

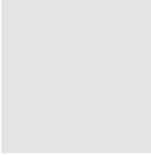
Género y nueva economía: ¿se romperá el "el techo de cristal"?

MARÍA PILAR DE LUIS CARNICER,
ANGEL MARTÍNEZ SÁNCHEZ* Y MANUELA PÉREZ PÉREZ
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

El desarrollo de las actividades de la Nueva Economía y la creciente participación de la mujer en profesiones tecnológicas, sugiere la hipótesis de que la Nueva Economía y otras actividades relacionadas representen un giro hacia una menor discriminación y un acceso más rápido de la mujer hacia puestos de mayor responsabilidad en estas actividades que en las de la economía tradicional. Este trabajo plantea las implicaciones que esta tendencia tiene para la gestión de los Recursos Humanos a través del sistema de compensación de la empresa. El trabajo realiza una revisión de la literatura sobre género, compensación e innovación, con la que se establecen diversas hipótesis a contrastar con empresas de alta tecnología y de la Nueva Economía.

Palabras clave: Discriminación de género. Compensación e incentivos. Alta tecnología. Nueva Economía.

Género y nueva economía: ¿se romperá el "techo de cristal"?



María Pilar de Luis Carnicer,
Angel Martínez Sánchez y
Manuela Pérez Pérez

1. Introducción

Dos de los cambios más dinámicos y recientes en la gestión empresarial de los Recursos Humanos hacen referencia, por un lado, al aumento de la diversidad en la fuerza de trabajo y, por otro, al desarrollo de la Nueva Economía y de la creciente difusión de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones.

En primer lugar, las nuevas tendencias en la gestión de los recursos humanos están apoyando la diversidad como un factor de éxito (Peters, 1998), principalmente en el momento de gestionar grupos de trabajo. Género, raza o nacionalidad han sido consideradas como principales fuentes de diversidad aunque pueden existir otros factores que aporten distintos grados de diversidad, como la edad, la educación, la antigüedad en la empresa, estilos de vida, etc. (Bhadury et al, 2000).

En segundo lugar, el desarrollo de empresas de la Nueva Economía y la difusión de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones está aumentando la flexibilidad en las operaciones de la empresa, con una estructura organizativa más plana, y posibilitando la aparición de empresas virtuales o que facilitan el trabajo a distancia (Hayes, 2000), todo lo cual plantea cuando menos que la gestión de la diversidad de los recursos humanos se vea a priori favorecida al redefinir las barreras establecidas por la discriminación de género en la economía tradicional. Por ejemplo, Evetts (1998) resalta el mayor rechazo potencial hacia las ingenieras en la participa-

ción y promoción dentro de los trabajos de planta o de construcción.

Relacionando estos dos temas, uno de los factores de diversidad que con más fuerza parecen estar cambiando es el del género en el empleo tecnológico y de I+D. Por ejemplo, en Estados Unidos el porcentaje de mujeres en los laboratorios de I+D supera el 25% (Cordero et al, 1996), lo que indica un ambiente de trabajo mucho más diverso que el existente hace sólo dos décadas. En España, el porcentaje de mujeres entre los egresados de las Escuelas de Ingeniería ha crecido del 12% en 1990 al 26% en 1998. Asimismo, mientras en las empresas convencionales los puestos de la alta dirección están ocupados muy mayoritariamente por hombres, la Nueva Economía está ofreciendo a las emprendedoras la posibilidad de crear y dirigir empresas de alto crecimiento en las que no existen algunas de las discriminaciones de género presentes en las empresas de la economía tradicional. Esta tendencia va a continuar acentuándose en la medida que, por ejemplo, la mujer representa casi el 50% de los alumnos matriculados en algunas titulaciones técnicas, se van modificando favorablemente las actitudes y la imagen de la ingeniería hacia las mujeres (Hersh, 2000), o va aumentando también proporcionalmente el empleo en empresas de servicios de alta tecnología frente al empleo industrial de alta tecnología (Hecker, 1999).

Estas dos fuentes dinamizadoras -diversidad de género y Nueva Economía- plantean la posibilidad de nuevas cuestiones en la gestión de los recursos humanos en las empresas de alta tecnología (DiTomaso et al, 1993), debido especialmente a la creciente importancia del trabajo en equipo dentro de las actividades de I+D (Ancona, 1990). Dado que la innovación es mayoritariamente el resultado de un trabajo en equipo, cabe preguntarse los cambios que se producen en la gestión de recursos humanos de los equipos de trabajo a medida que aumenta su grado de diversidad por la incorporación de la mujer a responsabilidades y funciones tecnológicas¹.

¹ La literatura no deja claro por qué el género o la diversidad racial o cultural debieran ser indicadores de la diversidad de perspectivas, ideas o pensamiento, pero lo cierto es que constituye una asunción clave de la relación entre diversidad y resultados tales como la creatividad.

En este trabajo se postula que la diversidad de género en las empresas de alta tecnología, como por ejemplo las de la Nueva Economía, puede constituir en un futuro a corto plazo un cambio respecto a la situación de la mujer en el mercado laboral. Existen estudios empíricos que indican que la priorización de distintos factores de un puesto directivo no es la misma para la mujer que para el hombre (Tabla 1). Por eso, el trabajo también postula la necesidad de que se utilice el sistema de compensación de la empresa para capitalizar las ventajas de la diversidad de recursos humanos sobre los resultados de la empresa, y eliminar la discriminación de género que se evidencia en la economía tradicional².

Tabla 1. Diferencias de género en las prioridades de los directivos en España

	Mujeres	Hombres
Aprendizaje y formación	1	5
Calidad de relación con el jefe directo	2	2
Posibilidad de desarrollo	3	1
Credibilidad en el proyecto de empresa	4	7
Reconocimiento	5	4
Calidad de la alta dirección	6	6
Sueldo fijo	7	3
Equidad en trato y recompensas	8	10
Ambiente de trabajo entre compañeros	9	8
Sensación de descontrol y agobio diario	10	11
Comunicación interna	11	14
Estabilidad en el puesto	12	9
Prestigio de la empresa	13	13
Programas de incentivos	14	12
Respeto de horarios y vacaciones	15	16
Retribución variable	16	15

Fuente: Expansión&Empleo 3-12-2000 p.3

El propósito de este trabajo es realizar una revisión de la literatura sobre la relación entre innovación, género y compensación en las empresas de alta tecnología, para poder plantear unas hipótesis que contrasten posteriormente en una muestra de empresas, que el desarrollo de las actividades de la Nueva Economía y la creciente participación femenina en profesiones tecnológicas representa un giro hacia una menor discriminación y un acceso más rápido de la mujer hacia puestos de mayor responsabilidad en estas actividades que en las de la economía tradicional.

