicionalmente masculinos informen mayores montos de sexismo.

En lo que atañe a las diferencias en valores personales para los distintos ramos organizacionales, los trabajadores industriales y bancarios se orientan en mayor medida al colectivismo vertical que los empleados de la administración pública. A su vez, los empleados de comercios y servicios exhiben una orientación más marcada al individualismo vertical que quienes trabajan en el ramo educación/investigación. Esta diferencia posiblemente se deba a la propia naturaleza de la actividad. Por ejemplo, los empleados de comercios y servicios, por lo general, cobran comisiones sobre las ventas, por lo que deben esforzarse para lograr altos estándares de rendimiento. Por su parte, los trabajadores del ramo educación/investigación deben interactuar con el resto de los miembros de la comunidad, tratando de consensuar, acordar y hasta negociar cuestiones afines a su trabajo. Tales resultados deben analizarse a la luz del hecho de que tanto los trabajadores de la administración pública como del ramo educación/investigación de la muestra pertenecían al sector público. Por lo que pareciera que este sector atrae a sujetos que priorizan la igualdad interpersonal, la horizontalidad, reforzando este tipo de valores y desvalorizando las diferencias en estatus y jerarquía, es decir, la verticalidad.

Por otra parte, los trabajadores del ramo salud perciben mayor injusticia procedimental e informacional que los trabajadores de la educación/investigación o de la administración pública. Los trabajadores sanitarios registran mayor inequidad en cuanto a los métodos y a las explicaciones provistas por sus superiores a la hora de tomar las decisiones. Este hallazgo está en línea con estudios argentinos previos (Paris & Omar, 2008) que observaron que uno de los estresores que más afecta a médicos y enfermeros es la falta de justicia en el lugar de trabajo. Los análisis llevados a cabo

también indican que los empleados bancarios exhiben niveles significativamente mayores de deseabilidad social que los empleados del resto de los ramos organizacionales.

Con relación al cargo ocupado por los sujetos en sus organizaciones, los empleados permanentes registran menor justicia distributiva y los empleados contratados menor justicia procedimental que sus jefes, supervisores o gerentes. Tal como fuera informado por estudios previos (Omar, 2006; Omar & Uribe Delgado, 2011), quienes ocupan los puestos más altos tienen mayores percepciones de justicia organizacional, pues, a diferencia de los empleados subordinados, los superiores reciben mayores salarios y disponen de los medios y los procedimientos para tomar las decisiones. Este hallazgo permite confirmar la hipótesis 5, la que expresaba que existirían diferencias debidas al cargo en las percepciones de justicia organizacional de los empleados, de modo tal que los jefes o superiores tendrían mayores percepciones de justicia que los empleados rasos.

Finalmente, en lo que hace a la deseabilidad social, los empleados contratados presentaron menos distorsiones en las respuestas brindadas en comparación con los empleados permanentes y los jefes, supervisores o gerentes. Al parecer, a medida que se avanza en la escalera corporativa, se refuerza la tendencia a mostrar una imagen mejorada de uno mismo; y cuando el vínculo con la empresa es transitorio (contratados), los empleados se sienten más libres para expresarse con sinceridad y honestidad ante una investigación externa.

Paralelamente, los análisis correlacionales efectuados permitieron poner a prueba algunas de las hipótesis de trabajo planteadas. Al respecto, se observa que el prejuicio sexista se vincula en todas sus dimensiones con la tendencia a la discriminación de género en el lugar de trabajo. En relación con este hallazgo, Feather y Boeckmann (2007) informaron que los prejuicios hostiles y benévolos predicen reacciones negativas en las oportunidades de promoción de las mujeres, preservando y justificando la ventaja de los varones. Si bien existe una innegable asociación entre

prejuicio y comportamiento discriminatorio (Glick & Fiske, 2001; Krings & Facchin, 2009; Swim & Hyers, 2009), Case y sus colegas (2006) destacaron que las correlaciones entre estos fenómenos suelen ser de aproximadamente .29, un coeficiente similar a los obtenidos entre los prejuicios sexistas y la tendencia a la discriminación de género en el presente estudio, los que oscilaron entre .29 y .41.

A su vez, si se considera que tanto el individualismo como el colectivismo vertical promueven la existencia de desigualdades y de diferencias en estatus a nivel social (Omar & Urteaga, 2008; Triandis & Gelfand, 1998; Triandis & Suh, 2002), se logran comprender las correlaciones positivas registradas entre estos valores y el sexismo en todas sus facetas. En este sentido, los sujetos orientados a la verticalidad (sean individualistas, sean colectivistas) se sentirían amenazados por mujeres que se alejan de los roles de género tradicionales (madre, esposa y ama de casa). Estos individuos podrían valerse del prejuicio y la discriminación de género como herramientas de opresión y de control frente a mujeres percibidas como competentes y capaces de desafiar el poder hegemónico masculino. Tales resultados coinciden con el estudio publicado por Moya y sus colaboradores (2001), quienes observaron que el sexismo se relaciona fuertemente con la dimensión distancia al poder, de modo tal que a mayor distancia al poder (a mayor verticalidad), mayores son los montos de sexismo entre los sujetos. Por lo que los trabajadores verticalistas, que priorizan las diferencias en estatus, tenderían a expresar estereotipos femeninos más tradicionales, tratando de limitar, controlar y en ocasiones castigar a cualquier mujer con posibilidades de destacarse.

Por otra parte, la orientación axiológica al individualismo horizontal también se asocia positivamente con el sexismo hostil, el sexismo benévolo y el sexismo ambivalente. Los individualistas horizontales valoran la privacidad, desean mantener su propio espacio, vivir independientemente de los otros y exteriorizan afectos positivos sobre todo hacia las personas más allegadas (Singelis et al., 1995; Triandis & Gelfand, 1998). Tales características coexisten con la importancia que estos individuos dan al valor de la igualdad. A su vez, se observa que el colectivismo horizontal se relaciona positivamente con el sexismo benévolo, circunstancia que permitiría adelantar que la

interdependencia e igualdad que caracteriza a este grupo no siempre se corresponde con la tendencia a la igualdad entre los géneros, sino que más bien los llevaría a inclinarse por la dimensión más benévola del sexismo contra las mujeres. Hallazgos semejantes fueron reportados por estudios llevados a cabo en Brasil, empleando el marco teórico axiológico provisto originalmente por Schwartz (Belo et al., 2005; Formiga, 2007; Formiga & Barros da Silva Neta, 2009).

A pesar de registrarse correlaciones significativas entre el prejuicio sexista y los valores de tipo horizontal, son mayores las vinculaciones observadas entre el sexismo y los valores de tipo vertical. En efecto, Triandis (1995) afirmó que tanto los individualistas como los colectivistas pueden comportarse de manera prejuiciosa por diferentes razones. Entre los individualistas, aquellos con una orientación vertical serían más prejuiciosos, al tiempo que, entre los colectivistas, los que presentan una orientación horizontal serían menos propensos a expresar actitudes prejuiciosas (Triandis, 1995). Por lo que, más que la dimensión individualismo-colectivismo, parece ser la dimensión distancia al poder la que juega un rol protagónico en las interrelaciones entre los valores y el sexismo a nivel individual. Tal como puntualizaron Glick y Fiske (2001), en culturas poco jerárquicas, con baja distancia al poder, la lucha por el estatus masculino se halla minimizada, mientras que en culturas fuertemente jerárquicas, con alta distancia al poder, la lucha por el estatus entre los hombres se encuentra exacerbada, conjuntamente con el sexismo hacia las mujeres. Incluso Luthar y Luthar (2008), en relación con la tendencia al acoso sexual como manifestación de la discriminación de género, afirmaron que la distancia al poder captura un aspecto cultural importante que moldea las percepciones y los comportamientos vinculados con la explotación sexual de otros con menos poder. Al respecto, cabe recordar que la Argentina registra puntuaciones medias en distancia al poder (Hofstede, 1980), dimensión cultural que en su manifestación individual serviría para explicar parte de las actitudes y los comportamientos explorados. Tomados en conjunto, los resultados obtenidos confirman parcialmente la hipótesis 6, la que planteaba que mientras el individualismo presentaría asociaciones positivas con el sexismo entre los trabajadores, el colectivismo exhibiría relaciones negativas con el sexismo a nivel laboral. Si bien los hallazgos muestran que el individualismo se asocia positivamente con el sexismo hostil,

el sexismo benévolo y la tendencia a la DG en el lugar de trabajo, no comprueban que el colectivismo se vincule negativamente con las distintas facetas del sexismo a nivel laboral.

Si se analizan las relaciones entre la justicia organizacional y el sexismo, puede observarse que el sexismo hostil se vincula negativamente con las percepciones de justicia interpersonal. Estudios previos (Montes Berges, 2008) han destacado que las situaciones injustas pueden promover estereotipos y conductas discriminatorias, sobre todo cuando las personas hacia quienes se dirigen pertenecen a un grupo considerado inferior o desigual. A su vez, se han informado asociaciones positivas entre injusticias y comportamientos negativos y ofensivos hacia la organización o hacia sus miembros (Holtz & Harold, 2013; Krings & Facchin, 2009; Omar & Paris, 2012; Tripp et al., 2007). El interjuego observado entre el sexismo hostil y las percepciones de injusticias interpersonales podría entenderse por esta vía: ante la falta de justicia organizacional, sobre todo en lo relativo a tratos indignos, irrespetuosos o desatentos recibidos por parte de los superiores que toman las decisiones, los empleados podrían ver exacerbados sus prejuicios abiertamente hostiles contra las mujeres, en un intento malogrado de “equilibrar la balanza”. La puesta en marcha de estos prejuicios hostiles en comportamientos discriminatorios concretos dependerá de factores tanto contextuales (por ejemplo, el control organizacional y la gestión de los recursos humanos) como personales (por ejemplo, los valores personales, la orientación a la dominancia social, ciertos rasgos de personalidad, etc.).

Un resultado inesperado fueron las correlaciones positivas observadas entre el sexismo benévolo y las percepciones de justicia distributiva, procedimental e informacional. Pareciera que la percepción de un ambiente laboral justo, sobre todo en cuanto a las distribuciones, los procedimientos y las informaciones provistas, se relaciona con mayores estereotipos benévolos hacia la mujer. Este hallazgo resulta llamativo dado que las percepciones de justicia suelen promover actitudes y comportamientos positivos hacia la organización y hacia las personas que en ella trabajan (Omar, Uribe Delgado, et al., 2007; Wayne et al., 2002). Para comprender este resultado, debe examinarse la naturaleza propia del sexismo benévolo: un prejuicio que

si bien considera a la mujer de forma estereotipada y limitada a los roles de género tradicionales, implica una carga afectiva *positiva* que promueve comportamientos prosociales o de búsqueda de intimidad, aspecto que lo diferencia del sexismo hostil (Glick & Fiske, 1996, 2001). A la luz de la mirada sexista, el sexismo benévolo es considerado una creencia legítima, justa y equitativa con respecto a las mujeres y a su posición en el sistema social (Cikara et al., 2009; Glick & Fiske, 2001; Lee et al., 2010). Por lo tanto, cuando los sujetos perciben justicia en su lugar de trabajo (sea distributiva, procedimental o informacional), tales percepciones promueven el aumento de un conjunto de actitudes que ellos consideran positivas y deseables, entre las que podrían incluirse las actitudes prejuiciosas propias del sexismo benévolo. Al mismo tiempo, el refuerzo de estos prejuicios benévolos –esperados y deseados por los sujetos sexistas– dificulta la identificación de posibles fuentes de injusticias laborales basadas en el género, manteniendo así la hegemonía masculina paternalista. En otras palabras, los trabajadores sexistas benévolos no estarían tan alertas a las desigualdades de género, viéndose incapacitados para identificarlas y actuar sobre ellas. A nivel laboral, esta modalidad benévola de sexismo podría traducirse en comportamientos discriminatorios que buscan adecuar la división genérica de tareas al modelo tradicional, asignando a las mujeres funciones para las que se supone están “naturalmente” capacitadas, aquellas en las que no corren riesgos o que representan una extensión de su rol maternal y doméstico (tareas de asistencia, atención, cuidado, crianza, educación), dejando para los hombres el resto de las tareas de mayor prestigio, riesgo y complejidad. En este sentido, la asociación hallada entre percepciones de justicia procedimental y tendencia a la discriminación de género en el lugar de trabajo podría explicarse por el hecho de que en un ambiente laboral con procedimientos y medios de toma de decisión considerados justos y equitativos, las mujeres serían protegidas, cuidadas y contenidas por los individuos sexistas benévolos, en una clara manifestación de discriminación con características paternalistas (Cikara et al., 2009; Glick & Fiske, 2007).

Los resultados de las correlaciones observadas entre el sexismo y las percepciones de justicia en el lugar de trabajo confirman parcialmente la hipótesis 7, la cual postulaba que las percepciones de justicia interaccional (interpersonal y/o informacional) presentarían asociaciones negativas con el sexismo en todas sus facetas.

Si bien el sexismo hostil se vinculó negativamente con la justicia interpersonal, el sexismo benévolo se relacionó positivamente con la justicia distributiva, procedimental e informacional. Los análisis no mostraron correlaciones significativas entre el sexismo benévolo y la justicia interpersonal. En definitiva, los hallazgos indican que la conexión entre el prejuicio sexista, la tendencia a la discriminación de género y la justicia en el lugar de trabajo probablemente estaría dada no tanto por el componente cognitivo del prejuicio sexista (estereotipos en ambos casos, sexismo hostil y sexismo benévolo), sino por el tipo de carga emocional (negativa o positiva) asociada a ellos. En efecto, estudios previos (Barsky et al., 2011; Murphy & Tyler, 2008) han destacado vínculos estrechos entre las percepciones de justicia, las emociones y los potenciales comportamientos en las organizaciones. Por lo tanto, mientras las percepciones de injusticia reforzarían actitudes con carga emocional *negativa* (como el sexismo hostil), las percepciones de equidad promoverían actitudes con carga emocional *positiva* (como el sexismo benévolo), conjuntamente con los comportamientos asociados.

En cuanto a las interrelaciones entre valores y justicia organizacional, investigaciones previas (Primeaux et al., 2003) han evidenciado que la orientación hacia el colectivismo o hacia el individualismo actúa como una lente subjetiva que influye sobre las creencias y las percepciones de los seres humanos. Al respecto, el análisis de correlaciones efectuado muestra que el colectivismo horizontal se vincula positivamente con las percepciones de justicia tanto procedimental como interpersonal. Los colectivistas horizontales, por enfatizar la distribución de los beneficios y las recompensas de una manera equitativa, percibirían mayor justicia procedimental, hallazgo que coincide con estudios previos (Hang-yue et al., 2006). Estos sujetos dan importancia, además, a los aspectos interpersonales de la equidad, inclinándose por métodos de resolución de conflicto que preservan la armonía del grupo (Hang-yue et al., 2006; Omar & Uribe Delgado, 2011; Omar & Urteaga, 2008). De los análisis efectuados también se desprende que el colectivismo vertical presenta asociaciones positivas con la justicia distributiva, procedimental e informacional. Independientemente de la faceta horizontal/vertical, los sujetos colectivistas, caracterizados por una orientación interpersonal, por el cumplimiento de las normas de convivencia y por el sacrificio individual en pos del logro de objetivos comunes,

estarían atentos a todas las dimensiones de la justicia a nivel laboral, no sólo en cuanto a la distribución de los resultados y beneficios alcanzados, sino también en cuanto a los procedimientos y a los aspectos sociales de la equidad en lugar de trabajo. Por otro lado, las correlaciones obtenidas indican que mientras el individualismo horizontal registra correlaciones positivas con las percepciones de justicia distributiva, el individualismo vertical presenta asociaciones negativas con las percepciones de justicia interpersonal. Tomados en conjunto, estos resultados permiten corroborar parcialmente la hipótesis 8, la cual postulaba que el colectivismo (sea horizontal, sea vertical) presentaría correlaciones positivas con las percepciones de justicia procedimental, interpersonal e informacional, en tanto que el individualismo (sea horizontal, sea vertical) mostraría asociaciones positivas con las percepciones de justicia distributiva.

A su vez, se observó que la deseabilidad social se vincula negativamente con el sexismo hostil y el individualismo vertical, y positivamente con el colectivismo vertical, la edad y la antigüedad laboral. Esto estaría indicando que algunos sujetos, sobre todo los de mayor edad y antigüedad laboral, podrían haber respondido tratando de mostrar una imagen mejorada de sí mismos. Al respecto, y por la especial susceptibilidad que generan los asuntos vinculados a la igualdad de género, se ha comunicado (Baron & Byrne, 1998; Lee et al., 2010; Vaamonde, 2010c) que muchas personas prejuiciosas tienden a dar respuestas socialmente deseables, que no necesariamente reflejan sus propios puntos de vista. En cuanto a la vinculación de la deseabilidad con el colectivismo vertical, pareciera que cuando algunos sujetos pretenden presentar una imagen mejorada de sí mismos, aparentan priorizar esta orientación axiológica, caracterizada por un yo interdependiente, con bajos niveles de libertad y de igualdad.

Al comparar las correlaciones entre las variables en estudio separadamente para mujeres y para varones, se observan algunas similitudes y diferencias entre los grupos. En primer lugar, en comparación con las mujeres, los varones presentan asociaciones más marcadas entre los prejuicios sexistas (sexismo hostil, sexismo benévolo y sexismo ambivalente) y la tendencia a la discriminación de género en el lugar de trabajo. Posiblemente esta diferencia se deba a que los comportamientos discriminatorios de los

hombres se hallan determinados en mayor medida por sus propios estereotipos sobre la mujer.

En segundo lugar, en lo que hace al sexismo y su relación con los valores personales, tanto el individualismo como el colectivismo vertical se asocian con el sexismo hostil, benévolo y ambivalente. Al igual que en la muestra total, estos hallazgos señalan que los sujetos verticalistas (colectivistas o individualistas, hombres o mujeres), que otorgan importancia a las jerarquías y a las diferencias en estatus social, presentan mayores actitudes sexistas hacia las mujeres. Asimismo, las correlaciones observadas entre los valores y la tendencia a la discriminación de género a nivel laboral son más fuertes entre los varones. Pareciera que la orientación axiológica de los participantes masculinos impacta con mayor fuerza sobre su tendencia al comportamiento discriminatorio a nivel laboral. Por su parte, el colectivismo horizontal se vincula con el sexismo benévolo en ambos grupos, aunque en menor medida que los valores verticalistas; en tanto que el individualismo horizontal se relaciona con todas las facetas del sexismo en los varones, pero con ninguna de ellas en las mujeres. De modo que la dimensión vertical de los valores personales parece ser el factor axiológico que incide en mayor medida sobre los prejuicios sexistas en ambos grupos, hombres y mujeres. Hallazgo que se corresponde con lo registrado para la muestra total.

En tercer lugar, se observan similares asociaciones entre el sexismo y las percepciones de justicia entre mujeres y varones. Las correlaciones positivas estarían indicando que ambos grupos podrían aumentar sus montos de sexismo benévolo cuando perciben que sus salarios y recompensas son acordes a sus contribuciones al trabajo (justicia distributiva), que los procedimientos y los métodos adoptados para tomar las decisiones son justos (justicia procedimental) y que las explicaciones provistas por sus superiores son pertinentes y suficientes (justicia informativa). Dado que los sujetos prejuiciosos consideran que el sexismo benévolo es una actitud deseable y positiva (Glick & Fiske, 2001; Lee et al., 2010), no resulta llamativo que el mismo aumente en ambientes de trabajo percibidos como justos y equitativos. Vale decir, la justicia en el lugar de trabajo impactaría sobre las creencias asociadas a emociones positivas, tales como las que presenta el sexismo benévolo. De hecho, Murphy y Tyler (2008)

informaron que las percepciones de justicia procedimental influyen sobre las emociones que experimentan los trabajadores, afectando, en última instancia, sus comportamientos a nivel laboral.

En cuarto lugar, si bien el análisis de correlaciones efectuado entre las percepciones de justicia y los valores muestra que el colectivismo horizontal no se vincula con ninguna faceta de la justicia entre las mujeres –lo cual contrasta con lo hallado en la muestra total y en el grupo de varones–, en general el resto de las correlaciones sí resultan semejantes entre los grupos considerados. En este sentido, se advierte que mientras el colectivismo vertical se relaciona positivamente con la justicia distributiva y con la justicia procedimental, el individualismo horizontal lo hace sobre todo con la justicia distributiva. Por lo tanto, independientemente del género de los empleados, aquellos que poseen un yo interdependiente, que enfatizan el logro de objetivos comunes, pero que valoran la jerarquía y las diferencias interindividuales (colectivistas verticales), serían más sensibles a la distribución equitativa de los recursos y los resultados alcanzados (justicia distributiva), como así también al grado de equidad de los métodos y los procedimientos para tomar las decisiones (justicia procedimental). En tanto que aquellos trabajadores con un yo independiente, cuyas actitudes y comportamientos se guían por los principios de alta justicia social e igualdad (individualistas horizontales), priorizarían los aspectos distributivos de la justicia, quizás por la independencia y el alto valor que atribuyen a la igualdad y a la distribución equitativa de obligaciones y derechos (Triandis, 2001; Triandis & Suh, 2002). Este último hallazgo coincide parcialmente con lo informado por Omar y Uribe Delgado (2011), acerca de mayores percepciones de justicia distributiva entre los empleados idiocéntricos (individualistas). Cabe aquí destacar que ni entre los varones, ni entre las mujeres, el individualismo vertical registró correlaciones significativas con las dimensiones de la justicia organizacional.

Algunas correlaciones entre la deseabilidad social y las variables psicológicas exploradas también difieren entre hombres y mujeres. Al respecto, las mujeres se muestran más propensas a presentar una imagen mejorada de sí mismas con relación al sexismo hostil, a la tendencia a la discriminación de género y al individualismo vertical.

Esto indica que algunas trabajadoras de la muestra pudieron haber falseado sus respuestas informando menores niveles de prejuicio hostil y tendencia a la discriminación. En el caso de los varones, los resultados indican que los sexistas benévolo e individualistas verticales exhiben una mayor tendencia a la deseabilidad social frente a las cuestiones estudiadas. Finalmente, los empleados de mayor edad y antigüedad laboral, tanto mujeres como varones, se esfuerzan más que el resto por presentar una imagen mejorada de sí mismos. Pareciera que la sinceridad de algunos trabajadores disminuye conforme pasan los años, aumentando la necesidad de mostrar lo que ellos consideran esperable y deseable en el ámbito organizacional.

Los resultados obtenidos también han permitido identificar las variables que mejor explican el sexismo en el lugar de trabajo. Al respecto, la evidencia indica que los mejores predictores del sexismo hostil entre los trabajadores son el género, el tamaño de la organización en que se desempeñan, el individualismo vertical, el colectivismo vertical y el individualismo horizontal. Específicamente, ser varón y trabajar en empresas pequeñas son características que contribuyen a explicar la modalidad hostil del prejuicio sexista. Este hallazgo está en sintonía con lo informado por estudios previos (Cárdenas et al., 2010; Chen et al., 2009; Travaglia et al., 2009), acerca de las estrechas vinculaciones entre género y sexismo, a la vez que coincide con los análisis de diferencias de medias efectuados, los que mostraron variaciones en los montos de sexismo hostil de los empleados en función del género y del tamaño de la organización. A su vez, las facetas verticalistas tanto del individualismo como del colectivismo, vinculadas al énfasis otorgado al estatus, a las jerarquías, al poder y al logro, permiten explicar la emergencia de esta dimensión más abierta y explícita del prejuicio contra las mujeres. De acuerdo con la teoría del sexismo ambivalente, los sexistas hostiles sienten envidia, miedo y rencor frente a mujeres desafiantes, capaces de ascender en la jerarquía social o laboral (Glick & Fiske, 2001; Lee et al., 2010). En este sentido, aquellos sujetos verticalistas que aceptan e incluso promueven la existencia de desigualdades, aumentarían sus montos de prejuicio hostil al sentirse amenazados por mujeres percibidas como ambiciosas, competentes e inteligentes, valiéndose del sexismo como herramienta de opresión y de control hacia ellas. A los valores verticalistas se suma el individualismo horizontal como predictor del sexismo hostil, resultado que indica que

los trabajadores que asumen esta orientación axiológica también presentarían mayores montos de este prejuicio. Por último, si bien las percepciones de injusticias interpersonales aparecen como predictores del sexismo hostil, no aportaron porcentajes significativos a la explicación de esta variable.

