

Resumen

En este artículo se revisan las principales aportaciones que en los últimos años ha hecho la sociología al estudio de la desigualdad en las empresas. Cabe distinguir dos enfoques: el de los regímenes de desigualdad (análisis meso) y el de las decisiones selectivas de las empresas (análisis micro). La investigación sociológica ha puesto de relieve que, incluso cuando relajan las jerarquías verticales y apuestan por la meritocracia, las empresas afrontan obstáculos importantes para reducir la desigualdad que generan en su seno. La investigación y difusión de estas cuestiones podría contribuir a mejorar la calidad y la eficiencia de la gestión empresarial.

Palabras clave: desigualdad, empresas, regímenes de desigualdad, decisiones empresariales.

Abstract

This article reviews the main contributions of sociology to the study of inequality in firms by focusing on two approaches: inequality regimes (meso analysis) and firms' selective decisions (micro analysis). Sociological research has shown that, even when vertical hierarchies get loosened and meritocracy is furthered, firms face significant obstacles to reduce the inequality within them. Research and dissemination of these issues could contribute to improving the quality and efficiency of business management.

Keywords: inequality, firms, inequality regimes, managerial decisions.

JEL classification: J70, M54, M14.

GESTIÓN EMPRESARIAL Y DESIGUALDAD: UNA PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA

Elisa CHULIÁ

María MIYAR

UNED y Funcas

I. INTRODUCCIÓN

LA desigualdad constituye un objeto de interés preferente de la sociología. En tanto «fenómeno intrínsecamente social, pues surge de la comparación de unos individuos y grupos con otros» (Requena, Salazar y Radl, 2003, p. 15), los sociólogos describen y explican la desigualdad utilizando el concepto de estructura social como instrumento analítico (1). Podría afirmarse que la estructura social es a los sociólogos lo que la estructura económica a los economistas: un fundamento del conocimiento de su disciplina.

Dado este interés primordial de la sociología por la desigualdad, cabe suponer que los sociólogos han dedicado esfuerzos a estudiar las instituciones y organizaciones económicas que producen y reproducen pautas de desigualdad social. Y efectivamente lo han hecho, enmarcando sus investigaciones en subdisciplinas como la sociología de las organizaciones o la sociología del trabajo, que conciben la empresa como un sistema de relaciones sociales entre actores que ocupan distintas posiciones; es decir, como una microestructura social formada básicamente por propietarios, directivos, mandos intermedios y operarios.

Es cierto que la sociología española ha prestado escasa aten-

ción a la relación entre la acción y organización de las empresas del país, por un lado, y las pautas de desigualdad observables en la sociedad, por otro. Como ya argumentamos en otro trabajo, el interés de los sociólogos españoles por el empresariado y los empresarios ha sido más bien parco, lo que atribuimos tanto a preferencias de los propios investigadores, como a las dificultades que entraña la investigación empírica sobre este colectivo (Chuliá *et al.*, 2019, pp. 6-7). En cambio, la sociología americana contemporánea sí ha desarrollado un cuerpo de investigación extenso sobre la desigualdad social generada en el seno de las empresas, beneficiándose tanto de una mayor colaboración con las disciplinas que estudian cómo se administran las instituciones y corporaciones económicas, como del mayor acceso a evidencia empírica sobre el funcionamiento interno de las compañías. Una revisión de las aportaciones publicadas desde que comenzó este siglo permite distinguir dos enfoques sociológicos sobre esta cuestión que han ido cobrando forma en los últimos años.

El primero de esos enfoques tiene como pilar central el concepto de «regímenes de desigualdad», acuñado por la socióloga estadounidense Joan Acker para referirse al conjunto de relaciones formales e infor-

males que generan estructuras complejas de desigualdad social en las organizaciones. Quienes aplican este enfoque analítico tratan de desentrañar los mecanismos a través de los cuales el funcionamiento ordinario de la propia organización implica una asignación desigual de poder, estatus y reconocimiento (atributos asociados generalmente a estipulaciones de los contratos de trabajo). En la medida en que, según este enfoque, la desigualdad se concreta en las conductas y prácticas que tienen lugar dentro de las empresas, el lugar de trabajo (*workplace*) es el enclave en el que hay que estudiarla.