La elección de las empresas de alta tecnología como marco de la revisión de la literatura es debido a que en estas empresas se enmarcan las de la Nueva Economía, y en ellas la innovación y el cambio constituyen una actividad más cotidiana y a la que se dedican muchos más recursos y precisan mucho más de ella para competir que en el resto de las empresas. Las empresas de alta tecnología³ son aquellas que presentan una combinación de las siguientes características: enfatizan las invenciones y la innovación en su estrategia de negocios, invierten una parte significativa de sus recursos en actividades de I+D (investigación y desarrollo) e innovación, emplean a una parte importante de científicos e ingenieros dentro de su plantilla, y compiten a escala internacional en mercados con ciclos de vida cortos⁴.

² Una revisión de la no muy abundante literatura sobre la relación negativa entre feminización y salarios (Salabarría y Ullibarri, 1997) indica que aunque dicha relación disminuye al incrementarse el número de variables de control y cuando se utilizan datos longitudinales, la mayor parte de los autores -incluidos los de esta revisión con su estudio empírico en España- están de acuerdo en que, si bien menor de lo que se creía en un principio, sigue siendo significativa la relación inversa entre feminización y salarios. Otra evidencia de discriminación salarial se encuentra en que las mujeres directivas que cambian de puesto de trabajo no reciben mayores sueldos e incentivos que las que permanecen en la misma empresa, al contrario de lo que sucede con los hombres y que está en consonancia con la teoría económica de que las empresas que busquen el talento directivo en el mercado de trabajo deben pagar relativamente más que las empresas que sigan un enfoque de promoción interna con los directivos de la empresa (Brett y Stroh, 1999; Dreher y Cox, 2000).

³ En la literatura los términos empresa de alta tecnología, empresa intensiva en I+D, o empresa innovadora se utilizan en muchas ocasiones de forma indistinta. En este trabajo se aludirá a este tipo de empresas -o industrias- con el término de alta tecnología.

El trabajo se estructura de la siguiente manera. El segundo apartado resume las fuentes principales de discriminación de género existentes para poderlas relacionar con el sistema de incentivos, indicando la diferencia en su uso por parte de las empresas de alta tecnología. El tercer apartado recoge los resultados de la revisión de la literatura en cuanto a la relación específica del género con la compensación e innovación en las empresas. Por último, el trabajo plantea las hipótesis basadas en la revisión de la literatura de los apartados anteriores y que se contrastarán con una muestra de empresas de alta tecnología y de la Nueva Economía.

2. La discriminación de género y el sistema de incentivos

2.1. Fuentes de discriminación de género

La discriminación de género en el empleo tiene dos fuentes principales: la discriminación individual o en grupo, y la discriminación institucional. La primera se refiere al hecho de que los empresarios denieguen el acceso a las mujeres como grupo o como individuos, a aquellos puestos de mayor categoría y remuneración, basándose en la percepción estereotipada que tienen del papel social de la mujer, la cual piensan que por sus actuales o futuras responsabilidades familiares no podrá mantener el nivel de compromiso y dedicación que requiere un puesto de trabajo con mayor responsabilidad y remuneración, y como consecuencia no se las tiene en cuenta para la selección o promoción a dicho puesto. Referencias a este tipo de discriminación abundan en la literatura (por ejemplo, Morgan y Knights, 1991; Carrier, 1995; Halford et al, 1997). Bajo este tipo de discriminación, las mujeres que son promocionadas son únicamente aquellas que han sufrido un proceso de aculturación y asimilación de valores "masculinos", dejando por ejemplo de lado la vida familiar.

La segunda fuente de discriminación, la institucional, se refiere a los mecanismos institucionales que están arraigados en el diseño de las organizaciones y que dificultan o inhiben a

⁴ Para una revisión de la literatura acerca de las características estratégicas, organizativas, de entorno e individuales de las empresas de alta tecnología, puede consultarse Saura y Gomez-Mejia (1997).

las mujeres del acceso a mejores puestos (Kanter, 1977). Por ejemplo, mientras un empresario a lo mejor no puede impedir el acceso de una mujer a un mejor puesto porque es una mujer (discriminación individual), si la mujer desea trabajar con un horario flexible o a tiempo parcial, el empresario puede ofrecerle un trabajo de menor categoría si ese es el único tipo de trabajo flexible que existe en la organización. En este sentido, McCracken (2000) ilustra como ejemplo significativo de avance y de mensaje hacia la igualdad en un gran bufete de abogados que una mujer que trabajaba a tiempo parcial fuese promovida a socio del bufete. Por el contrario, Lane (2000) evidencia en un grupo de empleo mayoritariamente femenino, como es el de las enfermeras de hospital, que las mujeres con responsabilidades familiares estaban concentradas en los empleos de enfermería de menor categoría, independientemente de su formación y experiencia porque los puestos con horario flexible únicamente existían en esa categoría. Los puestos de mayor categoría requerían la dedicación a tiempo completo, e incluso las enfermeras que habían trabajado en puestos de gestión tenían que aceptar un empleo en las categorías inferiores si querían o necesitaban pasar a un horario de tiempo parcial. Otros estudios indican otras barreras institucionales que perjudican especialmente y dificultan el acceso de las mujeres a puestos de mejor categoría como, por ejemplo, el haber mantenido una dedicación continua en la empresa para optar a promociones de puestos con mayor responsabilidad y remuneración.

La existencia de este tipo de barreras impide, de alguna forma, capitalizar los beneficios de la diversidad sobre los resultados innovadores en empresas que precisan de dicha fuente de cambio como en las de la Nueva Economía. La innovación no sólo es una adaptación a un cambio externo sino también puede ser una fuente de cambio en sí misma. En este sentido, cabe esperar que aquellas organizaciones en las que se favorezca el cambio y la diversidad sean también más innovadoras, ya que en especial ciertas actitudes y capacidades de la mujer para el trabajo en grupo y para analizar los problemas con una mayor perspectiva contextual y a largo plazo, representan un potencial de innovación para las organizaciones (Fisher, 1999).

Ahora bien, los efectos de la diversidad en un grupo de trabajo no son directos ni inmediatos. Existen evidencias empíricas que señalan que la heterogeneidad dentro de los grupos pequeños aumenta la probabilidad de que exista falta de confianza y de comunicación, mientras que otros estudios indican que la diversidad aumenta la creatividad y el rendimiento en los grupos que trabajan con tareas complejas (Kirchmeyer y McLellan, 1991). En cualquiera de los casos, el estudio de la relación entre diversidad de género y resultados (por ejemplo, de innovación) está condicionado en buena medida por la estrategia de recursos humanos de la empresa y por su entorno específico y general.