Al analizar los predictores del sexismo benévolo y del sexismo ambivalente, el género (varón), el tamaño organizacional (empresas pequeñas), el nivel educativo (primario/secundario), el colectivismo vertical y el individualismo vertical emergen como los mejores predictores tanto de la faceta benévola del sexismo como del sexismo total. Al igual que lo observado frente al sexismo hostil, el género y el tamaño de la organización contribuyen a la explicación del sexismo benévolo y del sexismo ambivalente. A estas dos variables explicativas se suma el nivel educativo de los empleados, ya que menores niveles de educación formal predicen mayores montos de sexismo entre ellos. Este hallazgo está en línea no sólo con los análisis de diferencias de medias calculados anteriormente, sino también con investigaciones previas que han informado diferentes niveles de sexismo en función del nivel educativo de los sujetos (Belo et al., 2005; Cruz Torres et al., 2005; Glick et al., 2002; Lameiras Fernández & Rodríguez Castro, 2003). En cuanto a las orientaciones axiológicas que mejor explican el sexismo benévolo y el sexismo ambivalente, los valores verticalistas surgen nuevamente como predictores idóneos de estos prejuicios. El hallazgo que las facetas verticalistas del colectivismo y del individualismo promueven la emergencia del sexismo entre los empleados santafesinos está en sintonía con lo informado por Moya y sus colegas (2001) acerca de la relación positiva entre distancia poder y sexismo. En este sentido, los sujetos que se guían por el principio de baja igualdad, avalando las diferencias en estatus y jerarquías, tenderían no sólo a expresar estereotipos femeninos más tradicionales (sexismo benévolo), sino también a las formas combinadas de sexismo hostil y benévolo (sexismo ambivalente), tratando de limitar y constreñir a cualquier mujer con empuje y con posibilidades de destacarse. Cabe aclarar que si bien el colectivismo horizontal y las percepciones de injusticia interpersonal ingresaron a los modelos de regresión del sexismo benévolo y del sexismo ambivalente, respectivamente, no llegaron a consolidarse como predictores significativos de estas variables.

En definitiva, los análisis de regresión efectuados brindan apoyo parcial a la hipótesis 9, la que postulaba que los valores personales y las percepciones de justicia organizacional emergerían como predictores del sexismo en el lugar de trabajo. Como puede observarse, tanto el colectivismo vertical como el individualismo vertical y horizontal constituyen predictores del sexismo entre los trabajadores de la muestra. Resultados semejantes han sido informados a partir del estudio de muestras provenientes de otras culturas (Formiga & Barros da Silva Neta, 2009; Hang-yue et al., 2006; Shavitt et al., 2011), lo que muestra que existen aspectos axiológicos y actitudinales que trascienden los contextos sociales y políticos regionales. No obstante, las percepciones de justicia organizacional no aportaron porcentajes significativos a la explicación del fenómeno, aun cuando se registraron correlaciones significativas en los análisis efectuados. La falta de capacidad explicativa de las percepciones de justicia registrada en el presente trabajo se contrapone a los resultados de investigaciones previas (Kring & Facchin, 2009) que identificaron a la justicia interpersonal como un predictor del sexismo y la discriminación de género en el lugar de trabajo. En vista de tales resultados, futuros estudios podrían extender la exploración del interjuego entre la justicia y el sexismo a nivel organizacional, a efectos de esclarecer las posibles vinculaciones entre estas variables.

Finalmente, se llevó a cabo un análisis de correspondencias múltiples con el objetivo de obtener una perspectiva holística de las interrelaciones entre las variables en estudio. Los resultados muestran que los varones, los sujetos con menor nivel educativo y los empleados de organizaciones pequeñas, privadas, del ramo industria o comercio/servicios, presentan mayores montos de sexismo en comparación con las mujeres, los individuos con nivel educativo superior y los empleados pertenecientes a organizaciones grandes, públicas, propias de los ramos administración o educación/investigación. A su vez, los trabajadores orientados a los valores verticalistas (individualismo o colectivismo) y, en menor medida, al individualismo horizontal, muestran mayores montos de sexismo en todas sus facetas. Las percepciones de justicia, por su parte, si bien se relacionan con los cargos de mayor jerarquía, con el ramo educación/investigación y con el colectivismo horizontal, no se vinculan directamente

con el sexismo en el lugar de trabajo. Tales resultados aportan una visión global del interjuego entre el sexismo, los valores personales, las percepciones de justicia y las variables sociodemográficas entre los participantes del presente estudio, permitiendo corroborar los hallazgos obtenidos en los análisis descriptivos, correlacionales y de regresión efectuados anteriormente.

CAPITULO IX

CONCLUSIONES

Desde la segunda mitad del siglo XX, se ha producido un proceso de incorporación creciente de las mujeres al mercado laboral, fruto tanto de crisis económicas como de luchas y conquistas femeninas. En un principio, las mujeres ocuparon empleos mayormente vinculados con roles femeninos tradicionales, para los que se pensaba que estaban “naturalmente” capacitadas (costureras, maestras, enfermeras, etc.). Hecho que impulsó la segregación horizontal y vertical, presente hasta el día de hoy. Conforme pasaron los años, las trabajadoras pudieron abrirse camino a otros ramos y posiciones dentro de la jerarquía laboral, llegando a ocupar importantes cargos en organizaciones tanto públicas como privadas. A tal punto que en las últimas décadas han logrado destacarse no sólo como directivas de distintas empresas, sino también como diputadas, senadoras y presidentas de diversas naciones (Alemania, Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Finlandia, Irlanda, Panamá, Reino Unido, entre otras). Este panorama ha llevado a muchas personas a creer que el sexismo en el lugar de trabajo ya no constituye un verdadero problema en el mundo en general, y en Latinoamérica en particular (Barreto et al., 2009). Sin embargo, estudios e informes recientes (INADI, 2012; Lee et al., 2010; OIT, 2012a, 2012b; PNUD, 2011; Swim & Hyers, 2009) advierten que el prejuicio y la discriminación de género, en sus distintas modalidades, continúa limitando e impidiendo el ingreso y el desarrollo laboral pleno de muchas mujeres, impactando negativamente no sólo sobre los derechos, la autoestima, el bienestar y la salud de las personas involucradas (Borrell et al., 2010; Garaigordobil & Durá, 2006; Wessel & Ryan, 2012), sino también sobre las economías locales y nacionales (INADI, 2007).

En el ámbito de la psicología organizacional, tanto los valores personales como las percepciones de justicia han demostrado ser factores que inciden sobre las actitudes y los comportamientos de los sujetos en su lugar de trabajo (Ambrose et al., 2007; Hang-yue et al., 2006; Krings & Facchin, 2009). No obstante, hasta la fecha ningún estudio había explorado el posible interjuego entre el prejuicio sexista, la discriminación de género, la orientación al individualismo-colectivismo y las percepciones de equidad a nivel organizacional. Frente a este cuadro de situación, el objetivo básico de la presente investigación fue analizar el impacto de los valores personales, las percepciones de justicia y variables sociodemográficas sobre el sexismo en el lugar de trabajo. Con

miras al logro de tal objetivo, se efectuó una verificación empírica con muestras por disponibilidad de trabajadores argentinos.

En una primera aproximación metodológica, y con el propósito de desarrollar un instrumento para explorar la tendencia a la discriminación de género a nivel laboral, se efectuaron encuentros de grupo focal y entrevistas en profundidad con muestras teóricas de empleados de organizaciones radicadas en la provincia de Santa Fe. A partir de los relatos de los participantes, caracterizados por una singular riqueza conceptual, se elaboraron escenarios que fueron posteriormente evaluados por un grupo de jueces expertos, probados y finalmente validados para elegir aquellos con mejores propiedades psicométricas para integrar la versión definitiva de la Escala de Tendencia a la Discriminación de Género en el Lugar de Trabajo.

En una segunda aproximación metodológica, se procedió a adaptar y validar el Inventario de Sexismo Ambivalente de Glick y Fiske (1996, 2001), instrumento originalmente desarrollado en EE.UU., y validado posteriormente en más de 20 países, que explora el prejuicio sexista hostil y benévolo. En esta oportunidad, se empleó una muestra por disponibilidad integrada por 345 sujetos argentinos, tanto trabajadores como estudiantes. Los resultados obtenidos a partir de los análisis de las equivalencias semántica, conceptual, operacional y de medición mostraron que el Inventario de Sexismo Ambivalente constituye una medida psicométricamente válida para su uso con sujetos argentinos (Vaamonde & Omar, 2012).

En una tercera aproximación metodológica, de corte netamente cuantitativo, se aplicó una batería de exploración psicológica a una muestra por disponibilidad de 414 trabajadores santafesinos. La batería estuvo integrada por la Escala de Tendencia a la Discriminación de Género en el Lugar de Trabajo (desarrollada en la primera aproximación metodológica), el Inventario de Sexismo Ambivalente (adaptado y validado en la segunda aproximación metodológica) y una selección de reconocidas escalas para explorar individualismo-colectivismo, percepciones de justicia organizacional y deseabilidad social. Los datos recolectados posibilitaron poner a

prueba las hipótesis planteadas a efectos de conocer en mayor detalle las interrelaciones entre las variables en estudio.

Los resultados obtenidos permitieron una toma de posición frente a las inquietudes que dieron origen y guiaron el proceso de investigación. En este sentido, los índices descriptivos mostraron niveles medios de sexismo hostil, sexismo benévolo y sexismo ambivalente en la muestra total. En sintonía con estudios realizados en otras culturas (Cárdenas et al., 2010; Formiga, 2007; Lee et al., 2010), en la Argentina parecen predominar las formas más sutiles y veladas del prejuicio contra la mujer, propias de un estereotipo de género que las considera como seres delicados, puros y sentimentales que necesitan de la protección y de la provisión masculina. Cuando estos prejuicios se expresan en ámbito organizacional, se crean condiciones que limitan el desarrollo laboral de las mujeres, relegándolas a tareas vinculadas con sus papeles tradicionales. Hecho que se evidencia en la segregación ocupacional que aún persiste en el mundo y en la región (INADI, 2012; OIT, 2012a, 2012b). Asimismo, cabe destacar que si bien la dimensión hostil del prejuicio sexista es la que registra menor frecuencia, la diferencia con respecto al sexismo benévolo es apenas observable.

En lo que hace a la tendencia a la discriminación de género en el lugar de trabajo, se registran montos relativamente bajos de esta variable entre los empleados. En aquellos casos en que se identifica esta tendencia, los comportamientos discriminatorios estarían dirigidos principalmente contra las mujeres embarazadas y las madres trabajadoras. Esta dimensión de la discriminación supone la naturalización de la crianza y del trabajo doméstico como aptitudes propias de las mujeres, lo que va en contra de sus aspiraciones laborales y profesionales. Tal observación se corresponde con lo informado por el INADI (2012), la OIT (2012a, 2012b) y el PNUD (2011), acerca de la mayor participación de las mujeres en las tareas de crianza y del hogar, en comparación con los varones. Pareciera que, aun cuando existe legislación protectora de la mujer y sus derechos, el sexismo y las condiciones propias de algunos empleos siguen obstaculizando el pleno desarrollo e inserción laboral de las mujeres, sobre todo de aquellas trabajadoras que, además, son madres (Cuddy et al., 2004).

Los análisis también señalan una asociación significativa de ambas facetas del sexismo ambivalente (hostil y benévola) con la tendencia al comportamiento discriminatorio en el lugar de trabajo. Si bien en general existen factores no contemplados en la presente investigación que pueden incidir sobre la puesta en marcha o la inhibición de tales comportamientos, la existencia de estos prejuicios sexistas constituye una suerte de caldo de cultivo de conductas discriminatorias que aguardan las condiciones propicias para su expresión. Resulta por ello de vital importancia tomar las medidas y los recaudos organizacionales necesarios para evitar la traducción del prejuicio en comportamientos negativos dirigidos contra las mujeres.

Con respecto a la orientación axiológica de los empleados, los valores predominantes entre los sujetos de la muestra son el colectivismo y el individualismo horizontal, lo que indica que, independientemente de sus niveles de libertad e independencia con respecto a su endogrupo, los trabajadores estudiados priorizan la igualdad interpersonal en desmedro de las diferencias en estatus y jerarquías (Omar, 2010b; Omar & Urteaga, 2008; Triandis & Gelfand, 1998; Triandis & Suh, 2002). Por otra parte, los índices descriptivos muestran que los empleados perciben mayores montos de justicia interpersonal e informacional, en comparación con la justicia distributiva y procedimental. Hallazgo que muestra que los sujetos enfatizan las facetas sociales de la justicia, sobre todo las vinculadas con el tratamiento digno, respetuoso y considerado por parte de sus superiores, y con la provisión de información y explicaciones suficientes sobre las decisiones tomadas en el lugar de trabajo.

De los análisis efectuados surge que algunas variables sociodemográficas distinguen a los trabajadores en función de sus niveles de sexismo. En este sentido, los varones, los sujetos con menor nivel educativo y los empleados de organizaciones privadas, pequeñas, industriales y/o comerciales, exhiben mayor sexismo que las mujeres, los sujetos con mayores niveles de instrucción y los empleados de organizaciones públicas, grandes, de la administración o del ramo educación/investigación. Considerando los resultados obtenidos tanto en el presente estudio como en otras investigaciones científicas (Cruz Torres et al., 2005; Glick et al., 2002; Lameiras Fernández & Rodríguez Castro, 2003), desde las administraciones

públicas se deberían destinar mayores recursos para el diseño y la ejecución de programas tendientes a contrarrestar el desarrollo y la promoción de los prejuicios de género desde los niveles escolares primario y secundario.

Las variables sociodemográficas también permiten diferenciar a los empleados en función de sus orientaciones axiológicas y de sus percepciones de justicia organizacional. Al respecto, los varones, comparados con las mujeres, se caracterizan por presentar una mayor orientación hacia los valores verticalistas (tanto individualismo como colectivismo); asimismo, los empleados del sector privado presentan mayores montos de individualismo vertical y menores de colectivismo horizontal que los empleados del sector público. Por otra parte, y en relación con la justicia organizacional, se advierte que los empleados del sector privado, los que se desempeñan en el ámbito sanitario y los que ocupan cargos permanentes o por contrato, suelen percibir menores montos de justicia (sobre todo procedimental) que los trabajadores del sector público, de la educación/investigación y la administración pública, y que los jefes, supervisores o gerentes.

En cuanto a las relaciones entre el sexismo y la justicia organizacional, los resultados muestran que el sexismo hostil se vincula negativamente con las percepciones de justicia interpersonal de los trabajadores. Pareciera que cuando los empleados sienten que el tratamiento que reciben no es lo suficientemente digno y respetuoso, tratarían de restablecer el equilibrio perdido recurriendo a actitudes hostiles o negativas hacia sus compañeras de trabajo. De todos modos, la expresión del sexismo hostil como comportamientos concretos de discriminación de género depende de factores tanto contextuales como individuales. Futuras investigaciones podrían profundizar el estudio de las relaciones entre tales variables, en un intento por construir un cuerpo de conocimientos más sólido sobre la temática.

Curiosamente, y contrario a lo hipotetizado, el sexismo benévolo se relaciona positivamente con las percepciones de justicia distributiva, procedimental e informacional, al igual que la tendencia a la discriminación de género lo hace con las percepciones de justicia procedimental. Si bien el sexismo benévolo implica un

estereotipo tradicional sobre las mujeres, que las concibe como seres destinados a cumplir ciertos roles, el mismo conlleva un afecto positivo hacia ellas. Quizá este afecto positivo sea el responsable de que los sujetos sexistas benévolos consideren que sus actitudes hacia las mujeres son buenas y deseables y, por lo tanto, merecedoras de exhibirse en ambientes de trabajo justos y equitativos. A este hecho podrían deberse las vinculaciones positivas observadas entre el sexismo benévolo, la tendencia a la discriminación de género y las dimensiones de la justicia organizacional.

Con respecto al sexismo y su relación con los valores personales, los análisis muestran que tanto el colectivismo vertical como del individualismo vertical presentan asociaciones positivas con el sexismo en todas sus facetas. Más que la dimensión individualismo-colectivismo, parece ser la dimensión distancia al poder –caracterizada por enfatizar las desigualdades y las diferencias en estatus– la que efectivamente impacta sobre el prejuicio y la discriminación de género entre los trabajadores estudiados, tanto hombres como mujeres.

Finalmente, es oportuno señalar que a través del estudio realizado se han logrado identificar las variables que mejor explican el sexismo en el lugar de trabajo. Al respecto, la evidencia reunida indica que los predictores más idóneos del sexismo hostil son el género (varón), el tamaño organizacional (organizaciones pequeñas), el colectivismo vertical, el individualismo vertical y el individualismo horizontal. En tanto que los mejores predictores tanto del sexismo benévolo como del sexismo ambivalente o total son el género (varón), el nivel educativo (primario/secundario), el tamaño de la organización (organizaciones pequeñas), el colectivismo vertical y el individualismo vertical.

Como todo trabajo de investigación, el presente se caracteriza por ciertas fortalezas y debilidades. Entre las debilidades hay que remarcar la composición de la muestra en estudio, la que por haber estado integrada por disponibilidad impediría la generalización de los resultados a toda la población de trabajadores santafesinos. No obstante, como en la composición de la muestra estuvieron representadas diversas

organizaciones, los resultados obtenidos podrían considerarse un fiel reflejo de la situación laboral de la región.

Otra limitación del estudio podría estar referida al carácter autodescriptivo de los instrumentos empleados para la recolección de los datos. Aspecto que podría haber generado tanto sesgos derivados de la varianza del método común como una mayor tendencia a la deseabilidad social. En este sentido, algunos participantes pueden haber ofrecido respuestas movilizadas por el deseo de presentar una imagen mejorada de ellos mismos, ocultando o dejando de reconocer ciertos síntomas, social y/o laboralmente mal vistos. Sin embargo, previendo tales contingencias, el protocolo de recolección de datos incluyó una medida de deseabilidad social, lo que permitió identificar posibles efectos de esta variable sobre los resultados obtenidos. Además, se tomaron todos los recaudos necesarios para garantizar el carácter anónimo no sólo del protocolo sino también del proceso de devolución de los formularios completados, evitando que jefes y supervisores tuvieran acceso a la información suministrada por sus subalternos. Este último aspecto se vincula con lo que podría constituir una tercera limitación del estudio, referida al tiempo que demandó la recolección de los datos de las aproximaciones metodológicas II y III. Es conveniente destacar que este proceso tomó aproximadamente un año debido a las dilaciones en las entregas.

Entre las fortalezas del presente estudio se destaca, en primer lugar, el empleo de la triangulación como estrategia metodológica (Cea D'Ancona, 1998; Souza Minayo, Gonçalves de Assis & Ramos de Souza, 2005), característica que garantiza un aumento de la validez y de la confiabilidad de los hallazgos. En este caso, el abordaje intermétodo ha permitido complementar el trabajo cualitativo preliminar con la recolección de los datos cuantitativos, aportando mayor riqueza conceptual y evitando subordinaciones paradigmáticas. A su vez, la triangulación ha posibilitado superar algunas limitaciones comúnmente reseñadas (Barsky et al., 2011; Case et al., 2006; Kirkman et al., 2006; Travaglia et al., 2009) en relación con el estudio del sexismo, de los valores y de la justicia organizacional.

Una segunda fortaleza está referida a los aportes metodológicos efectuados a través del desarrollo de un instrumento émico y la validación de un instrumento ético. En este sentido, se desarrolló la Escala de Tendencia a la Discriminación de Género en el Lugar de Trabajo, un instrumento con adecuadas propiedades psicométricas que, a partir de este momento, queda a disposición de los profesionales e investigadores del área. Tal medida, basada en las impresiones referidas por la misma población en estudio, permite una evaluación fidedigna de la tendencia a la discriminación contra las mujeres en el ámbito laboral. Por sus características, se trata una escala novedosa, desde el momento que la mayoría de las técnicas disponibles hasta la fecha se orientan a explorar la percepción de discriminación por parte de las personas afectadas, pero no la tendencia a ejecutar estos comportamientos por parte de los sujetos prejuiciosos. Asimismo, se adaptó y validó el Inventario de Sexismo Ambivalente de Glick y Fiske (1996, 2001), lo que constituye un valioso aporte para explorar la problemática sexista en el contexto argentino (Vaamonde & Omar, 2012). Tal instrumento podrá ser de utilidad tanto para investigadores como para psicólogos sociales y organizacionales locales que deseen capitalizarlo como una técnica con probadas propiedades psicométricas validada para su empleo con muestras argentinas.

En tercer lugar, tanto los estudios preliminares como los realizados en el marco de esta tesis fueron pioneros en explorar el sexismo ambivalente en Argentina. Por lo que representan una contribución genuina para la investigación internacional sobre la problemática, como así también para el conocimiento de las configuraciones del sexismo en trabajadores argentinos, y santafesinos en particular. De igual modo, este trabajo aporta evidencia sobre las variables vinculadas con la problemática sexista en el ámbito organizacional, al tiempo que refleja la situación laboral de las mujeres argentinas en la actualidad. Los resultados se agregan, además, al corpus de investigaciones argentinas existentes sobre individualismo-colectivismo y percepciones de justicia en el ámbito organizacional (Omar, 2009; Omar & Uribe Delgado, 2011; Omar & Urteaga, 2008, 2010).

Entre las fortalezas, no puede dejar de mencionarse que en la elaboración de la presente tesis se tomaron en cuenta tanto las limitaciones de estudios previos como las sugerencias realizadas por los especialistas en el área, referidas a la profundización de la exploración del sexismo en contextos laborales (Feather & Boeckmann, 2007; Krings & Facchin, 2009), a su estudio en relación con variables organizacionales y personales (Belo et al., 2005; Hang-yue et al., 2006; Feather & Boeckmann, 2007), a la incorporación de muestras más heterogéneas, conformadas no solamente por estudiantes universitarios (Forbes et al., 2011; Li & Askoy, 2007; Nguyen, Le & Boles, 2010), a la implementación de técnicas cualitativas en el estudio de la problemática sexista (Balkin et al., 2009) y a la triangulación como estrategia metodológica (Lachance-Grzela & Bouchard, 2010).

A partir de la revisión de la literatura especializada y de los resultados obtenidos, pueden efectuarse algunas recomendaciones tanto para las organizaciones laborales como para los organismos estatales responsables de diseñar y ejecutar políticas orientadas a aumentar la igualdad de género y a mejorar las condiciones de trabajo de los empleados argentinos. En este sentido, dado que la justicia organizacional no garantiza en forma plena un medio ambiente laboral libre de estereotipos y discriminación de género, convendría implementar líneas diferenciadas de intervención, con miras a reducir el sexismo en el lugar de trabajo, por un lado, y a reforzar las percepciones de equidad, por el otro.