En paralelo al enfoque de los regímenes de desigualdad se ha desarrollado una línea de investigación sobre la desigualdad que originan las decisiones de selección, promoción y retribución de personal adoptadas por los responsables de los recursos humanos en las empresas. Estos análisis explican los resultados desigualitarios de la gestión y organización del personal fijando la atención, sobre todo, en factores individuales y de empresa. En cierto modo, este segundo enfoque, que aquí denominamos de «decisiones empresariales selectivas», ofrece una aproximación microsocial a la cuestión de la desigualdad derivada de la gestión empresarial, mientras que el enfoque de los regímenes de desigualdad plantea la cuestión desde una perspectiva mesosocial.

En las siguientes secciones exponemos las líneas fundamentales de estas aportaciones de la sociología al análisis de la desigualdad en las empresas y destacamos algunos de sus principales resultados. A continuación argumentamos que la difusión de

estos hallazgos podría contribuir a mejorar la eficiencia y equidad de la gestión empresarial, siempre que las empresas adquirieran conciencia de que el impacto social de su actividad productiva va más allá de la creación de riqueza y empleo; algunas evidencias cualitativas que aportamos en ese mismo apartado sugieren el escaso desarrollo de esa conciencia entre el empresariado español. La sección final recoge las principales conclusiones de nuestro análisis, subrayando, asimismo, que una mayor colaboración interdisciplinar podría impulsar avances en la investigación sobre la relación entre gestión empresarial y desigualdad social.

II. LOS REGÍMENES DE DESIGUALDAD: DIVERSIDAD Y EVOLUCIÓN

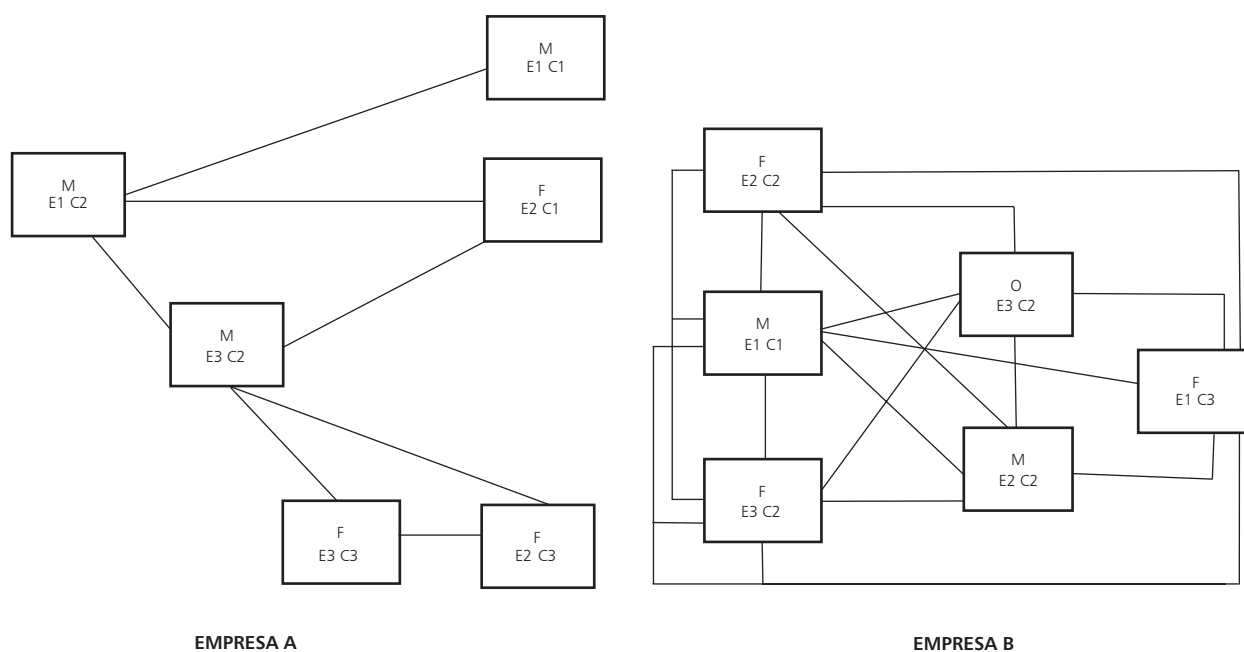
Según Acker (2006), las desigualdades están presentes en todas las organizaciones y, por tanto, también en las empresas. Aunque esas desigualdades organizativas aparecen estrechamente vinculadas con las que prevalecen en la sociedad, no son una mera representación a pequeña escala de estas últimas, sino que adquieren características específicas dentro de cada organización. De ahí que, aun cuando el marco legal y las instituciones del mercado de trabajo influyen en los procesos de generación de desigualdades organizativas, cada empresa, a través de las relaciones concretas que establecen sus miembros, configura un régimen de desigualdad específico. Por esta razón, a este enfoque –utilizado en un buen número de investigaciones de tipo etnográfico (2)– también se le denomina en ocasiones de «desigualdad relacional».