2.2. El sistema de incentivos en las empresas de alta tecnología

En las empresas de la Nueva Economía, la estrategia de Recursos Humanos queda condicionada por la necesidad de adaptación al cambio y por la de retener a profesionales tecnológicos de los que depende la competitividad de la empresa. En esta estrategia, la compensación es un elemento básico de la gestión de recursos humanos en los departamentos tecnológicos de esta clase de empresas (Risher, 2000). Para innovar hace falta un intenso esfuerzo de trabajo en equipo, una elevada fluidez en el desarrollo de las tareas, el intercambio frecuente de información, y menos barreras de estatus. Por estos motivos, la diversidad de incentivos y la proporción que dichos incentivos representan en el sueldo de un profesional tecnológico son mayores que en otras empresas más tradicionales.

En la literatura existen diversas clasificaciones de los incentivos o sistemas de compensación utilizados en las empresas, según una serie de dimensiones: intrínsecos frente a extrínsecos, rendimiento frente a participación, monetarios frente a no monetarios, y fijos frente a variables⁵. La Tabla 2 recoge una explicación de algunas de las clasificaciones más utilizadas de incentivos. El esquema de incentivos que se

⁵ Otras dimensiones menos utilizadas hacen referencia a: equidad interna frente a equidad externa; elitismo frente a igualitarismo; públicos frente a secretos; puesto de trabajo frente a individual; inferior o superior al mercado; y centralizados frente a centralizados. Para una explicación de todas estas dimensiones puede consultarse Gomez-Mejia et al (1998), capítulo 9.

utilice ha de responder a las distintas necesidades de los trabajadores de I+D. Además de las necesidades financieras, los profesionales tecnológicos tienen otro tipo de necesidades, principalmente de formación y de reconocimiento, las cuáles pueden estar precisamente condicionadas por el grado de diversidad del grupo de trabajo. También hay que tomar como referencia los incentivos que existen en otras empresas de alta tecnología porque distintos estudios indican que el grado de satisfacción del personal de I+D con el sueldo e incentivos que reciben, está en muchas ocasiones condicionado por la comparación que hacen con los recibidos por sus colegas de otras empresas del sector (Das y Bhadury, 1997).

Tabla 2. Tipología de incentivos

<p>• Incentivos intrínsecos y extrínsecos. Los incentivos o recompensas intrínsecas son las sensaciones que una persona experimenta al realizar bien su trabajo, mientras que los extrínsecos son inductores (por ejemplo, una gratificación o una placa conmemorativa) que la organización entrega a cambio de ese trabajo bien hecho. Determinadas características de un puesto de trabajo, como el grado de autonomía y responsabilidad de dicho trabajo, se consideran incentivos intrínsecos, mientras que otras características del puesto como el sueldo, la posición, o la duración del contrato se consideran extrínsecos.</p> <p>• Incentivos monetarios y no monetarios. Los incentivos monetarios son todos aquellos -aumento salarial, gratificaciones, opciones sobre acciones- que se traducen en un valor importante en efectivo, mientras que los incentivos no monetarios -galardones o reconocimientos del trabajo bien hecho- son recompensas sin valor sustancial en efectivo que satisfacen necesidades socioemocionales. Algunos incentivos como unas invitaciones para un evento deportivo o para un restaurante, son principalmente simbólicos aunque tengan un cierto valor económico.</p> <p>• Incentivos individuales y colectivos. Los incentivos colectivos son los que la organización ofrece a un colectivo de empleados, ya sean estos el conjunto de la empresa -por ejemplo, a través de un seguro médico o un plan de pensiones- o un equipo de trabajo que ha desarrollado un nuevo producto y que se le recompensa con una participación en sus beneficios. En cambio, los incentivos individuales los ofrece la organización sólo a individuos concretos como por ejemplo un aumento de sueldo.</p> <p>• Incentivos fijos y variables. Los incentivos fijos son los que se añaden al sueldo base -por ejemplo un complemento de productividad- mientras que los incentivos variables son los que se conceden de forma esporádica, como por ejemplo, una gratificación por el lanzamiento de un nuevo producto.</p>

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los estudios empíricos realizados sobre el empleo de los mecanismos de compensación en las organiza-

ciones innovadoras, resaltan el mayor uso que se hace de los mismos en comparación con las empresas tradicionales, y la mayor componente de largo plazo que tienen los incentivos utilizados⁶. Por ejemplo, Clinch (1991) encuentra que las empresas de alta tecnología utilizan proporcionalmente más las opciones sobre acciones que otras empresas. Singh y Agarwal (1999) en un estudio de empresas canadienses encontraron también que las pequeñas empresas de alta tecnología no pagaban incentivos monetarios a sus directivos sino que lo hacían en forma de incentivos a largo plazo como las opciones sobre acciones; en cambio en las empresas más grandes y consolidadas en el mercado, los incentivos monetarios a los directivos eran mayores y la proporción de incentivos a largo plazo era más baja. Por su parte, Martell y Carroll (1995) en un estudio de 115 divisiones de 89 grandes empresas norteamericanas encontraron una correlación positiva entre el énfasis de la compañía en la innovación tecnológica y el porcentaje que las gratificaciones y bonos representaban en el sueldo de los directivos de I+D⁷. Las razones aducidas anteriormente -escasez de técnicos cualificados, retención de profesionales clave- son las que explican básicamente esta diferenciación⁸.

⁶ Estos resultados están en consonancia con los obtenidos en otros ámbitos en los que se encuentra que las organizaciones que se enfrentan a mayores riesgos en el entorno utilizan con mayor intensidad mecanismos de compensación a largo plazo para incentivar a sus directivos (Bloom y Milkovich, 1998).

⁷ El valor promedio que las gratificaciones y bonos representaban en el sueldo de estos directivos era del 36%, llegando el valor máximo a alcanzar el 160% del sueldo (Martell y Carroll, 1995).