Desafortunadamente, controlar la expresión del sexismo no es asunto sencillo. No obstante, las actitudes sexistas, al igual que otros prejuicios, constituyen una variable contingente que puede ser reducida mediante acciones y programas de intervención específicos en una multiplicidad de contextos sociales. Para ello, existe una variedad de estrategias que pueden implementarse a nivel organizacional para controlar y disminuir la activación automática de las actitudes sexistas y los comportamientos discriminatorios de género. Por lo que resulta primordial el diseño de acciones tendientes al reconocimiento y al análisis de los prejuicios de género activados frente situaciones sociales y laborales determinadas. Asimismo, sería importante establecer normas y reglas sociales claras en las organizaciones mediante, por ejemplo, la

determinación de políticas escritas antidiscriminatorias, así como bregar por la gestión de la diversidad y la creación de un ambiente de trabajo más justo y plural (Bodenhausen, Todd & Richeson, 2009; Hang-yue et al., 2006; Pettigrew & Tropp, 2006). Considerando los niveles de sexismo registrados según el ramo y el sector organizacional en el presente estudio, el diseño y la implementación de acciones para aumentar la igualdad de género resultarían prioritarios en instituciones tradicionalmente masculinas, en empresas privadas y en organizaciones pequeñas, industriales, comerciales y de servicios.

Aun cuando las propias organizaciones pueden poner en marcha políticas y acciones específicas para reducir el sexismo entre sus miembros, el prejuicio y la discriminación constituyen una problemática de orden no sólo psicológico sino también social y, por lo tanto, la acción del Estado y de los sindicatos cobra un rol fundamental en su tratamiento. Al respecto, la OIT (2012a) y el PNUD (2011) sostienen que las políticas dirigidas a reducir las disparidades de género pueden mejorar significativamente el crecimiento económico y los niveles de vida. Estos organismos argumentan en favor de extender y mejorar las medidas en materia de protección social, dirigidas a reducir la vulnerabilidad de las mujeres, a instaurar políticas que favorezcan su acceso y desarrollo laboral, y a aumentar las inversiones en educación y formación para el trabajo. Para alcanzar esta meta, resulta necesario ampliar la oferta y el acceso a servicios públicos de cuidado infantil gratuitos y de calidad, así como establecer regulaciones de familia y trabajo que se sustenten en principios igualitarios respecto de las responsabilidades de hombres y mujeres, de modo de promover la repartición equitativa de las tareas familiares y del hogar. A su vez, la realización de campañas de sensibilización multinivel, orientadas a modificar los estereotipos de género y lograr mayores niveles de igualdad social, se erige como una acción con reconocidos efectos benéficos para modificar las cogniciones y los comportamientos de los sujetos.

En cuanto a la justicia organizacional, la evidencia reunida podría ser de utilidad para emprender distintas acciones con el objetivo de incrementar las percepciones de equidad entre los empleados. Entre las estrategias más efectivas para aumentar la justicia procedimental e interaccional se incluye la implementación de mecanismos de

voz que estimulen la expresión y la retroalimentación por parte de los mismos trabajadores. Cuando los empleados tienen “voz”, cuando se les ofrece la posibilidad de expresar libremente sus opiniones y sus sentimientos sobre los asuntos laborales que los implican, aumentan sus niveles de satisfacción, conjuntamente con sus percepciones de justicia (Smither et al., 2005). Asimismo, y en consonancia con lo sugerido por Omar (2006), podrían realizarse intervenciones organizacionales basadas en modelos que rescaten el papel de los valores personales, con el propósito de analizar y mejorar las relaciones entre los trabajadores, con el fin de aumentar la equidad de las prácticas organizacionales y disminuir el estrés laboral. Las organizaciones también podrían reducir la injusticia mediante políticas y procedimientos claros para tomar las decisiones que, en el mejor de los casos, involucren a los empleados en los procesos mismos. Los resultados del presente estudio señalan que la puesta en marcha de acciones tendientes a incrementar las percepciones de justicia son prioritarias, sobre todo, en organizaciones privadas y del sector salud. Tales sugerencias se sustentan en lo destacado por Omar (2010) cuando afirma que el cultivo de la justicia en el seno de las organizaciones constituye una excelente oportunidad de obtener ventajas competitivas y rendimientos financieros, así como de contar con empleados más comprometidos y satisfechos, con actitudes y comportamientos más positivos hacia la organización y hacia sus miembros.

Cabe destacar que en toda intervención destinada a disminuir el sexismo y/o a incrementar la justicia organizacional, deberían tenerse en cuenta los factores culturales que inciden sobre estos procesos, tales como la orientación al individualismo-colectivismo, tanto vertical como horizontal. Por ejemplo, en las acciones que buscan reducir el sexismo en el lugar de trabajo, pueden incluirse actividades que atenúen la intensidad los valores personales más verticalistas, los que se hallan asociados con el sexismo contra las mujeres en todas sus facetas.

Como última sugerencia, cada organización podría explorar las actitudes y los comportamientos discriminatorios, las percepciones de justicia y los valores personales de sus miembros con instrumentos de medición confiables, como los empleados en el presente trabajo. Esta tarea preventiva podría contribuir a anticipar la aparición del sexismo, problemática asociada con severas consecuencias en las relaciones humanas

(Forbes et al., 2004; García Leiva et al., 2007; Glick & Fiske, 2001; Hubert, 2011), con mayores niveles de estrés y problemas de salud (Borrell et al., 2010; Garaigordobil & Durá, 2006) y con menores montos de satisfacción laboral (Nye et al., 2009; Wessel & Ryan, 2012). Contribuiría, además, a identificar las modalidades de la justicia que necesitan reforzarse al interior de las organizaciones, con el objetivo de mejorar el funcionamiento de las mismas y la calidad de trabajo de sus empleados.

Como orientación para futuras investigaciones, se sugiere profundizar el estudio de las modalidades más sutiles y benévolas del prejuicio y la discriminación, las que se ha comprobado que conducen a la exclusión y opresión de los grupos afectados. En esta línea de investigación, la exploración psicológica del sexismo en contextos laborales y en relación con variables organizacionales (por ejemplo, el estrés, la satisfacción laboral o las intenciones de renunciar), constituiría un valioso aporte para el conocimiento de la problemática y para diseñar estrategias efectivas de prevención e intervención.

Paralelamente, y como fuera sugerido en investigaciones previas (Omar & Uribe Delgado, 2011; Omar & Vaamonde, 2010), sería interesante continuar examinando la justicia organizacional y el sexismo en otros países de Latinoamérica, como una forma de construir un cuerpo de conocimientos verdaderamente representativo del panorama regional, así como incorporar muestras contrastantes en cuanto a sus valores personales, de modo de reunir mayores evidencias acerca de cómo influye el contexto cultural sobre el sexismo y sobre las percepciones de equidad en las organizaciones. Desde esta perspectiva, sería útil contar con validaciones de la Escala de Tendencia a la Discriminación de Género en el Lugar de Trabajo con muestras provenientes de otras culturas, estudios en los que podrían incorporarse algunos de los escenarios con buenas propiedades psicométricas que no fueron incluidos en la versión definitiva empleada en este trabajo.

Por otra parte, si bien la pertinencia de adoptar el individualismo y el colectivismo como la principal expresión de los valores personales, se halla avalada por los numerosos estudios transculturales que vienen utilizando estos constructos en la

explicación de la variabilidad de conductas observada entre diferentes grupos (Ferreira et al., 2006; Kulkarni et al., 2010; Omar, 2006, 2008b; Omar & Uribe Delgado, 2011), sería conveniente incluir otras dimensiones axiológicas para analizar sus eventuales contribuciones a la problemática del sexismo. A su vez, el uso de diseños experimentales, de enfoques cualitativos y, sobre todo, de triangulaciones metodológicas cuidadosamente implementadas, agregaría valiosa información para la comprensión global del fenómeno. Por último, la exploración de la justicia organizacional en relación con las actitudes y los comportamientos negativos interpersonales, así como la profundización del conocimiento sobre la equidad desde la perspectiva de los jefes y supervisores, también representarían genuinos aportes al conocimiento de la temática.

En suma, se hace necesaria la realización de estudios sistemáticos que se propongan verificar la influencia de factores de orden individual, situacional y cultural sobre el sexismo y sobre otras problemáticas interpersonales presentes en el ámbito laboral. Sin duda, los resultados de tales estudios contribuirán a implementar programas organizacionales orientados a mejorar las relaciones humanas y, por ende, a la percepción de un ambiente de trabajo más justo y equitativo, capaz de promover el éxito individual y organizacional y de producir beneficios para la sociedad.

Finalmente, y en consonancia con lo planteado por la OIT (2009) y por el INADI (2007) en Argentina, cabe remarcar que el prejuicio y la discriminación de género es un fenómeno en evolución, cuyas modalidades más explícitas y evidentes se van transformando en modalidades cada vez más sutiles, más difíciles de reconocer y, por lo tanto, de combatir. Se trata de un fenómeno sistémico, enraizado en profundos valores culturales, que se expresa en distintos ámbitos de la sociedad, incluyendo el lugar de trabajo. El desafío es grande, pues todavía existen objetivos pendientes en el ansiado camino hacia la igualdad de género en el mundo laboral. No obstante, en la consecución de esta meta, todo esfuerzo es válido cuando se lleva a cabo desde la responsabilidad y el compromiso social por el cambio concreto de la realidad. En este sentido, y además de las consideraciones efectuadas a lo largo de este trabajo, la presente investigación ha intentado colaborar con la construcción de la psicología

científica tanto básica como aplicada, habida cuenta que no sólo se ha buscado comprender y explicar problemas que afectan a los trabajadores y trabajadoras en las organizaciones, sino que también se ha focalizado en la tarea de conocer por el placer del conocimiento mismo.

Psic. Juan Diego Vaamonde

CAPITULO X

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abidin, Z. Z., Rashid, A. A. & Jusoff, K. (2009). The “glass ceiling” phenomenon for Malaysian women accountants. *Asian Culture and History*, 1(1), 38-44.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowits (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Albert, R., Escot, L. & Fernández Cornejo, J. A. (2011). A field experiment to study sex and age discrimination in the Madrid labour market. *The International Journal of Human Resources Management*, 22(2), 351-375.
- Allport, G.W. (1954). *La naturaleza del prejuicio*. Buenos Aires: Paidós.
- Aluja Banet, T. & Morineau, A. (1999). *Aprender de los datos: El análisis de componentes principales. Una aproximación desde el data mining*. Barcelona: EUB.
- Ambrose, M. L. & Cropanzano, R. (2003). A longitudinal analysis of organizational fairness: An examination of reactions to tenure and promotion decisions. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 266-275.
- Ambrose, M., Hess, R. & Ganesan, S. (2007). The relationship between justice and attitudes: An examination of justice effects on event and system-related attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 21-36.
- Ambrose, M. L. & Schminke, M. (2007). Examining justice climate: Issues of fit, simplicity, and content. En F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.), *Research in multilevel issues* (pp. 397-413). Oxford: Elsevier.
- Ambrose, M. L. & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94, 491-500.
- Anderson, D. M. & Shiner, K. J. (2003). Gender equity in the context of organizational justice: A closer look at a reoccurring issue in the field. *Journal of Leisure Research*, 35, 228-247.
- Anderson, L. R., Fryer, R. G. & Holt, C. A. (2006). Discrimination: Experimental evidence from Psychology and Economics. En W. M. Rogers III (Ed.), *Handbook on the Economics of Discrimination* (pp. 97-109). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Aosved, A. C., Long, P. J. & Voller, E. K. (2009). Measuring sexism, racism, sexual prejudice, ageism, classism, and religious intolerance: The Intolerant Schema Measure. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(10), 2321-2354.
- Assmar, E. M. L. & Ferreira, M. C. (2004). Estereótipos e preconceitos de gênero, liderança e justiça organizacional: Controvérsias e sugestões para uma agenda de pesquisa. En M. E. Lima & M. E. Pereira (Eds.), *Estereótipos, preconceitos e discriminação: Perspectivas teóricas e metodológicas* (pp. 89-116). Salvador: EDUFBA.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C. & Oliveira Souto, S. (2005). Justiça organizacional: Uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453.

- Assmar, E., Omar, A. & Uribe Delgado, H. (2003). *Cross-cultural validity of an organizational justice model: A study in Brazil and Argentina*. 8th European Congress of Psychology, Psychology in dialogue with related disciplines, Viena, p. 285.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Ybema, J. F., Jansen, P. G. W. & Van der Velde, M. E. G. (2011). Age and trust as moderators in the relation between procedural justice and turnover: A large-scale longitudinal study. *Applied Psychology: An International Review*, 60, 66-86.
- Balkin, R. S., Schlosser, L. Z. & Levitt, D. H. (2009). Religious identity and cultural diversity: Exploring the relationships between religious identity, homophobia, sexism, and multicultural competence. *Journal of Counseling & Development*, 87, 420-427.
- Barberá Heredia, E., Ramos López, A. & Candela Agulló, C. (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema*, 23(2), 173-179.
- Barbour, R. & Kitzinger, J. (1999). *Developing focus group research*. London: Sage.
- Bardin, L. (1996). *Análisis de contenido*. Madrid: Akal Ediciones.
- Baron, R. A. & Byrne, D. (1998). *Psicología Social*. Madrid: Pentrice Hall Iberia.
- Barreto, M. & Ellemers, N. (2005). The perils of political correctness: Men's and women's responses to old-fashioned and modern sexist views. *Social Psychology Quarterly*, 68(1), 75-88.
- Barreto, M., Ryan, M. K. & Schmitt, M. T. (2009). Introduction: Is the glass ceiling still relevant in the 21st century? En M. Barreto, M. K. Ryan & M. T. Schmitt (Eds.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (pp. 3-18). Washington: American Psychological Association.
- Barsky, A., Kaplan, S. A. & Beal, D. J. (2011). Just feelings? The role of affect in the formation of organizational fairness judgments. *Journal of Management*, 37(1), 248-279.
- Batson, C. D., Schoenrade, P. & Ventis, W. L. (1993). *Religion and the individual: A social-psychological perspective*. New York: Oxford University Press.
- Bechtoldt, M., Welk, C., Hartig, J. & Zaph, D. (2007). Main and moderating effects of self-control, organizational justice, and emotional labor on counterproductive behavior at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 479-500.
- Becker, J. (2007). *Women's internalization of sexism: Predictors and antidotes* (Tesis Doctoral). Recuperada el 1 de diciembre de 2011, de <http://archiv.ub.uni-marburg.de/diss/z2008/0071/pdf/djcb.pdf>
- Bell, B. S., Wiechmann, D. & Ryan, A. M. (2006). Consequences of organizational justice expectations in a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 455-466.
- Belo, R. P., Gouveia, V. V., Raymundo, J. S. & Marques, C. M. C. (2005). Correlatos valorativos do sexismo ambivalente. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(1), 7-15.
- Benson, P. L. & Vincent, S. (1980). Development and validation of the Sexist Attitudes toward Women Scale. *Psychology of Women Quarterly*, 5, 276-291.

- Berry, C. M., Kim, A., Wang, Y., Thompson, R. & Mobley, W. H. (2013). Five-factor model personality measures and sex-based differential prediction of performance. *Applied Psychology: An International Review*, 62(1), 13-43.
- Berry, J. W., Poortinga, Y. H., Segall, M. H. & Dasen, P. R. (2002). *Cross-cultural Psychology. Research and applications* (2da ed.). New York: Cambridge University Press.
- Beugré, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Westport: Quorum Books.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. En R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (pp. 43-55). Greenwich: JAI Press.
- Bies, R. J. & Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31(3), 676-685.
- Bildt, C. (2005). Sexual harassment: Relation to other forms of discrimination and to health among women and men. *Work*, 24, 251-259.
- Blader, S. L. & Tyler, T. R. (2003). A four-component model of procedural justice: Defining the meaning of a "fair" process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(6), 747-758.
- Bloor, M., Frankland, J., Thomas, M. & Robson, K. (2002). *Focus group in social research*. London: Sage.
- Bodenhausen, G. V., Todd, A. R. & Richeson, J. A. (2009). Controlling prejudice and stereotyping: Antecedents, mechanisms, and contexts. En T. Nelson (Ed.), *Handbook of prejudice, stereotyping, and discrimination* (pp. 111-135). New York: Psychology Press.
- Borrell, C., Artazcoz, L., Gil González, D., Pérez, G., Rohlf, I. & Pérez, K. (2010). Perceived sexism as a health determinant in Spain. *Journal of Women's Health*, 19(4), 741-750.
- Brewer, M. B. & Chen, Y. (2007). Where (who) are collectives in collectivism? Toward conceptual clarification of individualism and collectivism. *Psychological Review*, 114(1), 133-151.
- Burn, S. M. & Busso, J. (2005). Ambivalent sexism, scriptural literalism, and religiosity. *Psychology of Women Quarterly*, 29, 412-418.
- Burris, C. T. & Navara, G. S. (2002). Morality play or playing morality? Intrinsic religious orientation and socially desirable responding. *Self and Identity*, 1, 67-76.
- Butler, J. (2005). *Cuerpos que importan. Sobre los límites materiales y discursivos del sexo* (2da ed.). Buenos Aires: Paidós. (Trabajo original publicado en 1993).
- Butler, J. (2007). *El género en disputa. El feminismo y la subversión de la identidad*. Buenos Aires: Paidós. (Trabajo original publicado en 1990).
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS. Basic concepts, applications and programming* (2da ed.). Nueva York: Routledge-Taylor & Francis Group.

- Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido: Una alternativa metodológica alcanzable. *Psicoperspectivas*, 2(1), 53-82.
- Capezza, N. M. (2007). Homophobia and sexism: The pros and cons to an integrative approach. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 41, 248-253.
- Cárdenas, M. (2007). Escala de racismo moderno: Propiedades psicométricas y su relación con variables psicosociales. *Universitas Psychologica*, 6(2), 255-262.
- Cárdenas, M., Lay, S. L., González, C., Calderón, C. & Alegría, I. (2010). Inventario de sexismo ambivalente: Adaptación, validación y relación con variables psicosociales. *Revista Salud y Sociedad*, 1(2), 125-135.
- Carlson, B. E. (1996). Dating violence: Student beliefs about consequences. *Journal of Interpersonal Violence*, 11, 3-18.
- Case, K. A., Fishbein, H. D. & Ritchey, P. N. (2006). Personality's influence on higher order factors of prejudice and discrimination. *Current Research in Social Psychology*, 11, 187-201.
- Case, K. A., Fishbein, H. D. & Ritchey, N. (2008). Personality, prejudice, and discrimination against women and homosexuals. *Current Research in Social Psychology*, 14, 23-38.
- Castillo, V., Esquivel, V., Rojo Brizuela, S., Tumini, L. & Yoguel, G. (2008). Cambios en la composición por sexo del empleo registrado 2002-2006: Efectos del nuevo patrón de crecimiento sobre el trabajo femenino. En Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (Ed.), *Serie de Estudios N° 7 Trabajo, Ocupación y Empleo* (pp. 77-107). Buenos Aires: SSPTyEL, MTEySS.
- Cawley, B. D., Keeping, L. M. & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 615-633.
- Cea D'Ancona, M. A. (1998). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Chen, Z., Fiske, S. T. & Lee, T. L. (2009). Ambivalent sexism and power-related gender-role ideology in marriage. *Sex Roles*, 60, 765-778.
- Chen, C. C., Meindl, J. R. & Hunt, R. G. (1997). Testing the effects of vertical and horizontal collectivism: A study of reward allocation preferences in China. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28, 44-70.
- Chirkov, V. I., Lynch, M. & Niwa, S. (2005). Application of the scenario questionnaire of horizontal and vertical individualism and collectivism to the assessment of cultural distance and cultural fit. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(4), 469-490.
- Chirkov, V. I., Ryan, R. M., Kim, Y. & Kaplan, U. (2003). Differentiating autonomy from individualism and independence: A self-determination theory perspective on internalization of cultural orientations and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 97-110.

- Cho, J. & Treadway, D. (2011). Organizational identification and perceived organizational support as mediators of the procedural justice-citizenship behavior relationship: A cross-cultural constructive replication. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(5), 631-653.
- Cikara, M., Lee, T. L., Fiske, S. T. & Glick, P. (2009). Ambivalent sexism at home and at work: How attitudes toward women in relationships foster exclusion in the public sphere. En J. T. Jost, A. C. Kay & H. Thorisdottir (Eds.), *Social and psychological bases of ideology and system justification* (pp. 444-462). New York: Oxford University Press.
- Coetzee, M. (2005). *The fairness of affirmative action: An organisational justice perspective* (Tesis Doctoral). Recuperada el 30 de agosto de 2010, de <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-04132005-130646/unrestricted/00front.pdf>
- Cohen, A. & Avrahami, A. (2006). The relationship between individualism, collectivism, the perception of justice, demographic characteristics and organisational citizenship behavior. *The Service Industries Journal, 26*(8), 889-901.
- Cohen, J. & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*, 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*, 386-400.
- Colquitt, J. A. (2004). Does the justice of the one interact with the justice of the many? Reactions to procedural justice in teams. *Journal of Applied Psychology, 89*, 633-646.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*, 425-445.
- Coltrane, S. & Shih, K. Y. (2010). Gender and the division of labor. En J. C. Chrisler & D. R. McCreary (Eds.), *Handbook of gender research in psychology* (Vol. 2, pp. 401-422). New York, NY: Springer.
- Confederación Sindical Internacional (International Trade Union Condeferation, 2009). Gender (in)equality in the labour market: An overview of global trends and developments. Recuperado el 15 de octubre de 2010, de http://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/GAP-09_EN.pdf
- Contartese, D. & Maceira, V. (2006). Diagnóstico sobre la situación laboral de las mujeres. Segundo trimestre de 2005. *Trabajo, ocupación y empleo, 3*, Buenos Aires: Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales (SSPTyEL), Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS). Recuperado el 15 de octubre de 2010, de http://www.trabajo.gov.ar/downloads/biblioteca_estadisticas/toe03_05situacion-lab-mujeres.pdf

- Cortina, L. M., Fitzgerald, L. F. & Drasgow, F. (2002). Contextualizing Latina experiences of sexual harassment: Preliminary tests of a structural model. *Basic and Applied Social Psychology*, 24(4), 295-311.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S. & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655-681
- Crawford, M., Lee, I., Portnoy, G., Gurung, A., Khati, D., Jha, P. & Regmi, A. C. (2009). Objectified body consciousness in a developing country: A comparison of mothers and daughters in the U.S. and Nepal. *Sex Roles*, 60, 174-185.
- Crenshaw, K. (1991) Mapping the margins: intersectionality, identity politics, and violence. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241-1299.
- Cristini, M. & Bermudez, G. (2007). *El mapa económico de las mujeres argentinas (1998-2006)*. Buenos Aires: Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas. Recuperado el 30 de junio de 2010, de <http://www.fiel.org/publicaciones/Documentos/DOC93.pdf>
- Cropanzano, R. (Ed.). (1993). *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. En C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 317-372). New York: Wiley.
- Cropanzano, R., Goldman, B. & Benson, L. (2005). Organizational justice. En J. Barling, K. Kelloway & M. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (pp. 63-87). Beverly Hills, CA: Sage.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J. & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. En J. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 1-113). Greenwich, CT: JAI Press.
- Cropanzano, R., Slaughter, J. E. & Bachiochi, P. D. (2005). Organizational justice and black applicants' reactions to affirmative action. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1168-1184.
- Cross, S. E. & Madson, L. (1997). Models of the self: Self-construals and gender. *Psychological Bulletin*, 122(1), 5-37.
- Crowne, D. P. & Marlowe, D. (1964). *The approval motive*. New York: Wiley.
- Cruz Torres, C. E., Zempoaltécatl Alonso, V. & Correa Romero, F. E. (2005). Perfiles de sexismo en la ciudad de México: Validación del cuestionario de medición del sexismo ambivalente. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10(2), 381-395.