De todas las desigualdades posibles, Acker concede especial importancia a las de género, clase y procedencia étnica (3); y en particular, a cómo se entrelazan esas tres variables (re)creando distribuciones desiguales de recursos de todo tipo dentro de las empresas. Tales distribuciones se concretan formalmente en la jerarquía de la empresa, el establecimiento de diferentes condiciones generales de trabajo o la selección, contratación y remuneración de los empleados; pero también se ponen de manifiesto en las interacciones informales de los empleados y en la cultura organizativa.

Los regímenes de desigualdad varían según el grado (o rigor), la visibilidad y la legitimidad de las desigualdades que los constituyen. Así, hay empresas en las que las jerarquías y distinciones, lejos de disimularse o silenciarse, se justifican explícitamente tratando de que todos cobren conciencia de ellas. En Estados Unidos, según Acker, este tipo de empresas han tendido a organizar sus relaciones de empleo tomando como referencia central al trabajador varón blanco y libre de cargas familiares (*unencumbered*) y adoptando una clara división sexual del trabajo. De este modo, han contribuido a reforzar la desigual distribución de recursos (sobre todo, entre hombres y mujeres) dentro de la organización, y también en el conjunto de la sociedad.

El panel izquierdo del gráfico 1 incluye la representación de un hipotético régimen de desigualdad en el que las relaciones verticales dan lugar a una jerarquía rígida: en la empresa A ocupan los puestos superiores mayoritariamente hombres y, con mayor frecuencia, personas pertenecientes al grupo

GRÁFICO 1
DOS MODELOS DE RÉGIMENES DE DESIGUALDAD



Leyenda: Género (F: femenino; M: masculino; O: otro). Procedencia étnica (E1: grupo socialmente preponderante; E2: grupo minoritario X; E3: grupo minoritario Y). Clase social/ocupacional (C1: clase alta; C2: clase media; C3: clase baja).
Fuente: Elaboración propia.

étnico socialmente preponderante y a la clase socioeconómica más elevada, mientras que en los puestos inferiores se encuentran más mujeres, miembros de grupos étnicos minoritarios y clases más bajas. Es la concurrencia o solapamiento de estas tres distinciones (género, procedencia étnica y clase) la que refuerza y tiende a consolidar la desigualdad de las posiciones.

Por el contrario, en las empresas que organizan el trabajo de manera más horizontal, como la representada en el panel derecho del gráfico 1 (empresa B), las tareas se conciben y gestionan como proyectos de equipo en cuyo desarrollo participa todo el grupo, correspondiéndoles a los empleados de la clase inferior también alguna parcela de

poder significativo. Estos lugares de trabajo suelen prescindir de marcadores visibles de distinción (como, por ejemplo, la ubicación física de los puestos o el tipo de oficina en la que se trabaja) y destacan la paridad como elemento central de identidad organizativa. En consecuencia, no hay (apenas) barreras ni intermediarios en la transmisión de información y en el trato, y los canales de comunicación están abiertos para todo el equipo, lo cual, a su vez, favorece la desformalización de las relaciones.