⁸ Otro argumento en favor de la compensación diferenciada en las empresas de alta tecnología respecto a las empresas tradicionales es la relación de agencia que se establece entre los directivos de la empresa y el personal tecnológico que tiene la información clave para el desarrollo de innovaciones. En este caso, a los directivos les resulta difícil y tendrían que asumir un coste elevado para controlar el trabajo de los ingenieros e ingenieras porque estos no suelen publicar sus resultados y las empresas prefieren en ocasiones no patentar tampoco sus desarrollos para apoyarse así en el secreto y no difundir la información. Como consecuencia, esta relación de agencia haría que los directivos prefiriesen remunerar a los profesionales tecnológicos con aquellos incentivos que les motivaran a centrarse en el desarrollo de su trabajo y a implementar sus propias ideas, evitándoles al mismo tiempo a los directivos el coste de controlar el trabajo que realizan. No obstante, esta relación de agencia no es de aplicación en las pequeñas empresas de alta tecnología en las que el propietario o el director de la empresa es quien posee la información tecnológica clave para el desarrollo de las innovaciones.

En cuanto a los determinantes de los incentivos utilizados, Persons (1999) encuentra en su estudio de empresas norteamericanas de alta tecnología que la compensación de los directivos (medida como salario más bonos) dependía principalmente del esfuerzo investigador de la empresa (porcentaje de gastos de I+D sobre total de activos) y en menor medida de la rentabilidad económica (beneficios netos sobre activo total). Este trabajo evidencia que la compensación en las empresas de alta tecnología no puede basarse únicamente en la situación financiera de la empresa porque hacerlo así desincentiva actividades de riesgo como la realización de proyectos de I+D (Hoskisson et al, 1993). Un porcentaje elevado de los proyectos de innovación no tienen éxito y no logran incluso recuperar los costes invertidos. La rentabilidad de las actividades de I+D se obtiene a largo plazo, por lo que primar a los directivos por la rentabilidad a corto plazo puede suponer un freno a la innovación. Parece razonable entonces diferir la compensación para poder utilizar esos recursos en el crecimiento de la empresa. Otros estudios encuentran también esta relación positiva entre el esfuerzo de la empresa en I+D, y la proporción y cuantía de los incentivos variables y a largo plazo utilizados, así como con el trabajo desempeñado (Galbraith y Merrill, 1991; Milkovich et al, 1991; Saura y Gomez-Mejía, 1997).

2.3. Incentivos y diversidad de género: los programas familiares

En relación con la diversidad de género, distintas organizaciones han venido adoptando programas de incentivos o prácticas laborales -tales como jornadas flexibles, bajas paternales o guarderías en la empresa- con el objetivo de ayudar a sus empleados a compatibilizar su trabajo con distintas actividades familiares como, por ejemplo, el cuidado de los niños pequeños o de parientes enfermos. Este tipo de programas sirven principalmente para disminuir la rotación de empleados y directivos que resultan valiosos para las empresas de alta tecnología y en los que se ha invertido en su formación y experiencia, así como para reducir otros comportamientos que minan la productividad de la empresa tales como el absentismo, el incumplimiento de horarios o la fatiga o el menor rendimiento por causas familiares.

En la literatura se encuentran evidencias empíricas que muestran una relación negativa entre los conflictos familiares y la satisfacción en el puesto de trabajo (Kossek y Ozeki, 1998), y que la utilización de prácticas laborales como un horario flexible o guarderías para los niños, reducen el nivel de conflicto familiar y mejoran la actitud positiva en el trabajo (Parasumanau et al, 1996; Hammer et al, 1997). Similarmente, este tipo de programas se considera que estimulan a los empleados y directivos a realizar un esfuerzo extra más allá del mínimo requerido para el puesto de trabajo, en la medida en que no todas las empresas ofrecen este tipo de programa por lo que pueden representar un incentivo para aquellas personas que valoran el equilibrio entre familia y trabajo y no desean tener que cambiar de empresa y perder dichos beneficios (Osterman, 1995). Por otra parte, se argumenta también que en determinados contextos -como el de las empresas de la Nueva Economía- en los que la organización puede beneficiarse de las ideas y esfuerzos del empleado que vayan más allá de sus responsabilidades específicas de trabajo, ha de producirse una compensación recíproca de ese esfuerzo por parte de la organización que puede adoptar la forma no monetaria de un programa familiar.

Aún son muy pocos los estudios empíricos realizados sobre la relación que existe entre programas familiares y productividad, pero la evidencia disponible parece indicar que estos programas contribuyen favorablemente a la productividad y motivación de los empleados, y que estos programas se encuentran presentes con mayor frecuencia en las organizaciones que tienen un mayor porcentaje de profesionales y de mujeres (Tsui et al, 1997; Konrad y Mangel, 2000). La razón de una mayor presencia de programas familiares en organizaciones con mayor presencia de profesionales, se explica porque evitar que se vayan este tipo de empleados es una dificultad añadida en sectores como los de la Nueva Economía en los que los profesionales son escasos de encontrar, costosos de formar, y disponen de conocimientos que son clave para la ventaja competitiva del negocio. Este tipo de programas constituye entonces una compensación necesaria para unas personas que además se evidencia que retrasan la formación de una

familia hasta que no pasan de los treinta o incluso de los cuarenta años, que es precisamente cuando se encuentran en su etapa más productiva pero cuando las tensiones de la vida familiar pueden producirles dificultades en la realización de su trabajo (Blossfield y Huinik, 1991). Además, el trabajo de los profesionales es más difícil de controlar que el de otros empleados, en el sentido de que tienen horarios más flexibles y mayor control sobre su trabajo, por lo que pueden perfectamente dejar sus obligaciones en la empresa para atender sus obligaciones familiares sin que resulte sencillo evitar que lo hagan. En consecuencia, la presencia de programas familiares es una manera de evitar el coste derivado de la falta de productividad del profesional por sus circunstancias familiares, a la vez que de motivarlo para una mayor integración y esfuerzo dentro de la empresa.

Respecto a la mayor proporción de mujeres en las organizaciones con mayor presencia de programas familiares, es fácil de explicar si se tiene en cuenta que a pesar de los progresos realizados, la carga del cuidado de los niños pequeños y otras obligaciones familiares sigue recayendo proporcionalmente más sobre la mujer que sobre el hombre, lo que les plantea mayores situaciones de conflicto que a los hombres para compaginar familia y trabajo. Pero en la medida también en que la proporción de mujeres en las empresas de servicios ligadas a la Nueva Economía, vaya progresivamente en aumento por las razones apuntadas en la introducción de este trabajo, debiera generalizarse este tipo de prácticas para evitar la fuga de profesionales a otras empresas.