- Cuadrado, I., Morales, J. F. & Recio, P. (2008). Women's access to Managerial Positions: An experimental study of leadership styles and gender. *The Spanish Journal of Psychology*, *11*(1), 55-65.
- Cuadrado Guirado, I., Navas Luque, M. & Molero Alonso, F. (2006). *Mujeres y liderazgo: Claves psicosociales del techo de cristal*. Madrid: Sanz y Torres.
- Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T. & Glick, P. (2004). When professionals become mothers, warmth doesn't cut the ice. *Journal of Social Issues*, *60*, 701-718.
- De Lemus, S., Castillo, M., Moya, M., Padilla, J. L. & Ryan E. (2008). Elaboración y validación del Inventario de Sexismo Ambivalente para Adolescentes. *Internacional Journal of Clinical and Health Psychology*, *8*(2), 537-562.
- Donovan M. A, Drasgow F. & Munson L.J. (1998). The perceptions of fair interpersonal treatment scale: Development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, *83*, 683-692.
- Duke, T. S. & McCarthy, K. W. (2009). Homophobia, sexism, and early childhood education: A Review of the Literature. *Journal of Early Childhood Teacher Education*, *30*, 385-403.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, HJ: Erlbaum.
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, *31*, 1-12.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2004). Women and men as leaders. En J. Antonakis, A. T Cianciolo & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leaderships* (pp. 279-301). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. Recuperado el 1 de diciembre de 2011, de <http://www.theleadershipbuilder.com/PDF/16Women%20and%20the%20Labyrinth%20of%20Leadership.pdf>
- Eagly, A. H. & Mladinic, A. (1993). Are people prejudiced against women? Some answers from research on attitudes, gender stereotypes and judgments of competence. En W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), *European review of social psychology* (Vol. 5, pp. 1-35). New York: Wiley.
- Eagly, A. H. & Sczesny, S. (2009). Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed? En M. Barreto, M. K. Ryan & M. T. Schmitt (Eds.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (pp. 21-47). Washington, DC: American Psychological Association.
- Eagly, A. H. & Wood, W. (1999). The origins of sex differences in human behavior: Evolved dispositions versus social roles. *American Psychologist*, *54*, 408-423.
- Eagly, A. H., Wood, W. & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. En T. Eckes y H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123-174). Mahwah: Erlbaum.

- Eagly, A. H., Wood, W. & Johannesen-Schmidt, M. C. (2004). Social role theory of sex differences and similarities: Implications for the partner preferences of women and men. En A. H. Eagly, A. E. Beall & R. J. Sternberg (Eds.), *The psychology of gender* (2da ed., pp. 269-295). New York: The Guilford Press.
- Earley, P. C. (1993). East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualist work groups. *Academy of Management Journal*, 36, 319-348.
- Ekehammar, B., Akrami, N., Gylje, M. & Zakrisson, I. (2004) What matters most to prejudice: Big five personality, social dominance orientation, or right-wing authoritarianism? *European Journal of Personality*, 18, 463-482.
- Ellemers, N. & Barreto, M. (2008). Putting your own down: How members of disadvantaged groups perpetuate or exacerbate their disadvantage. En A. P. Brief (Ed.), *Diversity at work* (pp. 202-261). New York: Cambridge University Press.
- Elovainio, M., Heponiemi, T. Sinervo, T. & Magnavita, N. (2010). Organizational justice and health: Review of evidence. *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, 32(3), B5-B9.
- Erdogan, B. & Liden, R. C. (2006). Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: Implications for leader-member exchange and ingratiation. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1-17.
- Eveline, J., Bacchi, C. & Binns, J. (2009). Gender mainstreaming versus diversity mainstreaming: Methodology as emancipatory politics. *Gender, Work & Organization*, 16, 198-216.
- Expósito, F., Moya, M. & Glick, P. (1998). Sexismo ambivalente: Medición y correlatos. *Revista de Psicología Social*, 13, 159-169.
- Eysenck, H. J. (1996). Scale of social attitudes. *Personality and Individual Differences*, 17, 1234-1241.
- Eysenck, H. J. & Eysenck S. B. G. (1975). *Manual of the Eysenck Personality Questionnaire*. London: Hodder and Stoughton.
- Fariás Nazel, P. (2007). Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. *Opción*, 23(52), 85-103.
- Fazio, R. H. & Roskos-Ewoldsen, D. R. (1994). Acting as we feel: When and how attitudes guide behavior. En T. C. Brock & S. Shavitt (Eds.), *Psychology of persuasion* (pp. 71-94). Boston: Allyn & Bacon.
- Feather, N. T. & Boeckmann, R. J. (2007). Beliefs about gender discrimination in the workplace in the context of affirmative action: Effects of gender and ambivalent attitudes in an Australian sample. *Sex Roles*, 57, 31-42.
- Ferreira, A. M. (2004). Sexismo hostil e benevolente: Inter-relações e diferenças de gênero. *Temas em Psicologia da SBP*, 12(21), 119-126.

- Ferreira, C., Assmar, E., Omar, A., Uribe, H., Terrones, A. & Galaz, M. (2006). Individualismo e colectivismo, percepções de justiça e comprometimento em organizações latino-americanas. *Revista Interamericana de Psicología*, 40(2), 53-62.
- Finkelstein, M. A. (2012). Individualism/collectivism and organizational citizenship behavior: An integrative framework. *Social Behavior and Personality*, 40(10), 1633-1644.
- Fisher, C. & Lovell, A. (2003). *Business ethics & values*. Boston: Prentice Hall.
- Fiske, S. (1998). Stereotyping, prejudice, and discrimination. En D. Gilbert, S. Fiske & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4ta ed., Vol. 2, pp. 357-411). New York: McGraw-Hill.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P. & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 878-902.
- Fiske, S. T., Harris, L. T., Lee, T. L. & Russell, A. M. (2009). The future of research on prejudice, stereotyping, and discrimination. En T. Nelson (Ed.), *Handbook of prejudice, stereotyping, and discrimination* (pp. 525-534). New York: Psychology Press.
- Fiske, S. T., Xu, J., Cuddy, A. J. C. & Glick, P. S. (1999). (Dis)respecting versus (dis)liking: Status and interdependence predict ambivalent stereotypes of competence and warmth. *Journal of Social Issues*, 55, 473-489.
- Fitzgerald, L. F., Magley, V. J., Drasgow, F. & Waldo, C. R. (1999). Measuring sexual harassment in the military: The sexual experiences questionnaire (SEQ-DoD). *Military Psychology*, 11, 243-264.
- Flaberty, S. & Moss, S.A. (2007). The impact of personality and team context on the relationship between injustice and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(11), 2549-2575.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. En J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 1-55). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Folger, R., Cropanzano, R. & Goldman, B. (2005). What is the relationship between justice and morality. En J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 215-246). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Folger, R. & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretative analysis of personnel systems. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 3, 141-183.
- Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reaction to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-30.

- Forbes, G., Adams-Curtis, L. E. & White, K. B. (2004). First- and second-generation measures of sexism, rape myths and related beliefs, and hostility toward women. *Violence Against Women*, 10(3), 236-261.
- Forbes, G. B., Collinsworth, L. L., Zhao, P., Kohlman, S. & LeClaire, J. (2011). Relationships among individualism-collectivism, gender, and ingroup/outgroup status, and responses to conflict: A study in China and the United States. *Aggressive Behavior*, 37(4), 302-314.
- Formiga, N. S. (2006). A orientação valorativa na manutenção do preconceito feminino: Consistência correlacional entre os valores humanos e sexismo ambivalente. *Psicologia Argumento, Curitiba*, 24(47), 49-59.
- Formiga, N. S. (2007). Valores humanos e sexismo ambivalente. *Revista do Departamento de Psicologia*, 19(2), 381-396.
- Formiga, N. S., Barros da Silva Neta A. & Barbosa Cavalcanti Medeiros, A. (2008). Atitudes preconceituosas frente a grupos minoritários, ações afirmativas e contato social. Recuperado el 3 de julio de 2009, de <http://www.psicologia.com.pt/artigos/textos/A0406.pdf>
- Formiga, N. S., Gouveia, V. V. & dos Santos, M. N. (2002). Inventário de sexismo ambivalente: Sua adaptação e relação com o gênero. *Psicologia em Estudo* (Maringá), 7, 103-111.
- Freeman, M. A. (1997). Demographic correlates of individualism and collectivism: A study of social values in Sri Lanka. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(3), 321-341.
- Gaines, S. O., Marelich, W. D., Bledsoe, K. L., Steers, W. N., Henderson, M. C., Granrose, C. S., ... Page, M. S. (1997). Links between race/ethnicity and cultural values as mediated by racial/ethnic identity and moderated by gender. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(6), 1460-1476.
- Garaigordobil, M. & Durá, A. (2006). Neosexismo en adolescentes de 14 a 17 años: Relaciones con autoconcepto-autoestima, personalidad, psicopatología, problemas de conducta y habilidades sociales. *Clinica y Salud*, 17(2), 127-149.
- García Leiva, P., Palacios, M. S., Torrico, E. & Navarro, Y. (mayo/junio 2007). El Sexismo Ambivalente: ¿Un predictor del maltrato? *Boletín Electrónico de Psicología Jurídica y Forense*. Recuperado el 15 diciembre de 2008, de <http://psicologiajuridica.org/psj210.html>
- Geasler, M. J., Dannison, L. L. & Edlund, C. J. (1995). Sexuality education of young children: Parental concerns. *Family Relations*, 44, 184-188.
- Gill, M. (2004). When information does not deter stereotyping: Prescriptive stereotyping can foster bias under conditions that deter descriptive stereotyping. *Journal of Experimental Psychology*, 40, 619-632.
- Gilliland, S.W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18, 694-734.

- Gilliland, S.W. & Chan, D. (2001). Justice in organizations: Theory, methods, and applications. En N. Anderson, D. S. Ones, H.K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.) *Handbook of industrial, work, and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 143-165). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Glick, P., Diebold, J., Bailey-Werner, B. & Zhu, L. (1997). The two faces of Adam: Ambivalent sexism and polarized attitudes toward women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1323-1324.
- Glick, P. & Fiske, S. T. (1996). The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 491-512.
- Glick, P. & Fiske, S. T. (1999). The Ambivalence toward Men Inventory: Differentiating hostile and benevolent beliefs about men. *Psychology of Women Quarterly*, 23, 519-536.
- Glick, P. & Fiske, S. T. (2001). Ambivalent sexism. En M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 115-188). San Diego: Academic Press.
- Glick, P. & Fiske, S. T. (2007). Sex discrimination: The psychological approach. En F. J. Crosby, M. S. Stockdale & S. A. Ropp (Eds.), *Sex discrimination in the workplace* (pp. 155-187). Malden, MA: Blackwell.
- Glick, P., Fiske, S. T., Mladinic, A., Saiz, J. L., Abrams D., Masser, B., ... López López, W. (2000). Beyond prejudice as simple antipathy: Hostile and benevolent sexism across cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(5), 763-775.
- Glick, P., Lameiras-Fernández, M. & Rodríguez-Castro, Y. (2002). Education and religiosity as predictors of ambivalently sexist attitudes. *Sex Roles*, 47, 433-441.
- Gouveia, V. V., Clemente, M. & Espinosa, P. (2003). The horizontal and vertical attributes of individualism and collectivism in a Spanish population. *Journal of Social Psychology*, 143(1), 43-63.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103.
- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Guttentag, M. & Secord, P. (1983). *Too many women?* Beverly Hills, CA: Sage.
- Hang-yue, N., Foley, S. & Loi, R. (2006). The effects of cultural types on perceptions of justice and gender inequity in the workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 983-998.

- Harada, T., Li, Z. & Chiao, J. Y. (2010). Differential dorsal and ventral medial prefrontal representations of the implicit self modulated by individualism and collectivism: An fMRI study. *Social Neuroscience*, 5(3), 257-271.
- Harris, K. J., Andrews, M. C. & Kacmar, K. M. (2007). The moderating effects of justice on the relationship between organizational politics and workplace attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 22, 135-144.
- Hasselmann, M. H. & Reichenheim, M. E. (2003). Cross-cultural adaptation of the Portuguese version of the Conflict Tactics Scales Form R (CTS-1) used to assess marital violence: Semantic and measurement equivalence. *Cadernos de Saúde Pública*, 19(4), 1083-1093.
- Hattrup, K., Mueller, K. & Jones, I. (2007). The effects of nations and organizations on work value importance: A cross-cultural investigation. *Applied Psychology: An International Review*, 56(3), 479-499.
- Hearn, J. (2009). Men, gender equality and gender equality policy. En M. F. Özbilgin (Ed.), *Equality, diversity and inclusion at work. A research companion* (pp. 372-382). Northampton, MA: Edward Elgar Press.
- Helena, M. C. C. (2000). *O impacto da cultura na percepção de justiça organizacional* (Tesis de Maestría). Rio de Janeiro: Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Gama Filho.
- Helgstrand, K., K. & Stuhlmacher, A. F. (1999). National culture: An influence on leader evaluation? *International Journal of Organizational Analysis*, 2, 153-168.
- Hennink, M. M. (2007). *International focus group research: A handbook for the health and social sciences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hernández Hemken, M. & Riva Palacio, D. (1995). *El éxito también es para las mujeres*. México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2008). *Metodología de la investigación* (4da ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., ... Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228-238.
- Hitlan, R. T. & Noel, J. (2009). The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work behaviors: An interactionist perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 477-502.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hill, USA: Sage.
- Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management and Organization*, 8, 46-74.
- Hofstede, G. (1994). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw Hill.

- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). Recuperado el 5 de noviembre 2012, de <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>
- Hofstede, G. & Bond, M. (1988). The Confucius Connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16, 5-21.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3ra ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. J., Pedersen, P. B. & Hofstede, G. (2002). *Exploring culture. Exercises, stories and synthetic cultures*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press.
- Holtz, B. C. & Harold, C. M. (2013). Interpersonal justice and deviance: The moderating effects of interpersonal justice values and justice orientation. *Journal of Management*, 39(2), 339-365.
- Hopkins, S. M. & Weathington, B. L. (2006). The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *The Journal of Psychology*, 140(5), 477-498.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Leadership, culture and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. London: Sage.
- Hoyle, R. H. & Panter, A. T. (1995). Writing about structural equation models. En R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications* (pp. 159-176). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hubert, C. D. (2011). *An exploration of the intersection of racism and sexism on the psychological health and well-being of African American women*. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences, Vol. 71(7-A), 2509.
- Hui, C. H. (1988). Measurement of individualism-collectivism. *Journal for Research on Personality*, 22, 17-36.
- Hymowitz, C. & Schellhardt, T. D. (1986, Marzo 24). The Glass Ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. *The Wall Street Journal*, pp. D1, D4.
- Inglehart R. & Baker W. E. (2000). Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. *American Sociological Review*, 65, 19-51.
- Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI, 2005). *Hacia un Plan Nacional contra la Discriminación. La discriminación en la Argentina, diagnóstico y Propuestas*. Buenos Aires: INADI.
- Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI, 2007). *Democracia real, no discriminación y ciudadanía plena: Equilibrio entre mujeres y varones en el trabajo, el hogar y el poder*. Buenos Aires: INADI.

- Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI, 2012). Documentos temáticos INADI - Género y discriminación. Buenos Aires: INADI.
- International Test Commission (2010). *International Test Commission guidelines for translating and adapting tests*. Recuperado el 10 de marzo de 2011, de <http://www.intestcom.org/upload/sitefiles/40.pdf>
- Iyer, A. (2009). Increasing the representation and status of women in employment: The effectiveness of affirmative action. En M. Barreto, M. K. Ryan & M. T. Schmitt (Eds.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (pp. 257-280). Washington: American Psychological Association.
- Jackman, M. R. (1994). *The velvet glove: Paternalism and conflict in gender, class, and race relations*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Janssens, M., Sels, L. & Van den Brande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution. *Human Relations*, 56, 1349-1378.
- Jelin, E. (1996). Mujer, género y derechos humanos. En E. Jelin & E. Hershberg (Eds.), *Construir la democracia: derechos humanos, ciudadanía y sociedad en América Latina* (pp. 193-212). Caracas: Nueva Visión.
- Kagitcibasi, C. (1997). Individualism and collectivism. En J. W. Berry, M. H. Segall & C. Kagitcibasi (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology* (pp. 2-49). Boston: Allyn & Bacon.
- Kenrick, D. T., Trost, M. R. & Sundie, J. M. (2004). Sex-roles as adaptations: An evolutionary perspective on gender differences and similarities. En A. H. Eagly, A. E. Beall & R. J. Sternberg (Eds.), *The psychology of gender* (2da. ed., pp. 65-91). New York, NY: Guilford Publications.
- Kergoat, D. (1997). Por una sociología de las relaciones sociales. Del análisis crítico de las categorías dominantes a una nueva conceptualización. En H. Hirata, D. Kergoat & M. H. Zylberberg-Hocquard (Eds.), *La división sexual del trabajo. Permanencia y cambio* (pp. 15-30). Buenos Aires: Asociación Trabajo y Sociedad.
- Kickul, L. & Liao-Troth, M. A. (2003). The meaning behind the message: Climate perceptions and the psychological contract. *Mid-American Journal of Business*, 18(2), 23-32.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. A. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- King, E. B., Botsford, W., Hebl, M. R., Kazama, S., Dawson, J. F. & Perkins, A. (2012). Benevolent sexism at work: Gender differences in the distribution of challenging developmental experiences. *Journal of Management*, 38(6), 1835-1866.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B. & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of Culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37, 285-320.

- Kitayama, S., Markus, H. R., Matsumoto, H. & Norasakkunkit, V. (1997). Individual and collective processes in the construction of the self: Self-enhancement in the United States and self-criticism in Japan. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(6), 1245-1267.
- Klonoff, E. A. & Landrine, H. (1995). The Schedule of Sexist Events: A measure of lifetime and recent sexist discrimination in women's lives. *Psychology of Women Quarterly*, 19(4), 439-472.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. En T. Parsons & E. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action* (pp.388-433). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Krings, F. & Facchin, S. (2009). Organizational justice and men's likelihood to sexually harass: The moderating role of sexism and personality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 501-510.
- Krippendorff, K. (1990) Metodología del análisis de contenido. Teoría y práctica. Barcelona: Paidós.
- Kulkarni, S. , Hudson, T. , Ramamoorthy, N. , Marche, Jr., A. & Georgia-Kondakova, P. (2010). Dimensions of individualism-collectivism: A comparative study of five cultures. *Current Issues of Business and Law*, 5, 93-109.
- Kurman, J. & Sriram, N. (2002). Interrelationships among vertical and horizontal collectivism, modesty, and selfenhancement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(1), 71-86.
- Lachance-Grzela, M. & Bouchard, G. (2010). Why do women do the lion's share of housework? A decade of research. *Sex Roles*, 63, 767-780.
- Ladebo, O. J., Awotunde, J. M. & Abdulsalam-Saghir, P. B. (2008). Coworkers' and supervisor interactional justice: Correlates of extension personnel's job satisfaction, distress and aggressive behavior. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(2), 206-225.
- Lalwani, A. K. & Shavitt, S. (2010, en revisión). Gender and cultural orientation: Are men more individualistic and women more collectivistic? *Journal of Cross-Cultural Psychology*.
- Lam, S. S. K., Schaubroeck, J. & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 1-18.
- Lamas, M. (1986). La antropología feminista y la categoría "género". *Nueva Antropología. Estudios sobre la mujer: Problemas teóricos*, 8(30), 173-198.
- Lamas, M. (1996). La antropología feminista y la categoría "género". En M. Lamas (Ed.) *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual* (pp. 97-125). México DF: PUEG/UNAM y Porrúa.
- Lamas, M. (2007). Género, desarrollo y feminismo en América Latina. *Pensamiento Iberoamericano* (2da época), 1, 133-152.

- Lameiras-Fernández, M. & Rodríguez-Castro, Y. (2002). Evaluación del sexismo moderno en adolescentes. *Revista de Psicología Social, 17*, 119-127.
- Lameiras Fernández, M. & Rodríguez Castro, Y. (2003). Evaluación del sexismo ambivalente en estudiantes gallegos/as. *Acción Psicológica, 2*, 131-136.
- Lay, C., Fairlie, P., Jackson, S., Ricci, T., Eisenberg, J., Sato., T., ... Melamud, A. (1998). Domain-Specific Allocentrism-Idiocentrism: A measure of family connectedness. *Journal of Cross-cultural Psychology, 29*, 434-460.
- Leck, J. D., Saunders, D. M. & Charbonneau, M. (1996). Affirmative action programs: An organizational justice perspective. *Journal of Organizational Behavior, 17*, 79-89.
- Lee, C. & Farh, J. L. (1999). The effects of gender in organizational justice perception. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 133-143.
- Lee, T. L., Fiske, S. T., Glick, P. & Chen, Z. (2010). Ambivalent sexism in close relationships: (Hostile) power and (benevolent) romance shape relationship ideals. *Sex Roles, 62*, 583-601.
- Lee, T. L., Fiske, S. T. & Glick, P. (2010). Next gen ambivalent sexism: Converging correlates, causality in context, and converse causality, an introduction to the special issue. *Sex Roles, 62*(7-8), 395-404.
- Lee, C., Pillutla, M. & Law, K. S. (2000). Power-distance, gender and organizational justice. *Journal of Management, 26*, 685-704.
- Lemons, M. A. (2003). Contextual and cognitive determinants of procedural justice perceptions in promotion barriers for women. *Sex Roles, 49*, 247-264.
- Leung, K. (1987). Some determinants of reactions to procedural models for conflict resolution: A cross-national study. *Journal of Personality and Social Psychology, 53*, 898-908.
- Leung, K. (1997). Negotiation and reward allocations across cultures. En P. C. Earley & M. Erez (Eds.), *New perspectives on international industrial/organizational psychology* (pp. 640-675). San Francisco, CA: New Lexington.
- Leventhal, G. S. (1976). Fairness in social relationship. En J. T. Spence & R. C. Carson (Eds.), *Contemporary topics in social psychology* (pp. 211-239). Morristown, NJ: General Learning Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of justice in social relationships. En K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in experimental and social psychology* (pp. 91-131). New York: Plenum.
- Li, F. & Aksoy, L. (2007). Dimensionality of individualism-collectivism and measurement equivalence of Triandis and Gelfand's scale. *Journal of Business and Psychology, 21*(3), 313-329.
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.