La proliferación de este segundo tipo de empresas durante los últimos años podría interpretarse como una tendencia hacia la relajación de los regímenes de desigualdad en el ámbito empresarial. Sin embargo, esta interpre-

tación resulta arriesgada porque no siempre este modo de gestión empresarial produce mayor igualdad. Por ejemplo, la valoración creciente de los méritos individuales, la práctica de aumentar la responsabilidad de los niveles inferiores o la organización del trabajo en equipo a menudo no se traducen en una reducción de la desigualdad retributiva ni en decisiones neutrales respecto al género o el origen étnico, puesto que las ideas arraigadas sobre las competencias de determinados grupos de trabajadores pueden perpetuar sesgos a favor (o en contra) de personas con una combinación de rasgos específica (Acker, 2006, p. 446). Asimismo, a través de interacciones informales se pueden estar reproduciendo desigualdades que formalmente, «sobre el papel», han

quedado limitadas o erradicadas. Por otra parte, la desigualdad formal puede estar reduciéndose en determinados niveles o ámbitos de gestión empresarial y no en otros. Por ejemplo, tal como expone Acker, la segregación de género dentro de las empresas ha disminuido en las últimas décadas, pero lo ha hecho, sobre todo, en las relaciones que se establecen en los niveles de ocupación elevados.

Estos argumentos son congruentes con las conclusiones que Bidwell *et al.* (2013) extraen en su pormenorizada revisión bibliográfica sobre cómo ha impactado la evolución de las relaciones laborales y de la organización del trabajo en la igualdad social. Esa evolución ha implicado el debilitamiento de los «mercados laborales internos» (Doeringer y Piore, 1971), en los que la retribución y la asignación del trabajo se rige por reglas y procedimientos estandarizados, y por normas culturales de acuerdo con las cuales el empleo presupone una relación duradera en el tiempo. Los mercados laborales internos elevan la antigüedad en el puesto de trabajo (entendida como una combinación de experiencia y lealtad a la empresa) a la categoría de parámetro determinante de la retribución y la promoción, reduciendo la movilidad entre empresas y protegiendo, al fin y al cabo, a los trabajadores de las fuerzas del mercado.

Este sistema de relaciones laborales con procesos de asignación de salarios estables y formalizados comenzó a flexibilizarse a partir de los años setenta, a medida que i) las crisis económicas trastocaban el entorno empresarial; ii) el nivel educativo de los nuevos efectivos de la población

activa se elevaba; iii) el uso de las nuevas tecnologías se extendía; y iv) el proceso de globalización económica avanzaba. A estos factores propulsores de la competitividad a todos los niveles se fueron adaptando las empresas mediante diversos mecanismos, entre ellos, la racionalización de sus plantillas, la subcontratación de determinadas tareas, la proliferación del empleo eventual y la introducción de nuevos parámetros en la determinación de las retribuciones (relacionados con el rendimiento y la productividad). Estos procesos, que, en definitiva, han supuesto una mayor diversificación de las condiciones laborales de los trabajadores y su creciente exposición a las fuerzas del mercado, han ido a menudo de la mano de la pérdida de influencia de los sindicatos y de un mayor activismo de los accionistas de las empresas en defensa de sus intereses, pero también de progresos en la protección legal de determinados grupos sociales que tradicionalmente han sufrido discriminación laboral (Bidwell *et al.*, 2013).

Si bien estos cambios en las relaciones de empleo –aquí meramente trazados– han sido objeto de numerosos análisis, sus efectos en la desigualdad han recibido menos atención por parte de los investigadores. Los todavía escasos hallazgos sobre estos efectos no permiten, además, formular conclusiones rotundas. No obstante, la mayoría de las investigaciones publicadas coinciden en señalar que fenómenos como el de la flexibilización de los mercados de trabajo han acrecentado las diferencias entre empleados que desempeñan trabajos similares (sobre todo, en función de su productividad, de la vía de acceso al puesto de trabajo y de