3. Género, incentivos e innovación

A diferencia de la literatura empírica sobre el uso de incentivos, resultan muy escasos los trabajos que han estudiado el efecto de dichos mecanismos de compensación sobre las actividades de innovación, y mucho más escasos aún los que recogen la variable género en el análisis⁹. Dentro del primer

⁹ Una revisión de la literatura sobre los efectos de los distintos tipos de incentivos en los resultados de la empresa puede encontrarse en Prendergast (1999).

grupo, uno de los escasos estudios realizados es el de Holthausen et al (1995) que, utilizando datos de 116 empresas estadounidenses de diferentes industrias, encontraron una correlación positiva entre la compensación a largo plazo de los directivos y la innovación de la división de la empresa. En este estudio, los autores medían la innovación como la ratio entre el número de patentes concedidas a cada división y su volumen de facturación, mientras que la medida de compensación utilizada era el porcentaje que los incentivos a largo plazo -opciones sobre acciones, etc.- tenían sobre la compensación total que recibían los directivos. También en el estudio de Martell y Carroll (1995) se evidenciaba una relación positiva entre el énfasis que la gratificación ponía en el cumplimiento de objetivos y la innovación de la empresa.

Dentro de este mismo grupo de estudios, Honig-Haftel y Martin (1993) analizaron en una muestra de empresas de alta tecnología en Estados Unidos la relación entre el patentamiento en las empresas y los sistemas de incentivos utilizados. Los resultados indicaban que en las pequeñas empresas los incentivos no monetarios eran ineficaces para aumentar la propensión patentadora del personal técnico. Los incentivos de compensación variables resultaban efectivos tanto en las pymes como en las grandes empresas. Los programas de reconocimiento eran el tipo de incentivos que presentaba un mayor impacto en el nivel de patentamiento de la empresa.

Hay algunos estudios que han analizado de una forma indirecta los efectos de los incentivos sobre la organización de I+D. Por ejemplo, Chen et al (1999) en un estudio sobre más de mil científicos e ingenieros de I+D de 30 empresas manufactureras en Estados Unidos interrogaron a dichos profesionales acerca de las diferencias en los beneficios organizacionales que se

¹⁰ En los beneficios organizacionales se tenía en cuenta no sólo los efectos positivos que tenía dicho incentivo sino también los potenciales efectos perjudiciales que podría ocasionar en la organización. Por ejemplo, una gratificación monetaria puede tener efectos positivos pero también puede ocasionar efectos colaterales negativos como, por ejemplo, posibles agravios comparativos entre el personal de I+D. Por otra parte, los incentivos simbólicos apenas causan daño pero ofrecen también beneficios limitados.

conseguían en sus departamentos de I+D con distintos incentivos¹⁰. Los técnicos de I+D consideraban que los incentivos intrínsecos generaban mayores beneficios organizacionales que los extrínsecos, que los incentivos colectivos eran mejores que los individuales, y que los fijos eran mejores que los variables. Estos resultados apoyan las críticas de otros autores que resaltan el potencial efecto divisor que para una organización innovadora tienen los incentivos individuales monetarios. En el trabajo de I+D, en el que hacen falta interdependencia y trabajo en equipo, resulta difícil valorar la contribución individual de un investigador concreto a los resultados de un proyecto.

En cuanto a la influencia de la variable género en el análisis, la literatura teórica plantea dos modelos opuestos de relación entre la diversidad de género del grupo de I+D y sus resultados. Por una parte, si los componentes del grupo experimentan dificultades en trabajar con personas diferentes, la productividad creativa y la moral de trabajo pueden verse negativamente afectadas. La diversidad llevaría inherentes unos costes sociales y psicológicos derivados de la posible desconfianza, incompreensión y falta de comunicación entre grupos de género, raza o cultura (Tannen, 1990), que en los casos extremos llevaría a que los trabajadores prefiriesen estar con quienes son o piensan como ellos (Turban y Jones, 1988).

En cambio, en la medida en que la diversidad aumente la creatividad y la resolución de problemas complejos, los miembros de un grupo más diverso pueden evidenciar una mayor productividad creativa y una mayor moral de trabajo. Ello puede a su vez mitigar los posibles efectos negativos de la diversidad ya que unos mejores resultados pueden hacer que aumente la moral, y viceversa. Es posible, por tanto, que existan influencias cruzadas en los efectos de la diversidad sobre los resultados y el clima innovador de la empresa.

Las evidencias empíricas existentes en el área de I+D para contrastar esta relación son muy escasas, y no resultan concluyentes al tratarse de estudios con muestras reducidas y no incluir datos longitudinales. Por ejemplo, Cordero et al. (1996) en un estudio de laboratorios de I+D en Estados Unidos encontraron que había una relación positiva entre el porcentaje de

hombres en el grupo de trabajo y el grado en que los hombres eran más innovadores (obtenían más patentes) y manifestaban en mayor medida no querer dejar la empresa. Por su parte, para las mujeres encontraron una relación positiva entre la feminización del grupo de I+D y el grado de satisfacción en el trabajo de las mujeres.

También son muy pocos, los estudios empíricos que han analizado la relación entre género y compensación en las empresas de alta tecnología¹¹. Chen et al (1999) en su estudio de científicos e ingenieros de I+D encontraron que, después de controlar otras variables demográficas, las mujeres percibían mayores beneficios organizacionales que los hombres en los incentivos colectivos. Una de las hipótesis del estudio, parcialmente validada con los resultados, era que el género podía influir a nivel de la organización en la percepción que hombres y mujeres en I+D tendrían del efecto de los incentivos individuales o colectivos sobre la innovación. La hipótesis estaba planteada sobre la base de que las diferencias de género atribuyen valores más individualistas al hombre y valores más colectivistas a la mujer en su desarrollo personal y profesional.

Otra diferencia de género evidenciada en algunos estudios es la relativa al grado de satisfacción con la compensación recibida. Das y Bhadury (1997) en un estudio de 390 profesionales de I+D en organizaciones manufactureras de la India encontraron que, a igualdad de salario e incentivos, las mujeres estaban más satisfechas que los hombres con la paga recibida. De hecho la variable género era la más significativa de las

¹¹ Si que existen evidencias empíricas de la relación entre género e incentivos en otros sectores. Por ejemplo, Mottaz (1986) evidenció que los hombres valoraban más los incentivos extrínsecos (salario, gratificaciones, etc) mientras que las mujeres valoraban más los incentivos sociales (por ejemplo, tener buenas relaciones con los trabajadores). Lyness y Thompson (1997) encontraron que las mujeres ejecutivas de una organización de servicios financieros recibían menos opciones sobre acciones que los hombres con niveles de formación y de resultados similares en la empresa y que habían alcanzado posiciones parecidas en la organización; en cambio, no observaron diferencias significativas en los niveles de sueldo y bonos, lo que las autoras explicaban por el hecho de haber trabajado con una muestra de hombres y mujeres directivas con la misma responsabilidad y dentro de la misma organización. Recordar también la relación positiva encontrada entre el uso de programas familiares, y la feminización y productividad de las empresas en dos estudios empíricos no ligados a las nuevas tecnologías (Tsui et al. 1997; Konrad y Mangel, 2000).