- Luthar, H. K. & Luthar, V. K. (2008). The likelihood to sexually harass: A comparison among American, Indian, and Chinese students. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 8(1), 59-77.
- Luzadis, R., Wesolowski, M. & Snaveley, B. K. (2008). Understanding criterion choice in hiring decisions from a prescriptive gender bias perspective. *Journal of Managerial Issues*, 20(4), 468-484.
- Magley, V. J., Gallus, J. A. & Bunk, J. A., (2010). The gendered nature of workplace mistreatment. En J. C. Chrisler & D. R. McCreary (Eds.), *Handbook of gender research in psychology* (Vol. 2, pp. 423-441). New York, NY: Springer.
- Maio, G. R., Olson, J. M., Bernard, M. M. & Luke, M. A. (2006). Ideologies, values, attitudes, and behavior. En J. Delamater (Ed.), *Handbook of Social Psychology* (pp. 283-308). New York, NY: Springer.
- Martín García, J., Luceño Moreno, L., Jaén Díaz, M. & Rubio Valdehita, S. (2007). Relación entre factores psicosociales adversos, evaluados a través del cuestionario Decore, y salud laboral deficiente. *Psicothema*, 19(1), 95-101.
- Masser, B. M. & Abrams, D. (2004). Reinforcing the glass ceiling: The consequences of hostile sexism for female managerial candidates. *Sex Roles*, 51, 609-615.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- Mayoral, L., Romero, M. del C. & Gangloff, B. (2012). La teoría del mundo justo en el ámbito laboral: Un estudio de la justicia organizacional percibida según género y status frente al empleo. *Teoría Administrativa*, 11(3). Recuperado el 17 de octubre de 2012, de <http://www.cyta.com.ar/ta1103/v11n3a2.htm>
- McCann, D. (2005). *Sexual harassment at work: National and international responses*. Ginebra: International Labour Organization [Organización Internacional del Trabajo, OIT].
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- Michel A., Stegmaier, R & Sonntag, K. (2010). I scratch your back – You scratch mine. Do procedural justice and organizational identification matter for employees' cooperation during change? *Journal of Management Change*, 10(1), 41-59.
- Mikula, G., Scherer, K. R. & Athenstaedt, U. (1998). The role of injustice in the elicitation of differential emotional reactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 769-783.
- Miles, J. & Banyard, P. (2007). *Understanding and using statistics in Psychology: A practical introduction*. London: Sage.
- Milkovich, G. T. & Newman, J. M. (2005). *Compensation*. Chicago, IL: McGraw-Hill.

- Minkov, M. (2007). *What makes us different and similar: A new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data*. Sofia, Bulgaria: Klasika i Stil.
- Mladinic, A. & Isla, P. (2002). Justicia organizacional: Entendiendo la equidad en las organizaciones. *Psyche*, 11(2), 171-179.
- Mladinic, A., Saiz, J. L., Díaz, M., Ortega, A. & Oyarce, P. (1998). Sexismo Ambivalente en estudiantes universitarios chilenos: Teoría, medición y diferencias del género. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, 14, 1-14.
- Montes Berges, B. (2008). Discriminación, prejuicio, estereotipos: Conceptos fundamentales, historia de su estudio y el sexismo como nueva forma de prejuicio. *Iniciación a la Investigación*, 3. Recuperado el 25 de agosto de 2010, de <http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/ininv/article/view/202/183>
- Moorman. R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Morales Vallejo, P. (2006). *Medición de actitudes en Psicología y Educación: Construcción de escalas y problemas metodológicos* (3ra ed.). Madrid: Universidad Comillas.
- Morgan, D. (1997). *Focus groups as qualitative research* (2da ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morineau, A. (1984). Note sur la caractérisation statistique d'une classe et les valeurs-test. *Bulletin Technique Centre Statistique Informatique Appliquées*, 2, 20-27.
- Morineau, A. & Pleuvret, P. (2003). *SPAD-Intégrée. Manuel de prise en main*. París: Centre International de Statistique et d'Informatique Appliquées.
- Moya, M. (2004). Actitudes sexistas y nuevas formas de sexismo. En E. Barberá e I. Martínez-Benlloch (Coords.), *Psicología y Género* (pp. 271-294). Madrid: Pearson.
- Moya, M. & Expósito, F. (2001). Nuevas formas, viejos intereses: neosexismo en varones españoles. *Psicothema*, 13(4), 643-649.
- Moya, M., Expósito, F. & Casado, P. (1999). *Women's reactions to hostile and benevolent sexist situations*. 22nd General Meeting of the European Association of Experimental Social Psychology, Oxford, Inglaterra.
- Moya, M., Expósito, F. & Padilla, J. L. (2006). Revisión de las propiedades psicométricas de las versiones larga y reducida de la Escala sobre Ideología de Género. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 6, 709-727.
- Moya, M., Expósito, F., Rodríguez-Bailón, R., Glick, P. & Páez, D. (2002). Sexismo ambivalente en España y Latinoamérica. *SOCIOTAM, Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades*, 12, 139-167.
- Moya, M. C., Navas, M. & Gómez, C. (1991). *Escala sobre Ideología del Rol Sexual*. Libro de comunicaciones del III Congreso Nacional de Psicología Social, Vol.1, Santiago de Compostela, pp. 554-566.

- Moya, M., Páez, D., Glick, P., Fernández Sedano, I. & Poeschl, G. (2001). Sexismo, masculinidad-feminidad y factores culturales. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, 4(8-9). Recuperado el 25 de abril de 2009, de <http://reme.uji.es/articulos/amoyam4101701102/texto.html>
- Murphy, M. K. (2006). "The fire will not consume us": Exploring the link between homophobia and sexism in US feminism. *Journal of Gender Studies*, 15(3), 209-221.
- Murphy, K. & Tyler, T. (2008). Procedural justice and compliance behaviour: The mediating role of emotions. *European Journal of Social Psychology*, 38, 652-668.
- Nader, M. & Castro Solano, A. (2009). Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: Un estudio con líderes civiles y militares. *Anuario de Psicología*, 40(2), 237-254.
- Neffa, J. C. (2003). *El trabajo humano. Contribuciones al estudio de un valor que permanece*. Buenos Aires: Editorial Lumen-Humanitas, PIETTE del CONICET y Asociación Trabajo y Sociedad.
- Neffa, J. C., Salas, J. & Giner, V. (2004). *Actividad, empleo y desempleo según la EPH. Elementos para un análisis descriptivo del período comprendido entre las ondas de mayo 1974 y 2003*. Buenos Aires: CEIL-PIETTE - Serie Materiales de Investigación N° 3.
- Nelson, M. R. & Shavitt, S. (2002). Horizontal and vertical individualism and achievement values: A multimethod examination of Denmark and the United States. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 439-458.
- Ngo, H.Y., Foley, S., Wong, A. & Loi, R. (2003). Who gets more of the pie? Predictors of perceived gender inequity at work. *Journal of Business Ethics*, 45, 227-41.
- Nguyen, H. H. D., Le, H. & Boles, T. (2010). Individualism-collectivism and cooperation: A cross-society and cross-level examination. *Negotiation and Conflict Management Research*, 3(3), 179-204.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Norenzayan, A., Choi, I. & Nisbett, R. E. (2002). Cultural similarities and differences in social inference: Evidence from behavioral predictions and lay theories of behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(1), 109-120.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Nye, C. D., Brummel, B. J. & Drasgow, F. (2009). Differentiating sexist behavior and gender discrimination: An examination of antecedents and outcomes. *Military Psychology*, 21, 299-314.
- Olkkonen, M. E. & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 202-215.

- Omar, A. (1988). Estandarización argentina de los cuestionarios de personalidad de Eysenck. *Revista Chilena de Neuro-Psiquiatría*, 42, 83-95.
- Omar, A. (1995). *Stress y coping*. Buenos Aires: Lumen.
- Omar, A. (2005). Personalidad, inseguridad socioeconómica percibida y actitudes prejuiciosas. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10(1), 51-71.
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*, 16(2), 207-217.
- Omar, A. (2008a). *La cultura de empresas públicas y privadas santafesinas a través de sus prácticas organizacionales*. Simposio por invitación. XV Jornadas de Investigación y Cuarto Encuentro de Investigadores del MERCOSUR, Universidad de Buenos Aires.
- Omar, A. (2008b). *La importancia de la justicia en las organizaciones* (conferencia invitada). IV Simposio Internacional sobre Clima Organizacional, Medellín, Colombia.
- Omar, A. (2009). The moderating role of interpersonal justice on the relationship between Eysenckian personality dimensions and employee voice and employee silence. En A. Antoniou, C. Cooper, G. Chrousos, Ch. Spielberger & M. Eysenck (Eds.), *Handbook of managerial behavior and occupational health* (pp. 143-156). London: Edward Elgar Publishing.
- Omar, A. (2010a). Antecedentes y consecuencias de los comportamientos prosociales de voz y silencio. *Revista Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, 10, 249-258.
- Omar, A. (2010b). Las organizaciones positivas. En A. Castro Solano (Ed.), *Fundamentos de Psicología Positiva* (pp. 135-182). Buenos Aires: Paidós.
- Omar, A., Maltaneres, V. & Paris, L. (2007). *Percepciones de injusticia, compromiso afectivo y comportamientos organizacionales antisociales*. XXXI Congreso Interamericano de Psicología, México, D.F. Resúmenes del Congreso (versión electrónica).
- Omar, A., Oggero, H., Maltaneres, V. & Paris, L. (2003). *Análisis de la estructura factorial de una escala para explorar justicia organizacional*. Primer Congreso Marplatense de Psicología. La Psicología hoy: Actualización en las prácticas e investigaciones, Mar del Plata, p. 38.
- Omar, A. & Paris, L. (2012). *La ejecución de comportamientos contraproducentes como respuesta a las injusticias laborales*. XXVII Congreso de APSA, Mar del Plata.
- Omar, A. & Uribe Delgado, H. (2011). Vinculaciones del alocentrismo-idiocentrismo con las percepciones de justicia en el trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*, 30, 175-192.
- Omar, A., Uribe Delgado, H., Ferreira, C., Assmar, E., Terrones, A. & Galaz, M. (2007). Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y brasileras. *Revista Mexicana de Psicología*, 24(1), 101-116.
- Omar, A. & Urteaga, F. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Revista Enseñanza e Investigación en Psicología*, 13(2), 353-372.

- Omar, A. & Urteaga, F. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Revista Universitas Psicológica*, 9(1), 83-96.
- Omar, A., Vaamonde, J. D. & Uribe Delgado, H. (2013). Comportamientos contraproducentes en el trabajo: Diseño y validación de una escala. *Revista Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 249-265.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books: Lexington M.A.
- Organización de las Naciones Unidas (1979). *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer*. Washington: ONU.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2009). *Tendencias mundiales del empleo de las mujeres*. Ginebra: OIT. Recuperado el 2 de mayo de 2010, de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_106195.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2011). *Tendencias mundiales del empleo de 2011. El desafío de la recuperación del empleo*. Ginebra: OIT. Recuperado el 10 de agosto de 2011, de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_elm/---trends/documents/publication/wcms_150442.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2012a). *Global Employment Trends for Women*. Ginebra: OIT. Recuperado el 26 de diciembre de 2012, de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_195447.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2012b). *Tendencias mundiales del empleo 2012. Prevenir una crisis mayor del empleo*. Ginebra: OIT. Recuperado el 26 de diciembre de 2012, de <http://www.ilo.org/public/spanish/region/eurpro/madrid/download/tendenciasmundiales2012.pdf>
- Ortiz, S. Y. & Roscigno, V. J. (2006). *Gender discrimination at work: Dimensions, processes, and variations by race and status*. Recuperado el 1 de diciembre de 2011, de http://citation.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/1/0/4/3/2/p104322_index.html
- Oyserman, D., Coon, H. & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 128(1), 3-72.
- Oyserman, D., Sakamoto, I. & Lauffer, A. (1998). Cultural accommodation: Hybridity and the framing of social obligation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1606-1618.
- Pager, D. & Shepherd, H. (2008). The sociology of discrimination: Racial discrimination in employment, housing, credit, and consumer markets. *Annual Review of Sociology*, 34, 181-209.

- Paris, L. (2007). *Estrés laboral asistencial, recursos de afrontamiento y satisfacción laboral, en trabajadores de la salud de la ciudad de Rosario* (Tesis Doctoral). Facultad de Psicología. Rosario: Universidad Nacional de Rosario.
- Paris, L. & Omar, A. (2008). Predictores de satisfacción laboral en médicos y enfermeros. *Estudios de Psicología*, 13(3), 233-244.
- Parker, C. P., Baltes, B. B. & Christiansen, N. D. (1997). Support for affirmative action, justice perceptions, and work attitudes: A study of gender and racial-ethnic group differences. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 376-389.
- Parkes, L. P., Bochner, S. & Schneider, S. K. (2001). Person-organization fit across cultures: An empirical investigation of individualism and collectivism. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 81-108.
- Pearson, C. A. & Chong, C. (1997). Contribution of job content and social information on organizational commitment and job satisfaction: An exploration in a Malaysian nursing context. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 70, 357-374.
- Pettigrew, T. & Tropp, L. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 751-783.
- Pratto, F. & Walker, A. (2004). The bases of gendered power. En A. H. Eagly, A. E. Beall & R. J. Sternberg (Eds.), *The psychology of gender* (2da ed., pp. 242-268). New York, NY: Guilford Publications, 2004.
- Primeaux, P. S., Karri, R. & Caldwell, C. (2003). Cultural insights to justice: A theoretical perspective through a subjective lens. *Journal of Business Ethics*, 46, 187-199.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2011). *Aportes para el desarrollo humano en Argentina / 2011. Género en cifras: Mujeres y varones en la sociedad argentina*. Buenos Aires: PNUD. Recuperado el 26 de diciembre de 2012, de http://www.undp.org.ar/desarrollohumano/G%C3%A9nero%20en%20cifras_23.06.pdf
- Puchta, C. & Potter, J. (2004). *Focus group practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Quiles del Castillo, M. N., Betancor Rodríguez, V., Rodríguez Torres, R., Rodríguez Pérez, A. & Coello Martel, E. (2003). La medida de la homofobia manifiesta y sutil. *Psicothema*, 15(2), 197-204.
- Rahman, N. (1996). Caregivers' sensitivity to conflict: The use of vignettes methodology. *Journal of Elder Abuse and Neglect*, 8, 35-47.
- Ramamoorthy, N. & Carroll, S. J. (1998). Individualism-collectivism orientations and reactions toward alternative human resource management practices. *Human Relations*, 51, 571-588.
- Ramamoorthy, N. & Flood, P. (2002). Employee attitudes and behavioral intentions: A test of the main and moderating effects of individualism-collectivism orientations. *Human Relations*, 55(9), 1071-1096.

- Recio, P., Cuadrado, I. & Ramos, E. (2007). Propiedades psicométricas de la Escala de Detección de Sexismo en Adolescentes (DSA). *Psicothema*, 19, 522-528.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2009). How individualism-collectivism orientations predict happiness in a collectivistic context. *Journal of Happiness Studies*, 10, 19-35.
- Rhee, E., Uleman, J. S. & Lee, H. K. (1996). Variations in collectivism and individualism by in-group and culture: Confirmatory factor analyses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 1037-1053.
- Richard, O. C. & Kirby, S. L. (1998). Women recruits' perceptions of workforce diversity program selection decisions: A procedural justice examination. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 183-188.
- Rodrigues, A., Assmar, E. M. L. & Jablonski, B. (2002). *Psicología Social* (21a ed). Petrópolis: Vozes.
- Rojo Brizuela, S. & Tumini, L. (2008). Inequidades de género en el mercado de trabajo de la Argentina: Las brechas salariales. *Revista de Trabajo*, 4(6), 53-70.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Ros, M. & Gómez, A. (1997). Valores personales individualistas y colectivistas y su relación con la autoestima colectiva. *Revista de Psicología Social*, 12(2), 179-198.
- Rotundo, M. & Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-80.
- Rubin, G. (1996). El tráfico de mujeres: Notas sobre la "economía política" del sexo. En M. Lamas (Ed.), *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual* (pp. 35-96). México DF: PUEG/UNAM y Porrúa.
- Rueda, J. F. & Navas, M. S. (1996). Hacia una evaluación de las nuevas formas de prejuicio racial: las actitudes sutiles del racismo. *Revista de Psicología Social*, 11, 131-149.
- Sakalli, N. (2002). The relationship between sexism and attitudes toward homosexuality in a sample of Turkish college students. *Journal of Homosexuality*, 42(3), 53-64.
- Sánchez Ochoa, S. & Domínguez Espinosa, A. (2008). Elaboración de un instrumento de viñetas para evaluar el desempeño docente. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 13(37), 625-648.
- Sandry, J., Hunt, G., Rice, S., Trafimow, D. & Geels, K. (2011). Can priming your self lead to punishing others? *The Journal of Social Psychology*, 15, 531 - 534.
- Scarborough, J. (1998). *The origins of cultural differences and their impact on management*. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K. & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020-1030.

- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675- 688.
- Schimmack, U., Oishi, S. & Diener, E. (2005). Individualism: A valid and important dimension of cultural differences. *Personality and Social Psychology Review*, 9(1), 17-31.
- Schminke, M., Ambrose, M. L. & Cropanzano, R. S. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 294-304.
- Schoorman, D. & Champagne, M. (1994). Managers as informal third parties: The impact of supervisor-subordinate relationships on interventions. *The Employee Rights and Responsibilities Journal*, 9(1), 73-84.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. En M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp.1-65). New York: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.
- Schwartz, S. H. (1996). Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. En C. Seligman, J. M. Olson & M. P. Zanna (Eds.), *The psychology of values: The Ontario Symposium* (Vol. 8, pp. 1-24). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562.
- Schwartz, S. H. & Sagiv, L. (1995). Identifying culture-specifics in the content and structure of values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 26(1), 92-116.
- Sechrist, G. B. (2010). Making attributions to and plans to confront gender discrimination: The role of optimism. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 1678-1707.
- Settles, I. H., Cortina, L. M., Malley, J. & Stewart, A. J. (2006). The climate for women in academic science: The good, the bad, and the changeable. *Psychology of Women Quarterly*, 30, 47-58.
- Shavitt, S., Torelli, C. & Riemer, H. (2011). Horizontal and vertical individualism and collectivism: Implications for understanding psychological processes. En M. Gelfand, C-y Chiu & Y-y Hong (Eds.), *Advances in Culture and Psychology* (pp. 309-350). Oxford: Oxford University Press.
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (2da ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sibley, C. G., Overall, N. C. & Duckitt, J. (2007). When women become more hostilely sexist toward their gender: The system-justifying effect of benevolent sexism. *Sex Roles*. 2007, 57: 743-754.

- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P. S. & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and vertical aspects of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-Cultural Research*, 29, 240-275.
- Sipe, S., Fisher, D. K. & Johnson, C. D. (2009). University students' perceptions of gender discrimination in the workplace: Reality versus fiction. *Journal of Education for Business*, 84(6), 339-349.
- Skarlicki, D., Ellard, J. & Kelln, B. (1998). Third-party perceptions of a layoff: Procedural, derogation, and retributive aspects of justice. *Journal of Applied Psychology*, 83, 119-127.
- Skarlicki, D. P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Smith, P. B. & Bond, M. H. (1993). *Social psychology across cultures: Analysis and perspectives*. Boston: Allyn & Bacon.
- Smith, P. B. & Bond, M. H. (1999). *Social psychology across cultures: Analysis and perspectives* (2da ed.). Boston, USA: Allyn & Bacon.
- Smither, J. W., London, M. & Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 58, 33-66.
- Smuts, B. (1996). Male aggression against women: An evolutionary perspective. En D. M. Buss & N. M. Malamuth (Eds.), *Sex, power, and conflict* (pp. 231-268). New York: Oxford Univ. Press.
- Souza Minayo, M., Gonçalves de Assis, S. & Ramos de Souza, E. (2005). *Evaluación por triangulación de métodos. Abordaje de programas sociales*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: are they opposite forms of active behavior? *Applied Psychology: An International Review*, 59(1), 21-39.
- Speitzer, G. M., McCall, M. W. & Mahoney, J. D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82, 6-29.
- Spence, J. T. & Helmreich, R. L. (1972). The attitudes toward women scale (AWS). An objective instrument to measure the attitudes toward the rights and roles of women in contemporary society. *JJAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 2, 66-67.
- Spence, J.T. & Helmreich, R.L. (1978). *Masculinity and femininity: Their psychological dimensions, correlates, and antecedents*. Austin, TX: University of Texas Press.
- Spence, J.T., Helmreich, R. & Stapp, J. (1973). A short version of the Attitudes toward Women Scale (AWS). *Bulletin of the Psychonomic Society*, 2, 219-220.
- Summers, T. P. & Hendrix, W. H. (1991). Modelling the role of pay equity perceptions: A field study. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 145-157.

- Suyama, N., Hoshiyama, M., Shimizu, H. & Saito, H. (2008). Event-related potentials for gender discrimination: an examination between differences in gender discrimination between males and females. *International Journal of Neuroscience*, 118, 1227-1237.
- Sweeney, P. D. & McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-93.
- Swim, J. K., Aikin, K. J., Hall, W. S. & Hunter, B. A. (1995). Sexism and racism: Old-fashioned and modern prejudices. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 199-214.
- Swim, J. K. & Hyers, L. L. (2009). Sexism. En T. D. Nelson (Ed.), *Handbook of prejudice, stereotyping and discrimination* (pp. 407-430). Nueva York: Psychology Press-Taylor & Francis Group.
- Swim, J. K., Hyers, L., Cohen, L. L. & Ferguson, M. J. (2001). Everyday sexism: Evidence for its incidence, nature, and psychological impact from three daily diary studies. *Journal of Social Issues*, 57, 31-53.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5ta ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Taşdemir, N. & Sakallı-Uğurlu, N. (2010). The relationships between ambivalent sexism and religiosity among Turkish university students. *Sex Roles*, 62, 420-426.
- Tata, J. & Bowes-Sperry, L. (1996). Emphasis on distributive, procedural, and interactional justice: Differential perceptions of men and women. *Psychological Reports*, 79, 1327-1330.
- Thibaut, J. W. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tjosvold, D., Law, K. S. & Sun, H. F. (2003). Collectivistic and individualistic values: Their effects on group dynamics and productivity in China. *Group Decision and Negotiation*, 12(3), 243-263.
- Tougas, F., Brown, R., Beaton, A. M. & Joly, S. (1995). Neosexim: plus ca change plus c'est pareil. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(8), 842-849.
- Travaglia, L. K., Overall, N. C. & Sibley, C. G. (2009). Benevolent and hostile sexism and preferences for romantic partners. *Personality and Individual Differences*, 47, 599-604.
- Triana, M. (2011). A woman's place and a man's duty: How gender role incongruence in one's family life can result in home-related spillover discrimination at work. *Journal of Business and Psychology*, 26, 71-86.
- Triandis, H. C. (1993). Collectivism and individualism as cultural syndromes. *Cross-Cultural Research*, 27, 155-180.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview.

- Triandis, H. C. (1996). The psychological measurement of cultural syndromes. *American Psychologist*, *51*, 407-415.
- Triandis, H.C. (1998). Vertical and horizontal individualism and collectivism: Theory and research implications for international comparative management. *Advances in International Comparative Management*, *12*, 7-35.
- Triandis, H. C. (2000). Cross-cultural I/O psychology at the end of the millennium. *Applied Psychology: An International Review*, *49*(1), 222-226.
- Triandis, H. C. (2001). Individualism-collectivism and personality. *Journal of Personality*, *69*, 907-924.
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M. & Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*, 323-338.
- Triandis, H. C., Chan, D. K., Bhawuk, D. P. S., Iwao, S. & Sinha, J. B. P. (1995). Multimethod probes of allocentrism and idiocentrism. *International Journal of Psychology*, *4*, 461-480.
- Triandis, H. C., Chen, X. P. & Chan, D. K. (1998). Scenarios for the measurement of collectivism and individualism. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *29*(2), 275-289.
- Triandis, H. C. & Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, *74*, 118-128.
- Triandis, H. C. Leung, K., Villareal, M. & Clark, F. L. (1985). Allocentric vs idiocentric tendencies: Convergent and discriminant validation. *Journal of Research in Personality*, *19*, 395-415.
- Triandis, H. C., McCusker, C. & Hui, C. H. (1990). Multimethod probes of individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, *59*, 1006-1020.
- Triandis, H. C. & Suh, E. M. (2002). Cultural influences on personality. *Annual Review of Psychology*, *53*, 133-160.
- Tripp, T. M., Bies, R. J. & Aquino, K. (2007). A vigilante model of justice: Revenge, reconciliation, forgiveness, and avoidance. *Social Justice Research*, *20*, 10-34.
- Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia: Psychology Press.
- Tyler, T. R., Boeckmann, R. J., Smith, H. J. & Huo, Y. J. (1997). *Social justice in a diverse society*. Boulder, Colorado: Westview.
- Tyler, T. R. & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. En M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 115-191). New York: Lexington Books.