la modalidad de contratación). Es más, como consecuencia de la creciente presión de los mercados sobre las relaciones laborales, no solo podría haber aumentado la desigualdad, sino también las dificultades de los colectivos que tradicionalmente han sufrido desventajas de ocupación, como las mujeres, algunas minorías étnicas y los menos cualificados. Por ejemplo, lejos de disminuir las prácticas discriminatorias entre hombres y mujeres, las estrategias de empleo meritocráticas y la retribución basada en el rendimiento podrían haber aumentado las diferencias de género, como ya puso de manifiesto Acker (1991) al advertir que los méritos de las mujeres trabajadoras pasan más desapercibidos para los gerentes varones que los de los hombres trabajadores. También Elvira y Graham (2002) y Briscoe y Joshi (2017) señalan la prevalencia cultural de modelos de éxito masculino como factor explicativo de la persistencia de diferencias salariales entre hombres y mujeres, incluso cuando el sistema de retribuciones se rige por el rendimiento. Otros investigadores, como Castilla y Benard (2010), han demostrado que, sorprendentemente, las organizaciones que se presentan como meritocráticas pueden, en la práctica, favorecer procesos de selección de personal más adscriptivos, en lo que han dado en llamar la «paradoja de la meritocracia» (4).

En definitiva, aunque no conviene idealizar el funcionamiento de aquellos mercados laborales que prevalecieron hasta los años setenta, existe un consenso bastante amplio en torno al siguiente argumento: la flexibilización de las relaciones laborales ha favorecido la adaptación de las empresas a los

cambios en el entorno económico, pero, en cierto modo, al precio de mantener o incluso aumentar la desigualdad entre los empleados. A la vista de estos procesos y tras muchos años de dedicación al estudio de la desigualdad, Acker concluyó su carrera investigadora desconfiando de la posibilidad de alcanzar una auténtica igualdad en las organizaciones del sistema económico capitalista (Healy *et al.*, 2017).

III. LAS DECISIONES EMPRESARIALES SELECTIVAS: A QUIÉN, POR QUIÉN Y POR QUÉ

Qué trabajadores se contratan, a qué empleados se promociona o cómo se establecen los salarios son cuestiones centrales de la gestión empresarial que tienen consecuencias directas sobre la desigualdad social. La investigación sobre las decisiones empresariales que generan esa desigualdad ha avanzado en los últimos años, impulsada, de nuevo, por la sociología americana (5), que, no obstante, ha prestado más atención a la cuestión de la contratación, que a las de la promoción y la remuneración.

Las investigaciones sobre las decisiones empresariales selectivas pueden clasificarse en tres grupos, en función de si orientan el foco de análisis hacia: 1) las características de los trabajadores; 2) el perfil de los empleadores/decisores; o 3) las condiciones contextuales que enmarcan esas decisiones.

Entre las investigaciones del primer grupo predominan las que estudian la desigualdad de género. Por ejemplo, se ha estudiado la diferente probabilidad que tienen hombres y mujeres de ser convocados a una entrevista

de trabajo, prestando también especial atención a la interacción entre el género y otras características ligadas a la maternidad/paternidad. Así, de acuerdo con el análisis de González, Cortina y Rodríguez (2019), las mujeres reciben menos respuestas al envío de sus currículos que los hombres; estas diferencias de género aumentan cuando los candidatos de uno y otro sexo tienen hijos, si bien disminuyen en el grupo de los más cualificados. Por su parte, Fernandez-Lozano *et al.* (2020) no hallan diferencias de género entre padres y madres en la probabilidad de una evaluación favorable a la promoción; en cambio, a la luz de sus hallazgos, la opción de los trabajadores por la jornada flexible (más frecuente entre las mujeres) sí afecta negativamente a la promoción.

También sobre las desventajas de los inmigrantes provocadas por decisiones empresariales se ha publicado un buen número de investigaciones. Así, se han examinado la probabilidad de respuesta a solicitudes de trabajo enviadas por trabajadores de distinto origen étnico y la evaluación de currículos de candidatos de origen extranjero o nacional (6). Estos análisis han demostrado de manera consistente las respuestas más negativas de los empleadores a las solicitudes de trabajo y la documentación que presentan los inmigrantes, incluso cuando sus méritos no difieren de los de los candidatos nativos.