incluidas para explicar las diferencias de satisfacción salarial entre los profesionales de I+D¹². Otros estudios han indicado también que las mujeres parecen experimentar una mayor satisfacción en su trabajo que los hombres, a través de la distinta valoración que hacen de los incentivos intrínsecos y extrínsecos. Sin embargo, Clark (1997) en un estudio en Gran Bretaña encontró que las diferencias de género en la satisfacción desaparecían precisamente para los profesionales altamente cualificados y que estaban empleados en lugares de trabajo mayoritariamente masculinos. Algunos autores explican esta ausencia de diferencias a través de los procesos de aculturación que las mujeres utilizan como estrategia para evitar la marginalidad (Kanter, 1977; Fagenson, 1990, Powell, 1993, Kvande, 1999). La mayoría de los empleos industriales de alta tecnología respondería a este entorno.

4. Política de compensación, género e innovación para la Nueva Economía

Dado el todavía escaso número de evidencias empíricas que avalen la relación directa entre diversidad y comportamiento innovador, la propuesta de este trabajo es que la política de compensación de la empresa ha de constituir el mecanismo que ayude a fructificar los resultados innovadores, que se puedan derivar del progresivo aumento de la diversidad anunciado en la introducción del trabajo, evitando los efectos negativos que pudieran generarse. Las empresas han de enfatizar especialmente alguna de las tipologías concretas de incentivos para apalancar positivamente la relación entre diversidad e innovación. Concretamente, en la medida en que se está dando actualmente la confluencia de una mayor participación femenina en las actividades tecnológicas, y unas menores -ó cuando menos distintas- barreras a la participación femenina en el desarrollo de empresas de la Nueva Economía que en las tradicionales, cabría esperar un avance más rápido hacia la desaparición de discriminaciones de género en estos sectores.

¹² Otras variables menos significativas indicaban que las personas solteras estaban más satisfechas que las casadas, y que el grado de satisfacción disminuía con el nivel de cualificación y con la edad del profesional de I+D.

A continuación se enumeran una serie de hipótesis basadas en la revisión de la literatura de los apartados anteriores, y que los autores se proponen contrastar con una muestra de empresas de alta tecnología y de la Nueva Economía.

En primer lugar, hay que resaltar que la innovación es actualmente, y de manera fundamental, un trabajo en equipo. Aunque no hay que desdeñar la contribución de invenciones individuales en áreas tales como la del software o la mecánica, así como la creación emprendedora individual en algunos sectores de la Nueva Economía, la mayoría del trabajo de investigación y el desarrollo de nuevas empresas de base tecnológica, descansa sobre la labor de grupos de trabajo intra o interempresariales. Para reconocer la contribución del grupo de trabajo o desarrollo empresarial se espera entonces por una parte que la diversidad influya positivamente en la diversidad y que, por otra, el uso de incentivos colectivos favorezca dicha diversidad. En consecuencia, se plantean las dos hipótesis siguientes:

H1a. Las empresas más innovadoras tendrán un mayor grado de diversidad en sus equipos de innovación.

H1b. Las empresas más innovadoras y con mayor grado de diversidad, harán un mayor uso proporcional de los incentivos colectivos que de los individuales.

Otro aspecto a considerar para favorecer el grado de diversidad es el fomento de la autoestima individual y del sentimiento de pertenencia a la organización. Fomentar el trabajo en equipo y la identificación con la organización favorecen la innovación empresarial, así como la cohesión de los grupos con diversidad de género o cultural. Por ello, se plantea la segunda hipótesis de la siguiente forma:

H2. Las empresas más innovadoras y con mayor grado de diversidad tendrán un mayor uso de incentivos intrínsecos y no monetarios que las empresas con menor grado de diversidad.

Dada una misma equidad externa con los profesionales de I+D en el sector, la diversidad de género u de otro tipo no debe tener su reflejo en una diversidad remunerativa o de los incen-

tivos no monetarios, porque en caso contrario podrían generarse agravios comparativos entre los componentes del grupo de I+D que afectasen a su comportamiento innovador. En consecuencia, se espera que en las organizaciones más innovadoras y con mayor grado de diversidad, las diferencias de incentivos monetarios y no monetarios no estén relacionadas con dicha diversidad. Asimismo, se espera también que la equidad interna se traduzca en que las diferencias en el grado de satisfacción -si existen- de los incentivos recibidos sean mínimas. Se plantean en consecuencia las dos hipótesis siguientes:

H3a. Las empresas más innovadoras y con mayor grado de diversidad no tendrán discriminación de género en los incentivos monetarios y no monetarios.

H3b. Las empresas más innovadoras y con mayor grado de diversidad no tendrán diferencias significativas de género en la satisfacción percibida de los incentivos recibidos.

Las empresas de alta tecnología se caracterizan por una alta rotación de sus profesionales y directivos. En la medida que personas cualificadas asuman o deseen asumir responsabilidades familiares, las empresas han de verse obligadas a ofrecer incentivos enmarcados en programas familiares que ayuden a ese profesional o directivo con dichas responsabilidades y evite que se marche a otra empresa donde se los ofrezcan mientras sigue desarrollándose profesionalmente. Por eso, y a raíz de otros estudios empíricos en esta línea, planteamos la hipótesis de relación positiva entre feminización y uso de programas familiares, pero añadiendo además que el mayor uso de estos incentivos facilitará la permanencia de directivos y profesionales -hombres y mujeres- en la empresa durante la época transitoria de sus responsabilidades familiares. En efecto, la teoría de los contratos psicológicos, sugiere que las personas con responsabilidades familiares - particularmente mujeres- pueden negociar nuevos contratos psicológicos que intercambian compensaciones en efectivo por programas familiares como, por ejemplo, un horario más flexible o ayudas para guarderías (Rousseau, 1995).

H4a. Las empresas de alta tecnología y de la Nueva Economía con mayor feminización de profesionales y directivos, harán un mayor uso de los incentivos enmarcados en programas familiares.

H4b. Las empresas de alta tecnología y de la Nueva Economía que hagan un mayor uso de incentivos enmarcados en programas familiares, tendrán una menor rotación de directivos y profesionales.