- United Nations Division for the Advancement of Women (UNDAW, 2009). *World survey on the role of women in development: Women's control over economic resources and access to financial resources including microfinance*. New York: Division for the Advancement of Women, Department of Economic and Social Affairs, United Nations. Recuperado el 2 de mayo de 2010, de <http://www.un.org/womenwatch/daw/public/WorldSurvey2009.pdf>
- U.S. Glass Ceiling Commission (1995). *A Solid investments: Making full use of the nation's human Capital*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office. Recuperado el 20 de octubre de 2010, de http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/120/
- Vaamonde, J. D. (2010a). Impacto del individualismo-colectivismo sobre el sexismo en trabajadores argentinos. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29(1), 20-31.
- Vaamonde, J. D. (2010b). *Percepciones de justicia y sexismo en el lugar de trabajo*. II Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología, XVII Jornadas de Investigación y VI Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires. Memorias del Congreso, Tomo I, Ediciones de la Facultad de Psicología de la UBA, pp. 185-187.
- Vaamonde, J. D. (2010c). Valores y sexismo en adolescentes argentinos. *Revista Salud & Sociedad*, 1(2), 113-124.
- Vaamonde, J. D. (2011). *El prejuicio en desarrollo: Diferencias en sexismo en adolescentes y adultos argentinos*. XXXIII Congreso Interamericano de Psicología. Sociedad Interamericana de Psicología (SIP), Medellín, Colombia. Memorias del Congreso, p. 607.
- Vaamonde, J. D. (2012). *Explorando las interrelaciones entre las percepciones de justicia y variables sociodemográficas en organizaciones argentinas*. IV Congreso Regional de la Sociedad Interamericana de Psicología (SIP), Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. Memorias del Congreso, p. 188 (versión electrónica).
- Vaamonde, J. D. & Omar, A. (2010). *Valores personales y sexismo ambivalente: Un estudio con trabajadores del sur santafesino*. XVIII Jornadas de Jóvenes Investigadores de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM), Santa Fe. Memorias de las Jornadas, Ediciones UNL, p. 232.
- Vaamonde, J. D. & Omar, A. (2012). Validación argentina del Inventario de Sexismo Ambivalente. *Alternativas en Psicología*, 26, 47-58.
- Vaamonde, J. D., Omar, A. & Rossi Casé, L. (2012). *Análisis multidimensional de datos aplicado a la exploración de las interrelaciones entre el sexismo y la orientación al individualismo-colectivismo en sujetos argentinos*. II Encuentro de Becarios de Investigación de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de La Plata. La Plata, Buenos Aires. Memorias del Encuentro (versión electrónica).
- Van den Bos, K., Vermunt, R. & Wilke, H. A. M. (1997). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than on what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 95-104.

- Van Knippenberg, D. & De Cremer, D. (2008). Leadership and fairness: Taking stock and looking ahead. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 173-179.
- Van Knippenberg, D., De Cremer, D. & van Knippenberg, B. (2007). Leadership and fairness: The state of the art. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 113-140.
- Wagner, J. A. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects of cooperation in groups. *Academy of Management Journal*, 38, 152-172.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 303-321.
- Wayne, S., Shore, L., Bommer, W. & Tetrick, L. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598.
- Wessel, J. L. & Ryan, A. M. (2012). Supportive when not supported? Male responses to negative climates for women. *Sex Roles*, 66, 94-104.
- Williams, M. L., McDaniel, M. A. & Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91, 392-413.
- Wood, W. & Eagly, A. H. (2002). A cross-cultural analysis of the behavior of women and men: Implications for the origins of sex differences. *Psychological Bulletin*, 128, 699-727.
- World Values Survey (2012). Values change the world. World Values Survey . Recuperado el el 26 de diciembre de 2012, de http://www.worldvaluessurvey.org/wvs/articles/folder_published/article_base_110/files/WVSBrochure6-2008_11.pdf
- Zárate, M. A. (2009). Racism in the 21st century. En T. D. Nelson (Ed.), *Handbook of prejudice, stereotyping, and discrimination* (pp. 387-406). New York: Psychology Press.
- Zdaniuk, A. & Bobocel, D. R. (2012). Vertical individualism and injustice: The self-restorative function of revenge. *European Journal of Social Psychology*, 42, 640-651.
- Zubieta, E., Beramendi, M. & Sosa, F. (2011). Sexismo ambivalente, estereotipos y valores en el ámbito militar. *Revista de Psicología*, 29(1), 101-130.

ANEXOS

ANEXO 1

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET)
Universidad Nacional de Rosario (UNR)
Universidad Nacional de La Plata (UNLP)

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimada/o participante:

Estamos realizando una investigación avalada por el CONICET, la Universidad Nacional de Rosario y la Universidad Nacional de La Plata, con el propósito conocer mejor la manera habitual de actuar, pensar y sentir de los trabajadores argentinos.

Su colaboración en el estudio consistirá en participar en un grupo de discusión o en una entrevista individual, actividad que tomará entre 30 minutos y una hora. Usted tiene total libertad de participar o no en esta recolección de datos, así como también de abandonar su colaboración en cualquier momento del proceso.

La información recopilada mediante su participación será estricta y exclusiva para nuestro trabajo de investigación, y sólo nosotros tendremos acceso a la misma. Asimismo, la información que proporcione no estará identificada con su nombre, para resguardar el anonimato y la confidencialidad de sus respuestas.

Su participación en esta investigación no implica ningún beneficio monetario o de otra clase. No obstante, su colaboración es muy importante para el éxito de este estudio y de futuros estudios relacionados con el tema de investigación.

En caso de tener alguna consulta o sugerencia, no dude en comunicarse con nosotros:

Dra. Alicia Omar
(CONICET-UNR)
Fac. Humanidades y Artes UNR
Entre Ríos 758 - Rosario
Tel. (0341) 4802673
agomar@arnet.com.ar

Prof. Psic. Lilia Rossi Casé
(UNLP)
Facultad de Psicología UNLP
Calle 48 entre 6 y 7 - La Plata
TE. (0221) 4242359 / 4895563
rossicase@psico.unlp.edu.ar

Psic. Juan D. Vaamonde
(CONICET-UNR-UNLP)
Fac. Humanidades y Artes UNR
Entre Ríos 758 - Rosario
Tel. (0341) 4802673
juandvaamonde@yahoo.com.ar

Expreso voluntaria y concientemente mi consentimiento de participar en el estudio.

No deseo participar del estudio.

Firma: _____

ANEXO 2

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET)
Universidad Nacional de Rosario (UNR)
Universidad Nacional de La Plata (UNLP)

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimada/o participante:

Estamos realizando una investigación avalada por el CONICET, la Universidad Nacional de Rosario y la Universidad Nacional de La Plata, con el propósito conocer mejor la manera habitual de actuar, pensar y sentir de los trabajadores argentinos.

Su participación en este estudio consistirá en contestar el cuestionario adjunto, lo cual tomará alrededor de 25 minutos. Usted tiene total libertad de participar o no en esta recolección de datos, así como también de abandonar su colaboración en cualquier momento del proceso.

La información recopilada mediante su participación será estricta y exclusiva para nuestro trabajo de investigación, y sólo nosotros tendremos acceso a la misma. Asimismo, la información que proporcione no estará identificada con su nombre, para resguardar el anonimato y la confidencialidad de sus respuestas.

Su participación en esta investigación no implica ningún beneficio monetario o de otra clase. No obstante, su colaboración es muy importante para el éxito de este estudio y de futuros estudios relacionados con el tema de investigación.

En caso de tener alguna consulta o sugerencia, no dude en comunicarse con nosotros:

Dra. Alicia Omar
(CONICET-UNR)
Fac. Humanidades y Artes UNR
Entre Ríos 758 - Rosario
Tel. (0341) 4802673
agomar@arnet.com.ar

Prof. Psic. Lilia Rossi Casé
(UNLP)
Facultad de Psicología UNLP
Calle 48 entre 6 y 7 - La Plata
TE. (0221) 4242359 / 4895563
rossicase@psico.unlp.edu.ar

Psic. Juan D. Vaamonde
(CONICET-UNR-UNLP)
Fac. Humanidades y Artes UNR
Entre Ríos 758 - Rosario
Tel. (0341) 4802673
juandvaamonde@yahoo.com.ar

Expreso voluntaria y concientemente mi consentimiento de participar en el estudio.

No deseo participar del estudio.

Firma: _____

ANEXO 3

Instrucciones:

A continuación se presenta un conjunto de historias que relatan diferentes situaciones laborales. Por favor léalas con detenimiento, luego elija el final que mejor refleje su forma de actuar frente a la situación planteada y responda la pregunta haciendo un círculo alrededor del número que corresponda. Elija un solo número por renglón y no deje historias sin responder. Recuerde que este cuestionario es anónimo. El significado de cada número es el siguiente:

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

Escenario A

(Diseñado para explorar la dimensión desigualdad, denegación o pérdida de beneficios laborales)

Carlos trabaja en una empresa de fabricación de repuestos para autos. Recientemente el jefe de la empresa le pidió que lo ayude a elegir a una persona para ascender al puesto de *Responsable del Área Técnica*. Carlos tiene a dos empleados en mente: Julia y Marcos. Carlos se lleva muy bien con ambos. Marcos es un empleado eficiente, confanzudo, con un carácter fuerte. Julia es una mujer competente, respetuosa, de carácter firme. El puesto en cuestión requiere capacidad operativa y control del personal a cargo (todos hombres).

Desenlace A1: Considerando que el cargo supone dirigir un grupo de hombres, Carlos recomienda a Marcos para el puesto. Si Usted hubiera estado en la situación de Carlos, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace A2: Considerando las características de Julia, Carlos piensa que está mejor preparada para tener el grupo a su cargo y la recomienda para el puesto. Si Usted hubiera estado en la situación de Carlos, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario B

(Diseñado para explorar la dimensión asignación diferenciada de cargos o tareas)

La encargada de Recursos Humanos de un importante hotel debe buscar un/a nuevo/a *receptionista*. Luego de completar el proceso de preselección, quedan dos jóvenes finalistas, Juan y Sofía. Juan presenta un buen currículum: está cursando el último año de la carrera de Hotelería, tiene conocimientos de inglés y alemán, y acredita experiencia en puestos similares. Sofía, por otro lado, completó su escolaridad secundaria, tiene conocimientos de inglés, y ha trabajado como promotora y como secretaria en una fábrica. Ambos se desenvuelven muy bien en la entrevista. La encargada de la selección nota que Sofía es simpática y notablemente bonita, y que Juan es muy profesional y tiene buen trato.

Desenlace B1: Considerando las características necesarias para el puesto en cuestión, la encargada de Recursos Humanos elige a Sofía por ser mujer, simpática y bonita. Si Usted hubiera estado en la situación de la encargada, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace B2: Considerando las características necesarias para el puesto en cuestión, la encargada de Recursos Humanos elige a Juan porque está mejor preparado y tiene experiencia previa. Si Usted hubiera estado en la situación de la encargada, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario C

(Diseñado para explorar la dimensión desigualdad, denegación o pérdida de beneficios laborales)

Claudia es la directora de una empresa y tiene la posibilidad de darle un aumento de sueldo a uno/a (y *solamente* a uno/a) de los empleados del sector administrativo. Si bien en ese sector hay muchas personas capaces, Claudia está pensando concretamente en Mónica y en Héctor, ambos casados y con dos hijos

cada uno. En Mónica, porque durante el último año realizó cursos de capacitación y tiene experiencia previa en puestos similares. En Héctor, porque si bien no realizó ninguna capacitación, tiene experiencia previa y, además, es jefe de familia.

Desenlace C1: Claudia le aumenta el sueldo a Héctor ya que, por su rol de jefe de familia, seguramente necesita más el dinero que Mónica. Si Usted hubiera estado en la situación de Claudia, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace C2: Claudia le aumenta el sueldo a Mónica considerando su experiencia previa y su capacitación. Si Usted hubiera estado en la situación de Claudia, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario D

(Diseñado para explorar la dimensión discriminación por embarazo o maternidad)

La dueña de un estudio jurídico necesita *un/a abogado/a* para atender a los clientes y para presentar diariamente escritos en Tribunales. En la búsqueda, ella encuentra dos profesionales jóvenes, Alejandra y Javier, con perfiles laborales bastante similares, aunque Alejandra cuenta con un año de experiencia previa. Ambos están casados, Alejandra tiene un hijo de un año, y Javier está a punto de ser papá por primera vez. En la entrevista, los dos se desenvuelven muy bien, expresando sus deseos de conseguir el trabajo, a pesar de que el puesto requiere dedicación de tiempo completo y, en ocasiones, trabajar los sábados.

Desenlace D1: La dueña del estudio contrata a Javier por considerar que Alejandra debe dedicarse a su hijo pequeño. Si Usted hubiera estado en la situación de la dueña del estudio, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace D2: La dueña del estudio contrata a Alejandra ya que, a diferencia de Javier, ella posee un año de experiencia previa. Si Usted hubiera estado en la situación de la dueña del estudio, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario E

(Diseñado para explorar la dimensión asignación diferenciada de cargos o tareas)

María trabaja en una empresa de transporte, en el sector administrativo. Actualmente hay una vacante para el puesto de *chofer de micros de larga distancia*. Este puesto implica un salario mucho mayor al de los cargos administrativos. Los choferes de la empresa son todos varones. Una compañera de María, Andrea, reúne las condiciones y quiere presentarse para el puesto en cuestión.

Desenlace E1: María desalienta a Andrea por considerar que el puesto implica potenciales riesgos para los que un hombre está mejor preparado que una mujer. Si Usted hubiera estado en la situación de María, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace E2: María incentiva a Andrea porque reúne las condiciones para el puesto vacante. Si Usted hubiera estado en la situación de María, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario F

(Destinado a explorar la asignación diferenciada de cargos o tareas)

Alberto es un contador y trabaja junto con otros dos contadores varones en una pequeña ciudad. Un día uno de ellos fallece inesperadamente, y queda ocupando su lugar su joven hija, Laura, también contadora. Ella está interesada en aprender mucho acerca de la profesión, y espera poder ocupar el lugar de su padre. Sin embargo, Alberto es consciente que los empresarios de la zona (agricultores y ganaderos en su mayoría) prefieren tratar con profesionales varones.

Desenlace F1: Alberto le asigna a Laura tareas profesionales que no implican tratar con los clientes ya que, por ser un ambiente masculino, los empresarios prefieren tratar con varones. Si Usted hubiera estado en la situación de Alberto, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace F2: Alberto deja que Laura trate libremente con los clientes porque es contadora y para eso se ha formado. Si Usted hubiera estado en la situación de Alberto, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario G

(Diseñado para explorar la dimensión asignación diferenciada de cargos o tareas)

Federico trabaja en la empresa de energía provincial y está encargado, junto a Martín y a Susana, de reparar problemas técnicos en la vía pública. Ambos son empleados de reciente incorporación a la empresa. El trabajo en cuestión implica manejo de cables peligrosos y un gran riesgo si no se sabe cómo manipularlos. Tanto Martín como Susana han sido capacitados y están dispuestos a realizar cualquier tarea necesaria.

Desenlace G1: Federico le asigna a Martín las tareas más complejas y riesgosas para cuidar y resguardar a Susana. Si Usted hubiera estado en la situación de Federico, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace G2: Considerando la capacitación y la buena predisposición para el trabajo, Federico deja que tanto Martín como Susana realicen cualquier tarea propia del puesto técnico en cuestión. Si Usted hubiera estado en la situación de Federico, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario H

Escenario descartado ya que los jueces expertos consideraron que los desenlaces provistos no eran lo suficientemente adecuados.

Escenario I

(Diseñado para explorar la dimensión acoso sexual)

Sebastián ha trabajado junto a Mariana por unos meses. Mariana es una mujer muy atractiva, simpática, y eficiente en su trabajo. Siempre ha sido muy atenta y sonriente. Sebastián siente una gran atracción hacia ella. Un día decide invitarla a cenar, por fuera del ámbito de trabajo. Ella sonríe y, sin dar explicaciones, le agradece y le dice que no. No obstante, la relación entre ellos no cambia: Mariana sigue siendo muy amable y simpática, por lo cual, transcurridos algunos días, Sebastián decide volver a invitarla a salir. Nuevamente ella se niega, pero todo sigue igual. Sebastián se siente confundido ante esta situación.

Desenlace I1: Sebastián continúa insistiendo con su invitación. Después de todo, dicen que las mujeres suelen decir “no” cuando en realidad quieren decir “sí”. Si Usted hubiera estado en la situación de Sebastián, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace I2: Considerando que Mariana rechazó la invitación dos veces consecutivas, Sebastián deja de insistir. Si Usted hubiera estado en la situación de Sebastián, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario J

(Diseñado para explorar la dimensión acoso sexual)

Jorge es médico y trabaja en un hospital. Un día, en la recorrida diaria, descubre en la historia clínica de un paciente que una enfermera del turno noche le ha dado un medicamento equivocado. Jorge examina al paciente y corrobora que está bien. Nada malo le ha ocurrido. Sin embargo, se da cuenta que las consecuencias de semejante error podrían haber sido muy graves. Analiza la historia clínica y descubre que la responsable ha sido Patricia, una joven enfermera recientemente incorporada. Ella es muy atractiva y simpática, al punto que Jorge ya había pensado en invitarla a salir. Ella podría perder su trabajo si las autoridades del hospital se enteraran de este incidente.

Desenlace J1: Jorge le dice en privado a Patricia que no dirá nada si ella accede a tener algún tipo de “intimidad” con él. Si Usted hubiera estado en la situación de Jorge, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace J2: Jorge no se aprovecha del incidente para invitar a Patricia a salir con él. Si Usted hubiera estado en la situación de Jorge, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario K

(Diseñado para explorar la dimensión discriminación por embarazo o maternidad)

La encargada de un importante restaurante necesita *un/a asistente de cocina*. Luego de entrevistar a varios candidatas, mujeres y varones, se inclina por una en particular: Carolina. Ella cuenta con experiencia previa y una destacada capacitación para el puesto, habiendo realizado cursos de cocina internacional. Durante la entrevista, Carolina se muestra conversadora, entusiasmada por el trabajo y contenta porque, además, hace poco se enteró que está esperando su primer hijo.

Desenlace K1: La encargada del restaurante continúa buscando a otra persona que no requiera licencia por maternidad. Si Usted hubiera estado en la situación de la encargada, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace K2: La encargada del restaurante contrata a Carolina por su capacitación, su entusiasmo y su experiencia previa en puestos similares. Si Usted hubiera estado en la situación de la encargada, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario L

(Diseñado para explorar otros actos discriminatorios)

Miguel es un operario en una fábrica metalúrgica. En su sector, Miguel trabaja junto con diez hombres y dos mujeres. Sus compañeros varones suelen decir bromas y chistes machistas a las mujeres, sobre todo acerca de su supuesta falta de capacidad para trabajar como operarias, pues es “un trabajo de hombres”. Miguel sabe que en fábricas como ésta, ese tipo de situaciones son moneda corriente.

Desenlace L1: Miguel se suma a las bromas y los chistes. Después de todo, la fábrica es un ámbito de hombres. Si Usted hubiera estado en la situación de Miguel, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace L2: Miguel expresa su desacuerdo con las bromas y los chistes, ya que considera que las mujeres tienen derecho a trabajar en una fábrica sin ser molestadas. Si Usted hubiera estado en la situación de Miguel, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario M

(Diseñado para explorar la dimensión objetivación del cuerpo femenino)

Roberto trabaja en una empresa junto con Florencia. Ella es muy simpática, tiene muy buen cuerpo y suele vestir ropas “sexy” (escotes, faldas cortas, ropa ajustada). A Roberto ella le resulta tan llamativa que a veces se da cuenta que, cuando mantienen una conversación, él desvía su mirada hacia el escote u otras partes del cuerpo de Florencia.

Desenlace M1: De ahora en adelante, cada vez que hable con Florencia, Roberto seguirá desviando su mirada hacia otras partes de su cuerpo. Al fin y al cabo, parece que ella disfruta mostrando sus “atributos”. Si Usted hubiera estado en la situación de Roberto, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace M2: De ahora en adelante, Roberto mirará a Florencia a la cara todo el tiempo para no incomodarla. Si Usted hubiera estado en la situación de Roberto, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario N

Escenario descartado ya que los jueces expertos consideraron que no exploraba ninguna faceta de la tendencia a la DG en el lugar de trabajo.

Escenario O

(Diseñado para explorar la dimensión desigualdad, denegación o pérdida de beneficios laborales)

Luis trabaja en una empresa privada de taxis y tiene buena relación con todos sus compañeros y compañeras. Las pocas mujeres con las cuales trabaja se han organizado para hacer una marcha por desproporción salarial, debido a que cobran menos que los varones. Ellas le piden expresamente a sus compañeros que las apoyen en este reclamo.

Desenlace O1: Luis evita sumarse al reclamo salarial de sus compañeras ya que considera que los hombres deben ganar más que las mujeres. Si Usted hubiera estado en la situación de Luis, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace O2: Luis se suma al reclamo salarial de sus compañeras por considerarlo justo y merecido. Si Usted hubiera estado en la situación de Luis, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario P

Escenario descartado ya que los jueces expertos consideraron que no exploraba ninguna faceta de la tendencia a la DG en el lugar de trabajo.

Escenario Q

(Diseñado para explorar la dimensión objetivación del cuerpo femenino)

Un joven albañil trabaja en una obra en construcción junto con otros 10 hombres. En este rubro, es común que los trabajadores digan piropos a las mujeres que pasan por allí, en general sobre sus cuerpos, incluso algunos subidos de tono. Hasta a veces bromean o les dicen algo a las pocas mujeres que realizan allí alguna tarea puntual. Un día llegan a la obra tres mujeres, estudiantes de Arte, bastante atractivas, con el fin de pintar un mural en el hall de ingreso del edificio.

Desenlace Q1: El joven albañil bromea y piropea a las estudiantes, ya que considera que a las mujeres les gusta que los hombres observen y admiren sus cuerpos. Si Usted hubiera estado en la situación del joven albañil, ¿habría tomado la misma decisión?

Desenlace Q2: El joven albañil sigue haciendo su trabajo cotidiano, sin decirles nada a las estudiantes, ya que no tiene por qué cargosear a las mujeres. Si Usted hubiera estado en la situación del joven albañil, ¿habría tomado la misma decisión?

Escenario R

Escenario descartado ya que los jueces expertos consideraron que no exploraba ninguna faceta de la tendencia a la DG en el lugar de trabajo.

ANEXO 4



Este cuestionario ha sido diseñado para conocer mejor la manera habitual de actuar, pensar y sentir de los argentinos. Su colaboración es muy valiosa para el éxito de nuestro proyecto. Por tal motivo, lo invitamos a participar respondiendo lo que aparece a continuación con total honestidad. No existen respuestas correctas ni incorrectas, y la información que brinde será totalmente anónima y confidencial.