El segundo grupo de investigaciones parte de que las decisiones que se adoptan dependen crucialmente de las características de los decisores. Este punto de partida se sustenta en la «teoría de las altas esferas» formulada por Hambrick y Mason (1984), según la cual algunas características de los ejecuti-

vos de las empresas (como sus experiencias personales, sus valores y su personalidad) adquieren un peso significativo en sus decisiones profesionales. En consecuencia, la desigualdad resultante de esas decisiones estaría relacionada con variables específicas de quienes las adoptan. Un mecanismo sociológico a través del cual se puede explicar esa desigualdad es la «homofilia»; es decir, la preferencia por aquellas personas que pertenecen al mismo grupo social de quien toma la decisión (Castilla, 2011). Este fenómeno adquiere particular importancia en la creación y el mantenimiento de redes personales y laborales (McPherson, Smith-Lovin y Cook, 2001).

Ahora bien, aun cuando la tesis de la homofilia prediría una mayor proclividad de las mujeres por la contratación femenina, algunas investigaciones han encontrado evidencias de la resistencia de mujeres que ocupan puestos de responsabilidad a contratar a personas de su mismo sexo (Duguid, 2011). En la misma línea, Benard y Correll (2010) han concluido que la desigualdad de género observable en el proceso de contratación no resulta necesariamente de las decisiones adoptadas por hombres, ya que las madres más cualificadas son percibidas más negativamente si quienes evalúan sus currículos son mujeres que si lo hacen hombres.

Aunque la mayoría de las investigaciones de este segundo grupo enfocan la atención en las características demográficas de los decisores, investigaciones recientes han señalado también la importancia que adquieren otras variables individuales, como sus valores o ideología, en la generación de desigualdades. Así, en su análisis sobre el compor-

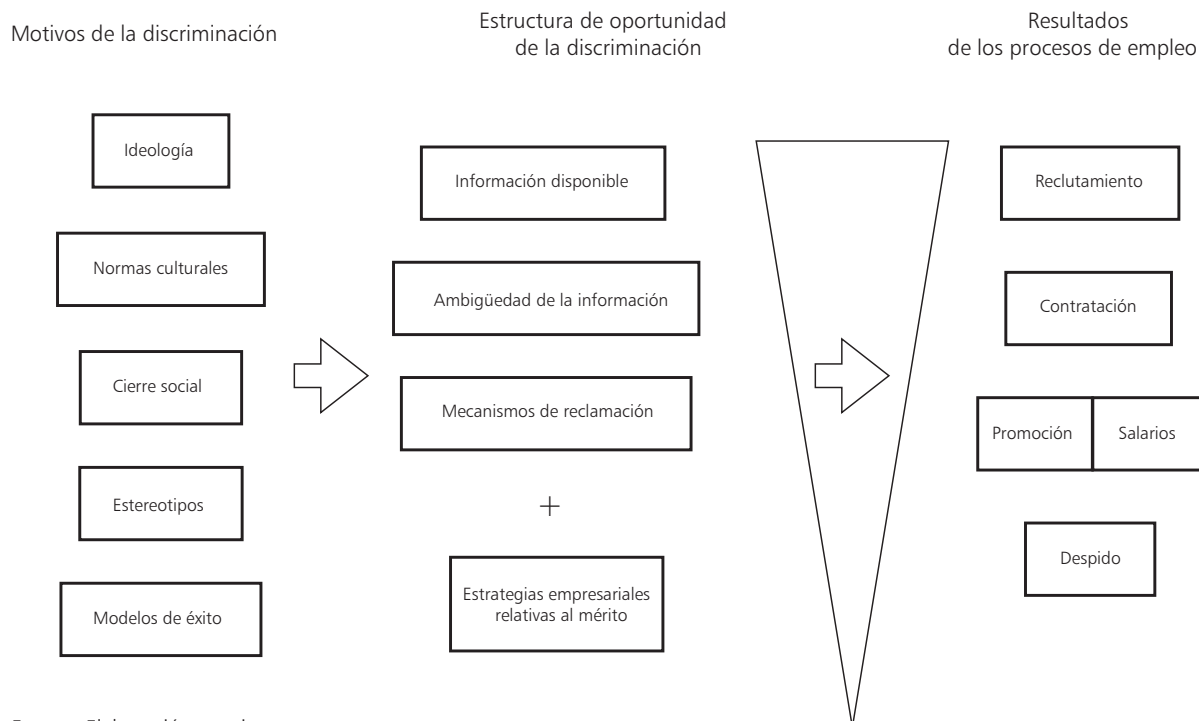
tamiento de los supervisores en empresas con sistemas de retribución por rendimiento, Briscoe y Joshi (2017) han detectado que quienes se identifican con una ideología liberal-progresista tienden a reducir más que quienes se identifican con una ideología conservadora la diferencia salarial de género (7). Entre los motivos por los que los empleadores adoptan decisiones que producen desigualdad tampoco cabe excluir el rechazo a incorporar a la empresa a trabajadores pertenecientes a determinados grupos sociales. Las causas de semejante «cierre social» pueden residir en prejuicios discriminatorios o en la voluntad de reservar las ventajas y las oportunidades del empleo para el grupo del que los empleadores forman parte. En todo caso, Reskin (2000)