Por último, un tema adicional derivado de la alta rotación de personal cualificado y directivo en las empresas de alta tecnología y de la Nueva Economía, es el efecto que dicha rotación tiene sobre el sueldo e incentivos recibidos al cambiar de empresa. Aunque hay algunos resultados empíricos que evidencian una discriminación de género en este sentido, la propuesta del trabajo es que esta diferencia no va a existir o será compensada por incentivos internos en las empresas de alta tecnología. La teoría de las redes sociales indica que estas redes -amigos, colegas, etc.- ayudan a las personas a obtener información sobre las oportunidades de trabajo con potenciales empleadores, facilitando así realmente a encontrar trabajo. Hay estudios empíricos que indican que el grado de acceso a dicha información interna determina en parte los resultados del proceso de negociación de cambio de directivos (Brodt, 1994). Lo que ocurre es que, en este sentido, la evidencia empírica de las redes sociales indica también que la gente que comparte rasgos comunes de género y/o raza tiende a establecer lazos informales más estrechos que las personas que no comparten esos rasgos comunes (Thomas, 1990). Por eso, y aunque el mercado de trabajo de los altos directivos está aún controlado por unas pocas empresas consultoras en las que trabajan mayoritariamente hombres y cuyas bases de datos infrarepresentan a las mujeres (Judge et al, 1995), en la medida que está aumentando el porcentaje de mujeres en el empleo de alta tecnología, planteamos la siguiente hipótesis:

H5. Las diferencias de género en sueldo e incentivos de los profesionales que cambien de empresa, serán menores -si existen- en las empresas de la Nueva Economía que en las empresas tradicionales.

Conclusión

El desarrollo de las actividades de la Nueva Economía y la creciente participación femenina en profesiones tecnológicas, sugiere la hipótesis de que la Nueva Economía y otras actividades relacionadas representen un giro hacia una menor discriminación y un acceso más rápido de la mujer hacia puestos de mayor responsabilidad en estas actividades que en las de la economía tradicional. Este trabajo plantea las implicaciones que esta tendencia tiene para la gestión de los Recursos Humanos a través del sistema de compensación de la empresa. El propósito del trabajo ha sido realizar una revisión de la literatura con la que poder establecer una serie de hipótesis a contrastar con empresas de alta tecnología y de la Nueva Economía.

La revisión de la literatura nos ofrece planteamientos contradictorios sobre el efecto que la diversidad de la fuerza de trabajo puede tener sobre la innovación. Este debate hace particularmente importante el desarrollo de técnicas de gestión de la diversidad que favorezcan los efectos positivos y eviten los efectos negativos, y principalmente a la hora de gestionar grupos de trabajo del conocimiento. Dentro de las técnicas de gestión, este trabajo se centra en el sistema de retribuciones como dinamizador de los resultados de innovación esperados en estos grupos de trabajo.

Del análisis efectuado se desprende que en las empresas de alta tecnología se utilizan en mayor proporción los incentivos variables y a largo plazo para los directivos de I+D, y también en mayor proporción los incentivos colectivos para el personal de I+D. La relación entre género e innovación ha sido muy poco estudiada y no ofrece resultados concluyentes. No obstante, parecen existir diferencias de género en el grado de satisfacción de los incentivos recibidos, por lo que el trabajo propone que la política de compensación debiera incorporar aquellas dimensiones que capitalicen los beneficios derivables del género sobre la innovación. En concreto se plantea que debe existir una relación positiva entre el grado de innovación y diversidad en las empresas de alta tecnología y la utilización de sistemas de incentivos colectivos, intrínsecos, no

monetarios y de programas familiares. De la misma forma, se espera que estos sistemas redunden en equidad interna medida por el grado de satisfacción que perciben los componentes del grupo de trabajo, así como en una menor discriminación de género en la compensación externa al cambiar de empresa.

Referencias bibliográficas

ANCONA, D. (1990). *"Outward bound: strategies for team survival in an organization"*. Academy of Management Journal, vol 33 n° 2, pp 334-365.

BHADURY, J, E.J. MIGHTY, y H. DAMAR (2000). *"Maximizing work force diversity in project teams: a network flow approach"*. Omega, vol 28, pp.143-153.

BLAU, F. y M. FERBER (1992). *The economics of women, men and work (2nd ed.)* Prentice Hall , Englewood Cliffs, NJ.

BLOOM, M. y G. MILKOVICH (1998). *"Relationships among risk, incentive pay, and organizational performance"*. Academy of Management Journal, vol 41 n° 3, pp 283-297.

BLOSSFIELD, H. y J. HUINIK (1991). *"Human capital investments or norms of role transition? How women's schooling and career affects the process of family formation"*. American Journal of Sociology, vol 97 n° 2, pp 143-168.

BRETT, J. y L. STROH (1997). *"Jumping ship: Who benefits from an external labor market career strategy?"*. Journal of Applied Psychology, vol 82 n° 4, pp 331-341.

BRODT, S. (1994). *"Inside information and negotiation decision behaviour"*. Organizational Behavior and Human Decision Process, vol 58 n° 2, pp 172-202.

CARRIER, S. (1995). *"Family status and career situation for professional women"*. Work, Employment and Society, vol 9 n° 2, pp 343-358.

CLARK, A. (1997). *"Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?"*. Labour Economics, vol 4, pp 341-372.

CLINCH, G. (1991). *"Employee compensation and firms' research and development activity"*. Journal of Accounting Research, vol 29 n° 1, pp 59-78.

CORDERO, R. et al (1996). *"Gender and race/ethnic composition of technical work groups: relationship to creative productivity and morale"*. Journal of Engineering and Technology Management, vol 13, pp 205-221.

CHEN, Ch. et al (1999). *"Do rewards benefit the organization? The effects of reward types and the perceptions of diverse R&D professionals"*. IEEE Transactions on Engineering Management, vol 46 n° 1, pp 47-55.

DAS, P. y B. BHADURY (1997). *"Pay satisfaction of R&D personnel in manufacturing organizations: the role of career comparison process"*. Journal of High Technology Management Research, vol 8 n° 2, pp 171-186.

Ditomaso, N. et al (1993). *"Diversity in the technical workforce: rethinking the management of scientists and engineers"*. Journal of Engineering and Technology Management, n° 10, pp 101-127.

DREHER, G. y T. COX (2000). *"Labor market mobility and cash compensation: the moderating effects of race and gender"*. Academy of Management Journal, vol 43 n° 5, pp 890-900.

EVETTS, J. (1998). *"Managing the technology but not the organization: women and career in engineering"*. Women in Management Review, vol 13 n° 8, pp 283-290.