A continuación se presenta un conjunto de historias que relatan diferentes situaciones laborales. Por favor léalas con detenimiento, luego responda la pregunta haciendo un círculo alrededor del número que mejor refleje su respuesta. Elija un solo número por renglón y no deje historias sin responder. Recuerde que este cuestionario es anónimo. El significado de cada número es el siguiente:

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

<p>A) Carlos trabaja en una empresa de fabricación de repuestos para autos. Recientemente el jefe de la empresa le pidió que lo ayude a elegir a una persona para ascender al puesto de <i>Responsable del Área Técnica</i>. Carlos tiene a dos empleados en mente: Julia y Marcos. Carlos se lleva muy bien con ambos. Marcos es un empleado eficiente, confanzudo, con un carácter fuerte. Julia es una mujer competente, respetuosa, de carácter firme. El puesto en cuestión requiere capacidad operativa y control del personal a cargo (todos hombres). Considerando que el cargo supone dirigir un grupo de hombres, Carlos recomienda a Marcos para el puesto. Si Usted hubiera estado en la situación de Carlos, ¿habría tomado la misma decisión?</p>	1	2	3	4	5
<p>B) La encargada de Recursos Humanos de un importante hotel debe buscar un/a nuevo/a <i>repcionista</i>. Luego de completar el proceso de preselección, quedan dos jóvenes finalistas, Juan y Sofía. Juan presenta un buen currículum: está cursando el último año de la carrera de Hotelería, tiene conocimientos de inglés y alemán, y acredita experiencia en puestos similares. Sofía, por otro lado, completó su escolaridad secundaria, tiene conocimientos de inglés, y ha trabajado como promotora y como secretaria en una fábrica. Ambos se desenvuelven muy bien en la entrevista. La encargada de la selección nota que Sofía es simpática y notablemente bonita, y que Juan es muy profesional y tiene buen trato. Considerando las características necesarias para el puesto en cuestión, la encargada de Recursos Humanos elige a Sofía por ser mujer, simpática y bonita. Si Usted hubiera estado en la situación de la encargada, ¿habría tomado la misma decisión?</p>	1	2	3	4	5
<p>C) Claudia es la directora de una empresa y tiene la posibilidad de darle un aumento de sueldo a uno/a (y <i>solamente</i> a uno/a) de los empleados del sector administrativo. Si bien en ese sector hay muchas personas capaces, Claudia está pensando concretamente en Mónica y en Héctor, ambos casados y con dos hijos cada uno. En Mónica, porque durante el último año realizó cursos de capacitación y tiene experiencia previa en puestos similares. En Héctor, porque si bien no realizó ninguna capacitación, tiene experiencia previa y, además, es jefe de familia. Claudia le aumenta el sueldo a Mónica considerando su experiencia previa y su capacitación. Si Usted hubiera estado en la situación de Claudia, ¿habría tomado la misma decisión?</p>	1	2	3	4	5

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

(continúa)

<p>D) La dueña de un estudio jurídico necesita <i>un/a abogado/a</i> para atender a los clientes y para presentar diariamente escritos en Tribunales. En la búsqueda, ella encuentra dos profesionales jóvenes, Alejandra y Javier, con perfiles laborales bastante similares, aunque Alejandra cuenta con un año de experiencia previa. Ambos están casados, Alejandra tiene un hijo de un año, y Javier está a punto de ser papá por primera vez. En la entrevista, los dos se desenvuelven muy bien, expresando sus deseos de conseguir el trabajo, a pesar de que el puesto requiere dedicación de tiempo completo y, en ocasiones, trabajar los sábados. La dueña del estudio contrata a Javier por considerar que Alejandra debe dedicarse a su hijo pequeño. Si Usted hubiera estado en la situación de la dueña del estudio, ¿habría tomado la misma decisión?</p>	1	2	3	4	5
<p>E) María trabaja en una empresa de transporte, en el sector administrativo. Actualmente hay una vacante para el puesto de <i>chofer de micros de larga distancia</i>. Este puesto implica un salario mucho mayor al de los cargos administrativos. Los choferes de la empresa son todos varones. Una compañera de María, Andrea, reúne las condiciones y quiere presentarse para el puesto en cuestión. María desalienta a Andrea por considerar que el puesto implica potenciales riesgos para los que un hombre está mejor preparado que una mujer. Si Usted hubiera estado en la situación de María, ¿habría tomado la misma decisión?</p>	1	2	3	4	5
<p>F) Alberto es un contador y trabaja junto con otros dos contadores varones en una pequeña ciudad. Un día uno de ellos fallece inesperadamente, y queda ocupando su lugar su joven hija, Laura, también contadora. Ella está interesada en aprender mucho acerca de la profesión, y espera poder ocupar el lugar de su padre. Sin embargo, Alberto es consciente que los empresarios de la zona (agricultores y ganaderos en su mayoría) prefieren tratar con profesionales varones. Alberto deja que Laura trate libremente con los clientes porque es contadora y para eso se ha formado. Si Usted hubiera estado en la situación de Alberto, ¿habría tomado la misma decisión?</p>	1	2	3	4	5
<p>G) Federico trabaja en la empresa de energía provincial y está encargado, junto a Martín y a Susana, de reparar problemas técnicos en la vía pública. Ambos son empleados de reciente incorporación a la empresa. El trabajo en cuestión implica manejo de cables peligrosos y un gran riesgo si no se sabe cómo manipularlos. Tanto Martín como Susana han sido capacitados y están dispuestos a realizar cualquier tarea necesaria. Federico le asigna a Martín las tareas más complejas y riesgosas para cuidar y resguardar a Susana. Si Usted hubiera estado en la situación de Federico, ¿habría tomado la misma decisión?</p>	1	2	3	4	5
<p>I) Sebastián ha trabajado junto a Mariana por unos meses. Mariana es una mujer muy atractiva, simpática, y eficiente en su trabajo. Siempre ha sido muy atenta y sonriente. Sebastián siente una gran atracción hacia ella. Un día decide invitarla a cenar, por fuera del ámbito de trabajo. Ella sonrío y, sin dar explicaciones, le agradece y le dice que no. No obstante, la relación entre ellos no cambia: Mariana sigue siendo muy amable y simpática, por lo cual, transcurridos algunos días, Sebastián decide volver a invitarla a salir. Nuevamente ella se niega, pero todo sigue igual. Sebastián se siente confundido ante esta situación. Considerando que Mariana rechazó la invitación dos veces consecutivas, Sebastián deja de insistir. Si Usted hubiera estado en la situación de Sebastián, ¿habría tomado la misma decisión?</p>	1	2	3	4	5

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

(continúa)

<p>J) Jorge es médico y trabaja en un hospital. Un día, en la recorrida diaria, descubre en la historia clínica de un paciente que una enfermera del turno noche le ha dado un medicamento equivocado. Jorge examina al paciente y corrobora que está bien. Nada malo le ha ocurrido. Sin embargo, se da cuenta que las consecuencias de semejante error podrían haber sido muy graves. Analiza la historia clínica y descubre que la responsable ha sido Patricia, una joven enfermera recientemente incorporada. Ella es muy atractiva y simpática, al punto que Jorge ya había pensado en invitarla a salir. Ella podría perder su trabajo si las autoridades del hospital se enteraran de este incidente.</p> <p>Jorge le dice en privado a Patricia que no dirá nada si ella accede a tener algún tipo de “intimidad” con él. Si Usted hubiera estado en la situación de Jorge, ¿habría tomado la misma decisión?</p>	1	2	3	4	5
<p>K) La encargada de un importante restaurante necesita <i>un/a asistente de cocina</i>. Luego de entrevistar a varios candidatos, mujeres y varones, se inclina por una en particular: Carolina. Ella cuenta con experiencia previa y una destacada capacitación para el puesto, habiendo realizado cursos de cocina internacional. Durante la entrevista, Carolina se muestra conversadora, entusiasmada por el trabajo y contenta porque, además, hace poco se enteró que está esperando su primer hijo.</p> <p>La encargada del restaurante continúa buscando a otra persona que no requiera licencia por maternidad. Si Usted hubiera estado en la situación de la encargada, ¿habría tomado la misma decisión?</p>	1	2	3	4	5
<p>L) Miguel es un operario en una fábrica metalúrgica. En su sector, Miguel trabaja junto con diez hombres y dos mujeres. Sus compañeros varones suelen decir bromas y chistes machistas a las mujeres, sobre todo acerca de su supuesta falta de capacidad para trabajar como operarias, pues es “un trabajo de hombres”. Miguel sabe que en fábricas como ésta, ese tipo de situaciones son moneda corriente.</p> <p>Miguel expresa su desacuerdo con las bromas y los chistes, ya que considera que las mujeres tienen derecho a trabajar en una fábrica sin ser molestadas. Si Usted hubiera estado en la situación de Miguel, ¿habría tomado la misma decisión?</p>	1	2	3	4	5
<p>M) Roberto trabaja en una empresa junto con Florencia. Ella es muy simpática, tiene muy buen cuerpo y suele vestir ropas “sexy” (escotes, faldas cortas, ropa ajustada). A Roberto ella le resulta tan llamativa que a veces se da cuenta que, cuando mantienen una conversación, él desvía su mirada hacia el escote u otras partes del cuerpo de Florencia.</p> <p>De ahora en adelante, Roberto mirará a Florencia a la cara todo el tiempo para no incomodarla. Si Usted hubiera estado en la situación de Roberto, ¿habría tomado la misma decisión?</p>	1	2	3	4	5
<p>O) Luis trabaja en una empresa privada de taxis y tiene buena relación con todos sus compañeros y compañeras. Las pocas mujeres con las cuales trabaja se han organizado para hacer una marcha por desproporción salarial, debido a que cobran menos que los varones. Ellas le piden expresamente a sus compañeros que las apoyen en este reclamo.</p> <p>Luis se suma al reclamo salarial de sus compañeras por considerarlo justo y merecido. Si Usted hubiera estado en la situación de Luis, ¿habría tomado la misma decisión?</p>	1	2	3	4	5

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

(continúa)

<p>Q) Un joven albañil trabaja en una obra en construcción junto con otros 10 hombres. En este rubro, es común que los trabajadores digan piropos a las mujeres que pasan por allí, en general sobre sus cuerpos, incluso algunos subidos de tono. Hasta a veces bromean o les dicen algo a las pocas mujeres que realizan allí alguna tarea puntual. Un día llegan a la obra tres mujeres, estudiantes de Arte, bastante atractivas, con el fin de pintar un mural en el hall de ingreso del edificio. El joven albañil sigue haciendo su trabajo cotidiano, sin decirles nada a las estudiantes, ya que no tiene por qué cargosear a las mujeres. Si Usted hubiera estado en la situación del joven albañil, ¿habría tomado la misma decisión?</p>	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Para terminar, por favor complete la siguiente información. No incluya su nombre.

Sexo: Varón Mujer / Edad: _____ años

¿Cuál es su nivel educacional? Primario Secundario Terciario Universitario

¿Cuánto tiempo hace que trabaja en su empleo actual? _____ años / _____ meses

¿A qué sector pertenece su organización laboral? Público Privado

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 5



Este cuestionario ha sido diseñado para conocer mejor la manera habitual de actuar, pensar y sentir de los argentinos. Su colaboración es muy valiosa para el éxito de nuestro proyecto. Por tal motivo, lo invitamos a participar respondiendo lo que aparece a continuación con total honestidad. No existen respuestas correctas ni incorrectas, y la información que brinde será totalmente anónima y confidencial.

Por favor, rodee con un círculo el número que mejor refleje su opinión frente a cada una de las siguientes oraciones. Elija un solo número por renglón y no deje oraciones sin responder. El significado de cada número es el siguiente:

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

Por ejemplo, si Ud. está “De acuerdo” con lo que dice la oración, rodee con un círculo el número 4. Si su respuesta es “Muy en desacuerdo”, circule el número 1.

1	La gente debería darse cuenta que su mayor obligación es hacia su familia	1	2	3	4	5
2	El comercio y la producción deberían estar libres de las interferencias del gobierno	1	2	3	4	5
3	Es mejor una ocupación por parte de un poder extranjero, que una guerra	1	2	3	4	5
4	Hombres y mujeres tienen el derecho de descubrir si son sexualmente compatibles antes del matrimonio	1	2	3	4	5
5	Actualmente, más y más personas se meten en asuntos que no les incumben	1	2	3	4	5
6	Los judíos son ciudadanos tan valiosos como cualquier otro grupo	1	2	3	4	5
7	La pena de muerte es salvaje y está bien que se haya abolido	1	2	3	4	5
8	La mayoría de las personas religiosas son hipócritas	1	2	3	4	5
9	Nuestro trato a los criminales es demasiado severo, deberíamos tratar de curarlos y no de castigarlos	1	2	3	4	5
10	Las relaciones sexuales son siempre malas, excepto en el matrimonio	1	2	3	4	5
11	Sería mejor que la gente de color permaneciera en sus barrios a fin de prevenir su contacto con los blancos	1	2	3	4	5
12	El servicio militar obligatorio en tiempos de paz es esencial para este país	1	2	3	4	5
13	Los crímenes sexuales, tales como violación y ataques a niños, no sólo merecen la cárcel, sino la tortura o algo peor	1	2	3	4	5
14	Las personas con enfermedades graves o defectos deberían ser obligatoriamente esterilizadas	1	2	3	4	5
15	Sería un error que las personas de color fueran jefes de blancos	1	2	3	4	5
16	“Bueno o malo, es mi país” es una frase que expresa una actitud fundamentalmente deseable	1	2	3	4	5
17	La idea de Dios es una invención de la mente humana	1	2	3	4	5
18	Una persona debería ser libre de vivir su vida como quiera	1	2	3	4	5
19	El amor libre entre hombres y mujeres debería ser apoyado como un medio para la salud física y mental	1	2	3	4	5
20	A veces, una pequeña mentira es buena	1	2	3	4	5
21	El perdedor merece poca simpatía o ayuda del exitoso	1	2	3	4	5
22	La Iglesia debería intentar aumentar su influencia en la vida de la nación	1	2	3	4	5
23	Las personas de color son genéticamente inferiores a los blancos	1	2	3	4	5

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

(continúa)

24	El lanzamiento de la primera bomba atómica sobre una ciudad japonesa fue un grave error, incompatible con nuestro tipo de civilización	1	2	3	4	5
25	Cualquier forma de discriminación contra las personas de color, los judíos, etc. debería ser ilegal y castigada severamente	1	2	3	4	5
26	El capitalismo es inmoral porque explota al trabajador	1	2	3	4	5
27	Cristo fue divino en un sentido diferente a los demás hombres	1	2	3	4	5
28	El mantenimiento del orden interno dentro de una nación es más importante que una libertad total para todos	1	2	3	4	5

A continuación se presenta un conjunto de historias que relatan diferentes situaciones laborales. Por favor léalas con detenimiento, luego responda la pregunta haciendo un círculo alrededor del número que mejor refleje su respuesta. Elija un solo número por renglón y no deje historias sin responder. Recuerde que este cuestionario es anónimo. El significado de cada número es el siguiente:

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

A) Carlos trabaja en una empresa de fabricación de repuestos para autos. Recientemente el jefe de la empresa le pidió que lo ayude a elegir a una persona para ascender al puesto de <i>Responsable del Área Técnica</i> . Carlos tiene a dos empleados en mente: Julia y Marcos. Carlos se lleva muy bien con ambos. Marcos es un empleado eficiente, confanzudo, con un carácter fuerte. Julia es una mujer competente, respetuosa, de carácter firme. El puesto en cuestión requiere capacidad operativa y control del personal a cargo (todos hombres). Considerando que el cargo supone dirigir un grupo de hombres, Carlos recomienda a Marcos para el puesto. Si Usted hubiera estado en la situación de Carlos, ¿habría tomado la misma decisión?	1	2	3	4	5
C) Claudia es la directora de una empresa y tiene la posibilidad de darle un aumento de sueldo a uno/a (y <i>solamente</i> a uno/a) de los empleados del sector administrativo. Si bien en ese sector hay muchas personas capaces, Claudia está pensando concretamente en Mónica y en Héctor, ambos casados y con dos hijos cada uno. En Mónica, porque durante el último año realizó cursos de capacitación y tiene experiencia previa en puestos similares. En Héctor, porque si bien no realizó ninguna capacitación, tiene experiencia previa y, además, es jefe de familia. Claudia le aumenta el sueldo a Mónica considerando su experiencia previa y su capacitación. Si Usted hubiera estado en la situación de Claudia, ¿habría tomado la misma decisión?	1	2	3	4	5
D) La dueña de un estudio jurídico necesita <i>un/a abogado/a</i> para atender a los clientes y para presentar diariamente escritos en Tribunales. En la búsqueda, ella encuentra dos profesionales jóvenes, Alejandra y Javier, con perfiles laborales bastante similares, aunque Alejandra cuenta con un año de experiencia previa. Ambos están casados, Alejandra tiene un hijo de un año, y Javier está a punto de ser papá por primera vez. En la entrevista, los dos se desenvuelven muy bien, expresando sus deseos de conseguir el trabajo, a pesar de que el puesto requiere dedicación de tiempo completo y, en ocasiones, trabajar los sábados. La dueña del estudio contrata a Javier por considerar que Alejandra debe dedicarse a su hijo pequeño. Si Usted hubiera estado en la situación de la dueña del estudio, ¿habría tomado la misma decisión?	1	2	3	4	5

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

(continúa)

<p>E) María trabaja en una empresa de transporte, en el sector administrativo. Actualmente hay una vacante para el puesto de <i>chofer de micros de larga distancia</i>. Este puesto implica un salario mucho mayor al de los cargos administrativos. Los choferes de la empresa son todos varones. Una compañera de María, Andrea, reúne las condiciones y quiere presentarse para el puesto en cuestión.</p> <p>María desalienta a Andrea por considerar que el puesto implica potenciales riesgos para los que un hombre está mejor preparado que una mujer. Si Usted hubiera estado en la situación de María, ¿habría tomado la misma decisión?</p>	1	2	3	4	5
<p>G) Federico trabaja en la empresa de energía provincial y está encargado, junto a Martín y a Susana, de reparar problemas técnicos en la vía pública. Ambos son empleados de reciente incorporación a la empresa. El trabajo en cuestión implica manejo de cables peligrosos y un gran riesgo si no se sabe cómo manipularlos. Tanto Martín como Susana han sido capacitados y están dispuestos a realizar cualquier tarea necesaria.</p> <p>Federico le asigna a Martín las tareas más complejas y riesgosas para cuidar y resguardar a Susana. Si Usted hubiera estado en la situación de Federico, ¿habría tomado la misma decisión?</p>	1	2	3	4	5
<p>K) La encargada de un importante restaurante necesita <i>un/a asistente de cocina</i>. Luego de entrevistar a varios candidatos, mujeres y varones, se inclina por una en particular: Carolina. Ella cuenta con experiencia previa y una destacada capacitación para el puesto, habiendo realizado cursos de cocina internacional. Durante la entrevista, Carolina se muestra conversadora, entusiasmada por el trabajo y contenta porque, además, hace poco se enteró que está esperando su primer hijo.</p> <p>La encargada del restaurante continúa buscando a otra persona que no requiera licencia por maternidad. Si Usted hubiera estado en la situación de la encargada, ¿habría tomado la misma decisión?</p>	1	2	3	4	5
<p>L) Miguel es un operario en una fábrica metalúrgica. En su sector, Miguel trabaja junto con diez hombres y dos mujeres. Sus compañeros varones suelen decir bromas y chistes machistas a las mujeres, sobre todo acerca de su supuesta falta de capacidad para trabajar como operarias, pues es “un trabajo de hombres”. Miguel sabe que en fábricas como ésta, ese tipo de situaciones son moneda corriente.</p> <p>Miguel expresa su desacuerdo con las bromas y los chistes, ya que considera que las mujeres tienen derecho a trabajar en una fábrica sin ser molestadas. Si Usted hubiera estado en la situación de Miguel, ¿habría tomado la misma decisión?</p>	1	2	3	4	5
<p>M) Roberto trabaja en una empresa junto con Florencia. Ella es muy simpática, tiene muy buen cuerpo y suele vestir ropas “sexy” (escotes, faldas cortas, ropa ajustada). A Roberto ella le resulta tan llamativa que a veces se da cuenta que, cuando mantienen una conversación, él desvía su mirada hacia el escote u otras partes del cuerpo de Florencia.</p> <p>De ahora en adelante, Roberto mirará a Florencia a la cara todo el tiempo para no incomodarla. Si Usted hubiera estado en la situación de Roberto, ¿habría tomado la misma decisión?</p>	1	2	3	4	5

A continuación, lea cada enunciado y luego exprese su opinión de acuerdo con la siguiente escala:

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

1	La discriminación contra la mujer en el trabajo ya no es un problema en Argentina	1	2	3	4	5
2	El actual sistema de empleo es justo con las mujeres	1	2	3	4	5
3	Las mujeres no deberían meterse donde no se las quiere	1	2	3	4	5
4	Las mujeres progresarían más siendo pacientes en lugar de presionar tanto para lograr cambios	1	2	3	4	5
5	Es difícil trabajar para un jefe que sea mujer	1	2	3	4	5
6	Las demandas de las mujeres por la igualdad entre los sexos son exageradas	1	2	3	4	5
7	Durante los últimos años, las mujeres han conseguido del gobierno más de lo que se merecen	1	2	3	4	5
8	Las universidades se equivocan al admitir mujeres en carreras muy costosas como medicina, ya que muchas de ellas abandonarán los estudios después de unos años para criar a sus hijos	1	2	3	4	5
9	Con el fin de no parecer discriminadores, muchos hombres sobreprotegen a las mujeres	1	2	3	4	5
10	Debido a la presión social, muchas empresas se ven obligadas a contratar a mujeres poco calificadas	1	2	3	4	5
11	* En un sistema de empleo justo, hombres y mujeres deberían ser considerados iguales	1	2	3	4	5

Para responder las preguntas que figuran a continuación, por favor rodee con un círculo las palabras **SI** o **NO** según corresponda:

1	¿Alguna vez ha usurpado el mérito que sabía que le correspondía a otra persona?	SI	NO
2	¿Prefiere ayudarse a sí mismo/a que compartir algo con los demás?	SI	NO
3	Si ha prometido hacer algo, ¿siempre mantiene su promesa a pesar de los inconvenientes que pueda causarle?	SI	NO
4	¿Alguna vez ha culpado a otra persona sabiendo que Usted era el culpable?	SI	NO
5	¿Todos sus hábitos son buenos y deseables?	SI	NO
6	¿Alguna vez se ha apropiado de algo que pertenecía a otra persona (aunque fuera un alfiler o un botón)?	SI	NO
7	¿Habla a menudo de cosas de las que no entiende nada?	SI	NO
8	Cuando era niño/a, ¿obedecía inmediatamente y sin protestar?	SI	NO
9	¿Alguna vez ha roto o perdido algo que pertenecía a otra persona?	SI	NO
10	¿A veces suele “fanfarronear” un poco?	SI	NO
11	¿Alguna vez ha dicho algo malo o desagradable sobre otra persona?	SI	NO
12	Cuando era niño/a, ¿a veces se portaba mal con sus padres?	SI	NO
13	¿Se lava siempre las manos antes de comer?	SI	NO
14	¿Alguna vez ha hecho trampas en el juego?	SI	NO
15	¿Alguna vez ha sacado ventaja de alguna situación?	SI	NO
16	Si estuviera seguro/a que no sería descubierto/a, ¿dejaría de pagar los impuestos?	SI	NO
17	¿Ha insistido alguna vez en hacer las cosas a su manera?	SI	NO
18	¿Siempre hace lo que predica?	SI	NO
19	¿Alguna vez ha llegado tarde a una entrevista o a su trabajo?	SI	NO
20	¿A veces deja para mañana lo que debiera hacer hoy?	SI	NO
21	¿Está siempre dispuesto/a a admitir los errores que comete?	SI	NO

Para terminar, por favor complete la siguiente información. No incluya su nombre.

Sexo: Varón Mujer / Edad: _____ años

¿Cuál es su nivel educacional? Primario Secundario Terciario Universitario

¿Cuánto tiempo hace que trabaja en su empleo actual? _____ años / _____ meses

¿A qué sector pertenece su organización laboral? Público Privado

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 6



Este cuestionario ha sido diseñado para conocer mejor la manera habitual de actuar, pensar y sentir de los argentinos. Su colaboración es muy valiosa para el éxito de nuestro proyecto. Por tal motivo, lo invitamos a participar respondiendo lo que aparece a continuación con total honestidad. No existen respuestas correctas ni incorrectas, y la información que brinde será totalmente anónima y confidencial.

Por favor, rodee con un círculo el número que mejor refleje su opinión frente a cada una de las siguientes oraciones. Elija un solo número por renglón y no deje oraciones sin responder. El significado de cada número es el siguiente:

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

Por ejemplo, si Ud. está “De acuerdo” con lo que dice la oración, rodee con un círculo el número 4. Si su respuesta es “Muy en desacuerdo”, circule el número 1.

1	La gente debería darse cuenta que su mayor obligación es hacia su familia	1	2	3	4	5
2	El comercio y la producción deberían estar libres de las interferencias del gobierno	1	2	3	4	5
3	Es mejor una ocupación por parte de un poder extranjero, que una guerra	1	2	3	4	5
4	Hombres y mujeres tienen el derecho de descubrir si son sexualmente compatibles antes del matrimonio	1	2	3	4	5
5	Actualmente, más y más personas se meten en asuntos que no les incumben	1	2	3	4	5
6	Los judíos son ciudadanos tan valiosos como cualquier otro grupo	1	2	3	4	5
7	La pena de muerte es salvaje y está bien que se haya abolido	1	2	3	4	5
8	La mayoría de las personas religiosas son hipócritas	1	2	3	4	5
9	Nuestro trato a los criminales es demasiado severo, deberíamos tratar de curarlos y no de castigarlos	1	2	3	4	5
10	Las relaciones sexuales son siempre malas, excepto en el matrimonio	1	2	3	4	5
11	Sería mejor que la gente de color permaneciera en sus barrios a fin de prevenir su contacto con los blancos	1	2	3	4	5
12	El servicio militar obligatorio en tiempos de paz es esencial para este país	1	2	3	4	5
13	Los crímenes sexuales, tales como violación y ataques a niños, no sólo merecen la cárcel, sino la tortura o algo peor	1	2	3	4	5
14	Las personas con enfermedades graves o defectos deberían ser obligatoriamente esterilizadas	1	2	3	4	5
15	Sería un error que las personas de color fueran jefes de blancos	1	2	3	4	5
16	“Bueno o malo, es mi país” es una frase que expresa una actitud fundamentalmente deseable	1	2	3	4	5
17	La idea de Dios es una invención de la mente humana	1	2	3	4	5
18	Una persona debería ser libre de vivir su vida como quiera	1	2	3	4	5
19	El amor libre entre hombres y mujeres debería ser apoyado como un medio para la salud física y mental	1	2	3	4	5
20	A veces, una pequeña mentira es buena	1	2	3	4	5
21	El perdedor merece poca simpatía o ayuda del exitoso	1	2	3	4	5
22	La Iglesia debería intentar aumentar su influencia en la vida de la nación	1	2	3	4	5
23	Las personas de color son genéticamente inferiores a los blancos	1	2	3	4	5
24	El lanzamiento de la primera bomba atómica sobre una ciudad japonesa fue un grave error, incompatible con nuestro tipo de civilización	1	2	3	4	5
25	Cualquier forma de discriminación contra las personas de color, los judíos, etc. debería ser ilegal y castigada severamente	1	2	3	4	5

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

(continúa)

26	El capitalismo es inmoral porque explota al trabajador	1	2	3	4	5
27	Cristo fue divino en un sentido diferente a los demás hombres	1	2	3	4	5
28	El mantenimiento del orden interno dentro de una nación es más importante que una libertad total para todos	1	2	3	4	5

A continuación encontrará un conjunto de oraciones sobre la forma de actuar y sentir de los hombres y las mujeres en nuestra sociedad. Por favor, rodee con un círculo el número que mejor refleje su opinión, empleando la misma escala anterior:

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

1	Aun cuando un hombre logre muchas cosas en su vida, nunca podrá sentirse verdaderamente completo como persona a menos que tenga el amor de una mujer	1	2	3	4	5
2	Con el pretexto de pedir "igualdad", muchas mujeres buscan privilegios especiales, tales como condiciones de trabajo que las favorezcan por sobre los hombres	1	2	3	4	5
3	En caso de una catástrofe, las mujeres deben ser rescatadas antes que los hombres	1	2	3	4	5
4	La mayoría de las mujeres interpreta conductas o comentarios bien intencionados como expresiones de discriminación en su contra	1	2	3	4	5
5	Las mujeres se ofenden muy fácilmente	1	2	3	4	5
6	Las personas no pueden ser verdaderamente felices en sus vidas a menos que tengan pareja del sexo opuesto	1	2	3	4	5
7	Las mujeres feministas quieren que la mujer tenga más poder que el hombre	1	2	3	4	5
8	Muchas mujeres se caracterizan por una pureza que pocos hombres poseen	1	2	3	4	5
9	Las mujeres deben ser queridas y protegidas por los hombres	1	2	3	4	5
10	La mayoría de las mujeres no aprecia completamente todo lo que los hombres hacen por ellas	1	2	3	4	5
11	Las mujeres intentan ganar poder controlando a los hombres	1	2	3	4	5
12	Todo hombre debe tener una mujer a quien amar	1	2	3	4	5
13	El hombre está incompleto sin la mujer	1	2	3	4	5
14	Las mujeres exageran los problemas que tienen en el trabajo	1	2	3	4	5
15	Una vez que una mujer logra que un hombre se comprometa con ella, por lo general intenta controlarlo estrechamente	1	2	3	4	5
16	Cuando las mujeres son vencidas por los hombres en una competición justa, generalmente se quejan de haber sido discriminadas	1	2	3	4	5
17	Una buena mujer debería ser puesta en un pedestal por su hombre	1	2	3	4	5
18	Para burlarse de los hombres, muchas mujeres primero se les insinúan sexualmente y luego rechazan sus avances	1	2	3	4	5
19	Las mujeres, en comparación con los hombres, suelen ser más sensibles frente a cuestiones morales	1	2	3	4	5
20	Los hombres deberían estar dispuestos a sacrificar su propio bienestar con el fin de proveer seguridad económica a las mujeres	1	2	3	4	5
21	Las mujeres feministas están haciendo demandas irracionales a los hombres	1	2	3	4	5
22	Las mujeres, en comparación con los hombres, suelen tener un sentido más refinado de la cultura y el buen gusto	1	2	3	4	5

Para responder las preguntas que figuran a continuación, por favor rodee con un círculo las palabras **SI** o **NO** según corresponda:

1	¿Alguna vez ha usurpado el mérito que sabía que le correspondía a otra persona?	SI	NO
2	¿Prefiere ayudarse a sí mismo/a que compartir algo con los demás?	SI	NO
3	Si ha prometido hacer algo, ¿siempre mantiene su promesa a pesar de los inconvenientes que pueda causarle?	SI	NO
4	¿Alguna vez ha culpado a otra persona sabiendo que Usted era el culpable?	SI	NO
5	¿Todos sus hábitos son buenos y deseables?	SI	NO
6	¿Alguna vez se ha apropiado de algo que pertenecía a otra persona (aunque fuera un alfiler o un botón)?	SI	NO
7	¿Habla a menudo de cosas de las que no entiende nada?	SI	NO
8	Cuando era niño/a, ¿obedecía inmediatamente y sin protestar?	SI	NO
9	¿Alguna vez ha roto o perdido algo que pertenecía a otra persona?	SI	NO
10	¿A veces suele “fanfarronear” un poco?	SI	NO
11	¿Alguna vez ha dicho algo malo o desagradable sobre otra persona?	SI	NO
12	Cuando era niño/a, ¿a veces se portaba mal con sus padres?	SI	NO
13	¿Se lava siempre las manos antes de comer?	SI	NO
14	¿Alguna vez ha hecho trampas en el juego?	SI	NO
15	¿Alguna vez ha sacado ventaja de alguna situación?	SI	NO
16	Si estuviera seguro/a que no sería descubierto/a, ¿dejaría de pagar los impuestos?	SI	NO
17	¿Ha insistido alguna vez en hacer las cosas a su manera?	SI	NO
18	¿Siempre hace lo que predica?	SI	NO
19	¿Alguna vez ha llegado tarde a una entrevista o a su trabajo?	SI	NO
20	¿A veces deja para mañana lo que debiera hacer hoy?	SI	NO
21	¿Está siempre dispuesto/a a admitir los errores que comete?	SI	NO

A continuación, lea cada enunciado y luego exprese su opinión de acuerdo con la siguiente escala:

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

1	La discriminación contra la mujer en el trabajo ya no es un problema en Argentina	1	2	3	4	5
2	El actual sistema de empleo es justo con las mujeres	1	2	3	4	5
3	Las mujeres no deberían meterse donde no se las quiere	1	2	3	4	5
4	Las mujeres progresarían más siendo pacientes en lugar de presionar tanto para lograr cambios	1	2	3	4	5
5	Es difícil trabajar para un jefe que sea mujer	1	2	3	4	5
6	Las demandas de las mujeres por la igualdad entre los sexos son exageradas	1	2	3	4	5
7	Durante los últimos años, las mujeres han conseguido del gobierno más de lo que se merecen	1	2	3	4	5
8	Las universidades se equivocan al admitir mujeres en carreras muy costosas como medicina, ya que muchas de ellas abandonarán los estudios después de unos años para criar a sus hijos	1	2	3	4	5
9	Con el fin de no parecer discriminadores, muchos hombres sobreprotegen a las mujeres	1	2	3	4	5
10	Debido a la presión social, muchas empresas se ven obligadas a contratar a mujeres poco calificadas	1	2	3	4	5
11	* En un sistema de empleo justo, hombres y mujeres deberían ser considerados iguales	1	2	3	4	5

Para terminar, por favor complete la siguiente información. No incluya su nombre

Edad: _____ años / Sexo: Varón Mujer

¿Cuál es su nivel educacional? Primario Secundario Terciario Universitario

¿Trabaja? Sí No

Si trabaja, ¿hace cuánto tiempo que tiene su empleo actual? _____ años / _____ meses

¿Practica alguna religión? Sí No

Si su respuesta es sí, ¿qué religión practica? _____

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 7



Este cuestionario ha sido diseñado para conocer mejor la manera habitual de actuar, pensar y sentir de los argentinos. Su colaboración es muy valiosa para el éxito de nuestro proyecto. Por tal motivo, lo invitamos a participar respondiendo lo que aparece a continuación con total honestidad. No existen respuestas correctas ni incorrectas, y la información que brinde será totalmente anónima y confidencial.

Por favor, rodee con un círculo el número que mejor refleje su opinión frente a cada una de las siguientes oraciones. Elija un solo número por renglón y no deje oraciones sin responder. El significado de cada número es el siguiente:

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

Por ejemplo, si Usted está “**De acuerdo**” con lo que dice la oración, rodee con un círculo el número **4**. Si su respuesta es “**Muy en desacuerdo**”, circule el número **1**.

1	Cuando tengo éxito por lo general se debe a mi capacidad	1	2	3	4	5
2	Me siento bien cuando coopero con los otros	1	2	3	4	5
3	Haría lo que agrade a mi familia, aún cuando deteste esa actividad	1	2	3	4	5
4	Me molesta cuando otras personas hacen las cosas mejor que yo	1	2	3	4	5
5	Lo que me ocurra depende de mí	1	2	3	4	5
6	A los niños se les debe enseñar el deber antes que el placer	1	2	3	4	5
7	Los hijos deberían sentirse orgullosos si sus padres reciben una distinción	1	2	3	4	5
8	Para mí es importante mantener la armonía dentro de mi grupo	1	2	3	4	5
9	Compartir mi tiempo con los demás me da placer	1	2	3	4	5
10	Cada uno debería vivir su vida independientemente de los demás	1	2	3	4	5
11	Disfruto trabajando en situaciones que requieren competir con los demás	1	2	3	4	5
12	Me gusta ser único y diferente a los otros de muchas maneras	1	2	3	4	5
13	Cuando otra persona hace las cosas mejor que yo me siento tenso y enojado	1	2	3	4	5
14	Cuando los padres envejecen los hijos deberían llevarlos a vivir con ellos	1	2	3	4	5
15	El bienestar de mis compañeros es importante para mí	1	2	3	4	5
16	Ganar es una prioridad en mi vida	1	2	3	4	5

A continuación encontrará un conjunto de oraciones sobre la forma de actuar y sentir de los hombres y las mujeres en nuestra sociedad. Por favor, rodee con un círculo el número que mejor refleje su opinión, empleando la misma escala anterior (1 = Muy en desacuerdo a 5 = Muy de acuerdo)

1	Aun cuando un hombre logre muchas cosas en su vida, nunca podrá sentirse verdaderamente completo como persona a menos que tenga el amor de una mujer	1	2	3	4	5
2	Con el pretexto de pedir “igualdad”, muchas mujeres buscan privilegios especiales, tales como condiciones de trabajo que las favorezcan por sobre los hombres	1	2	3	4	5
3	En caso de una catástrofe, las mujeres deben ser rescatadas antes que los hombres	1	2	3	4	5
4	La mayoría de las mujeres interpreta conductas o comentarios bien intencionados como expresiones de discriminación en su contra	1	2	3	4	5
5	Las mujeres se ofenden muy fácilmente	1	2	3	4	5
6	Las personas no pueden ser verdaderamente felices en sus vidas a menos que tengan pareja del sexo opuesto	1	2	3	4	5
7	Las mujeres feministas quieren que la mujer tenga más poder que el hombre	1	2	3	4	5
8	Muchas mujeres se caracterizan por una pureza que pocos hombres poseen	1	2	3	4	5
9	Las mujeres deben ser queridas y protegidas por los hombres	1	2	3	4	5

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

(continúa)

10	La mayoría de las mujeres no aprecia completamente todo lo que los hombres hacen por ellas	1	2	3	4	5
11	Las mujeres intentan ganar poder controlando a los hombres	1	2	3	4	5
12	Todo hombre debe tener una mujer a quien amar	1	2	3	4	5
13	El hombre está incompleto sin la mujer	1	2	3	4	5
14	Las mujeres exageran los problemas que tienen en el trabajo	1	2	3	4	5
15	Una vez que una mujer logra que un hombre se comprometa con ella, por lo general intenta controlarlo estrechamente	1	2	3	4	5
16	Cuando las mujeres son vencidas por los hombres en una competición justa, generalmente se quejan de haber sido discriminadas	1	2	3	4	5
17	Una buena mujer debería ser puesta en un pedestal por su hombre	1	2	3	4	5
18	Para burlarse de los hombres, muchas mujeres primero se les insinúan sexualmente y luego rechazan sus avances	1	2	3	4	5
19	Las mujeres, en comparación con los hombres, suelen ser más sensibles frente a cuestiones morales	1	2	3	4	5
20	Los hombres deberían estar dispuestos a sacrificar su propio bienestar con el fin de proveer seguridad económica a las mujeres	1	2	3	4	5
21	Las mujeres feministas están haciendo demandas irracionales a los hombres	1	2	3	4	5
22	Las mujeres, en comparación con los hombres, suelen tener un sentido más refinado de la cultura y el buen gusto	1	2	3	4	5

Responda las siguientes preguntas, haciendo un círculo alrededor del **SI** o del **NO**, según corresponda:

1	¿Todos sus hábitos son buenos y deseables?	SI	NO
2	¿Alguna vez ha culpado a otra persona sabiendo que Usted era el culpable?	SI	NO
3	¿Habla a menudo de cosas de las que no entiende nada?	SI	NO
4	¿Alguna vez se ha apropiado de algo que pertenecía a otra persona (aunque fuera un alfiler o un botón)?	SI	NO
5	Cuando era niño/a, ¿obedecía inmediatamente y sin protestar?	SI	NO
6	¿Alguna vez ha roto o perdido algo que pertenecía a otra persona?	SI	NO
7	¿Alguna vez ha dicho algo malo o desagradable sobre otra persona?	SI	NO
8	Cuando era niño/a, ¿a veces se portaba mal con sus padres?	SI	NO
9	¿Alguna vez ha hecho trampas en el juego?	SI	NO
10	¿Alguna vez ha sacado ventaja de alguna situación?	SI	NO
11	Si estuviera seguro/a que no sería descubierto/a, ¿dejaría de pagar los impuestos?	SI	NO
12	¿Siempre practica lo que predica?	SI	NO

Avance a la siguiente página

A continuación se presenta un conjunto de historias que relatan diferentes situaciones laborales. Por favor léalas con detenimiento, luego responda la pregunta haciendo un círculo alrededor del número que mejor refleje su respuesta. Elija un solo número por renglón y no deje historias sin responder. Recuerde que este cuestionario es anónimo. El significado de cada número es el siguiente:

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

<p>Situación A Carlos trabaja en una empresa de fabricación de repuestos para autos. Recientemente el jefe de la empresa le pidió que lo ayude a elegir a una persona para ascender al puesto de <i>Responsable del Área Técnica</i>. Carlos tiene a dos empleados en mente: Julia y Marcos. Carlos se lleva muy bien con ambos. Marcos es un empleado eficiente, confanzudo, con un carácter fuerte. Julia es una mujer competente, respetuosa, de carácter firme. El puesto en cuestión requiere capacidad operativa y control del personal a cargo (todos hombres). Considerando que el cargo supone dirigir un grupo de hombres, Carlos recomienda a Marcos para el puesto. Si Usted hubiera estado en la situación de Carlos, ¿habría tomado la misma decisión?</p>	1	2	3	4	5
<p>Situación B La dueña de un estudio jurídico necesita <i>un/a abogado/a</i> para atender a los clientes y para presentar diariamente escritos en Tribunales. En la búsqueda, ella encuentra dos profesionales jóvenes, Alejandra y Javier, con perfiles laborales bastante similares, aunque Alejandra cuenta con un año de experiencia previa. Ambos están casados, Alejandra tiene un hijo de un año, y Javier está a punto de ser papá por primera vez. En la entrevista, los dos se desenvuelven muy bien, expresando sus deseos de conseguir el trabajo, a pesar de que el puesto requiere dedicación de tiempo completo y, en ocasiones, trabajar los sábados. La dueña del estudio contrata a Javier por considerar que Alejandra debe dedicarse a su hijo pequeño. Si Usted hubiera estado en la situación de la dueña del estudio, ¿habría tomado la misma decisión?</p>	1	2	3	4	5
<p>Situación C María trabaja en una empresa de transporte, en el sector administrativo. Actualmente hay una vacante para el puesto de <i>chofer de micros de larga distancia</i>. Este puesto implica un salario mucho mayor al de los cargos administrativos. Los choferes de la empresa son todos varones. Una compañera de María, Andrea, reúne las condiciones y quiere presentarse para el puesto en cuestión. María desalienta a Andrea por considerar que el puesto implica potenciales riesgos para los que un hombre está mejor preparado que una mujer. Si Usted hubiera estado en la situación de María, ¿habría tomado la misma decisión?</p>	1	2	3	4	5
<p>Situación D La encargada de un importante restaurante necesita <i>un/a asistente de cocina</i>. Luego de entrevistar a varios candidatos, mujeres y varones, se inclina por una en particular: Carolina. Ella cuenta con experiencia previa y una destacada capacitación para el puesto, habiendo realizado cursos de cocina internacional. Durante la entrevista, Carolina se muestra conversadora, entusiasmada por el trabajo y contenta porque, además, hace poco se enteró que está esperando su primer hijo. La encargada del restaurante continúa buscando a otra persona que no requiera licencia por maternidad. Si Usted hubiera estado en la situación de la encargada, ¿habría tomado la misma decisión?</p>	1	2	3	4	5

Las siguientes preguntas se refieren a los **resultados de su trabajo (salario, premios, promociones, ascensos, etc.)**. Para responderlas, por favor rodee con un círculo el número que mejor refleje su respuesta. El significado de cada número es el siguiente:

Nunca	Raramente	A veces	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4	5

HASTA QUÉ PUNTO LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR USTED..

1	reflejan el esfuerzo que pone en su trabajo?	1	2	3	4	5
2	reflejan la verdadera importancia del trabajo que Usted hace?	1	2	3	4	5
3	reflejan la contribución que Usted hace a su organización?	1	2	3	4	5
4	justifican su desempeño?	1	2	3	4	5

Las siguientes preguntas se refieren a las **políticas existentes en su empresa/organización** y a los **procedimientos** que en ella se utilizan **para alcanzar los objetivos institucionales**. Para responderlas, utilice la escala anterior:

HASTA QUÉ PUNTO...

5	Usted puede expresar sus opiniones y sentimientos durante la aplicación de los procedimientos usados para tomar las decisiones en su lugar de trabajo?	1	2	3	4	5
6	Usted tiene influencia sobre los logros obtenidos por su organización mediante la aplicación de los procedimientos?	1	2	3	4	5
7	son justos los procedimientos empleados para tomar las decisiones?	1	2	3	4	5
8	los procedimientos aplicados se basan en informaciones correctas?	1	2	3	4	5
9	los resultados que Usted obtiene se deben a los procedimientos de toma de decisión que su organización aplica?	1	2	3	4	5
10	los procedimientos que se aplican en su organización se fundamentan en valores éticos y morales?	1	2	3	4	5
11	los procedimientos para tomar las decisiones son aplicados de manera consistente?	1	2	3	4	5

Con respecto a la **persona que toma las decisiones en su trabajo** (su jefe, supervisor, persona responsable del sector, etc.):

HASTA QUÉ PUNTO ESA PERSONA...

12	lo trata con cortesía?	1	2	3	4	5
13	lo trata con dignidad?	1	2	3	4	5
14	lo trata con respeto?	1	2	3	4	5
15	evita hacer comentarios inapropiados sobre Usted?	1	2	3	4	5

Con respecto a la **persona que toma las decisiones en su trabajo** (su jefe, supervisor, persona responsable del sector, etc.):

HASTA QUÉ PUNTO ESA PERSONA...

16	es franca cuando se comunica con Usted?	1	2	3	4	5
17	le explica con claridad los procedimientos adoptados para tomar decisiones?	1	2	3	4	5
18	le proporciona explicaciones razonables sobre los procedimientos de toma de decisión?	1	2	3	4	5
19	se comunica con Usted en los momentos oportunos?	1	2	3	4	5
20	le da la impresión que adapta la comunicación a las necesidades específicas de cada uno?	1	2	3	4	5

Para terminar, por favor complete la siguiente información. No incluya su nombre.

Edad: _____ años / Sexo: Varón Mujer

¿Cuál es su nivel educacional? Primario Secundario Terciario Universitario

¿Cuánto tiempo hace que trabaja en su empleo actual? _____ años / _____ meses

¿A qué sector pertenece su organización laboral? Público Privado

¿Cuántas personas trabajan en su organización? Menos de 50 51 a 200 Más de 200

¿Cuál es el principal ramo de actividad de su organización laboral? (marque sólo uno)

Comercio Educación Industria Salud Administración pública

Otro ramo Aclare: _____

¿Cuál es su cargo dentro de la organización?

Empleado contratado Empleado permanente Jefe o Supervisor Gerente

Otro cargo Especifique: _____

¿Practica alguna religión? Sí No

Si su respuesta es sí, ¿qué religión practica? _____

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!