FAGENSON, E.A. (1990). *"Perceived Masculine and Feminine Attributes examined as a Function of Individual's Sex and Level in the Organizational Power Hierarchy"*. Journal of Applied Psychology, 75, pp 204-211

FISHER, H. (1999). *The First Sex. The natural talents of women and how they are changing the world*, Random House, Toronto, Canada.

GALBRAITH, C. y G. MERRIL (1991). *"The effect of compensation program and structure on SBU competitive strategy: A study of technology-intensive firms"*. Strategic Management Journal, vol 12 n° 5, pp 353-370.

GOMEZ-MEJÍA, L. et al (1998). *Gestión de Recursos Humanos*. capítulo 9, Ed. Prentice-Hall.

HALFORD, S. et al (1997). *Gender, careers and organisations*, Macmillan, London.

HAMMER, L. et al (1997). *"Work-family conflict in dual-earner couples: within-individual and crossover effects of work and family"*. Journal of Vocational Behavior, vol 50 n° 2, pp 185-203.

HAYES, R. (2000). *"Challenges posed to Operations management by the 'New Economy'"*. en 'POM Facing the New Millennium' J. Machuca y T. Mandakovic (editores), Sevilla, pp 79-88.

HECKER, D. (1999). *"High-technology employment: a broader view"*. Monthly Labor Review, vol 122 n° 6, pp 18-28.

HERSH, M. (2000). *"The changing position of women in engineering worldwide"*. IEEE Transactions of Engineering Management, vol. 47 n° 3, pp 345-359.

HOLTHAUSEN, R. et al (1995). *"Business unit innovation and the structure of executive compensation"*. Journal of Accounting and Economics, vol 19 n° 2-3, pp 279-313.

HONIG-HAFTEL, S. y L. MARTIN (1993). *"The effectiveness of reward systems on innovative output: an empirical analysis"*. Small Business Economics, vol 5 n° 4, pp 261-269.

HOSKISSON, R. et al (1993). *"Managerial incentives and investment in R&D in large multiproduct firms"*. Organization Science, vol 4 n° 5, pp 325-341.

JUDGE, T. et al (1995). *"An empirical investigation of the prediction of executive career success"*. Personnel Psychology, vol 48 n° 5, pp 485-519.

KANTER, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books, Inc. New York.

KIRCHMEYER, C. y J. Mclellan (1991). "Capitalizing on ethnic diversity: an approach to managing the diversity workgroups of the 1990s". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol 8 nº 2, pp 72-79.

KONRAD, A. y R. MANGEL (2000). "The impact of work-life programs on firm productivity". *Strategic Management Journal*, vol 21 nº 6, pp 1225-1237.

KOSSEK, E. y C. OZEKI (1998). "Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: a review and directions for organizational behavior-human resources research". *Journal of Applied Psychology*, vol 83 nº 3, pp 139-149

KVANDE, E. (1999). "In the Belly of the Beast. Constructing Femininities in Engineering Organization". *The European Journal of Women's Studies*, (6) pp.305-328.

LANE, N. (2000). "The management implications of women's employment disadvantage in a female-dominated profession: a study of NHS nursing". *Journal of Management Studies*, vol 37 nº 5, pp 705-731.

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

MARTELL, K. y S. CARROLL (1995). "The role of HRM in supporting innovation strategies: recommendations on how R&D managers should be treated from an HRM perspective". *R&D Management*, vol 25 nº 1, pp 91-104.

MCCRACKEN, D. (2000). "Winning the talent war for women". *Harvard Business Review*, vol 78 nº 6, pp 159-167.

MILKOVICH, G. et al (1991). "The effects of research and development intensity on managerial compensation in large organizations". *The Journal of High Technology Management Research*, vol 2 nº 1, pp 133-150.

MORGAN, G. y D. KNIGHTS (1991). *"Gendering jobs: corporate strategy, managerial control and the dynamics of job segregation"*. Work, Employment and Society, vol 5 nº 2, pp 181-200.

MOTTAZ, C. (1986). *"Gender difference in work satisfaction, work related rewards and values, and determinants of work satisfaction"*. Human Relations, vol 39 nº 4, pp 354-378.

OSTERMAN, P. (1995). *"Work/family programs and the employment relationship"*. Administrative Science Quarterly, vol 40 nº 4, pp 681-702.

PARASUMAN, S. et al (1996). *"Work and family variables, entrepreneurial career success, and psychological well-being"*. Journal of Vocational Behavior, vol 48 nº 3, pp 275-300.

PERSONS, O. (1999). *"The relationship between research & development expenditure and executive compensation in high-technology industries"*. Managerial Finance, vol 25 nº 9, pp 55-67.

PETERS, T. (1998). *El círculo de la innovación*. Ed. Deusto.

POWELL, G. (1994). *Gender and Diversity in the Workplace*. Sage Publications Inc.

POWELL, G. (1993). *Women & Men in Management*. 2.ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

PRENDERGAST, C. (1999). *"The provision of incentives to firms"*. Journal of Economic Literature, vol 37 nº 1, pp 7-63.

RISHER, H. (2000). *"Compensating today's technical professional"*. Research-Technology Management, vol 43 nº 1, pp 50-56.

ROUSSEAU, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc

SALABARRÍA, A. y M. ULLIBARRÍ (1997). *"¿Trabajar en ocupaciones "femeninas" reduce los salarios?"*. Documento de Trabajo 97/06, Departamento de Economía, Universidad de Navarra.

SAURA, M. y L. GOMEZ-MEJÍA (1997). *"The effectiveness of organization-wide compensation strategies in technology intensive firms"*. Journal of High Technology Management Research, vol 8 n° 2, pp 301-316.

SINGH, P. y N. AGARWAL (1999). *"The effects of firm innovation strategy on executive compensation: Evidence from the Canadian mining industry"*. International Journal of Technology Management, vol 18 n° 5-8, pp 671-687.

TANNEN, D. (1990). *You just don't understand: women and men in conversation*, Ballantine Books, New York.

THOMAS, D. (1990). *"The impact of race on managers' experiences of developmental relationships (mentoring and sponsorship): An intra-organizational study"*. Journal of Organizational Behavior, vol 2 n° 5, pp 479-492.

TSUI, A. et al. (1997). *"Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?"*. Academy of Management Journal, vol 40 n° 6, pp 1089-1121.

TURBAN, D. y A. JONES (1988). *"Supervisor-subordinate similarity: types, effects, mechanisms"*. Journal of Applied Psychology, vol 73 n° 2, pp 228-234.