pone en cuestión la existencia de una intención deliberada en quienes adoptan las decisiones que producen desigualdad. Muy frecuentemente la discriminación que sufren distintas categorías de trabajadores obedece a sesgos cognitivos inconscientes, como los que entrañan los estereotipos (tanto descriptivos, sobre cómo son los miembros de un determinado grupo, como prescriptivos, sobre cómo deben ser los que ocupen ciertos puestos de trabajo).

Los motivos en virtud de los cuales los empleadores toman decisiones discriminatorias (como la prevalencia de estereotipos o el cierre social) son difícilmente modificables a corto o medio plazo, como también lo son los factores contextuales

a los que prestan atención las investigaciones del tercer grupo. De entre ellas cabe destacar la de Reskin (2000), que atribuye la discriminación que generan las decisiones de las empresas a la expansión de la cultura del *laissez-faire* empresarial. En la misma línea argumentativa, autores como Petersen y Saporta (2004) ponen de relieve la estructura de oportunidades como esquema explicativo de la discriminación. En concreto, apuntan a varios factores que actúan sobre el grado de desigualdad generada por las empresas, como la disponibilidad de información sobre las decisiones que se adoptan, la claridad de esta información o la existencia de canales para formular quejas. Los autores afirman que esta estructura de oportunidades (informa-

GRÁFICO 2

LA TRASLACIÓN DE LAS CAUSAS DE LA DISCRIMINACIÓN A RESULTADOS EN LOS PROCESOS DE EMPLEO

tivas) para incurrir en (o prevenir) decisiones discriminatorias varía a lo largo de las diferentes fases del proceso de empleo, desde el reclutamiento a la contratación, las promociones, la asignación de salarios o los despidos. Así, mientras que la información disponible sobre las decisiones de reclutamiento y contratación es más opaca y ambigua, en otras etapas de la gestión de los recursos humanos –como la promoción, la fijación de salarios o los despidos–, la información es mucho más accesible, lo que, en principio, disminuye la probabilidad de prácticas discriminatorias. Esta perspectiva explicaría el motivo por el que, mientras que análisis como los anteriormente citados encuentran diferencias de género o étnicas en la probabilidad de ser contratado o convocado a una entrevista, la discriminación salarial de género dentro del mismo puesto de trabajo es reducida (Petersen y Morgan, 1995). Tal como ilustra el gráfico 2, la estructura de oportunidades de la discriminación puede facilitar, o impedir, que la prevalencia de estereotipos o la ideología de los empleadores se materialicen en desiguales resultados de empleo para distintos grupos sociales.

IV. SOBRE LA TRANSFERENCIA Y UTILIDAD DE LOS HALLAZGOS SOCIOLÓGICOS

La lectura de los apartados anteriores permite concluir que la sociología ha ido acumulando en los últimos años conocimientos sobre la relación entre la gestión empresarial y la desigualdad social. En concreto, ha avanzado en la conceptualización de la desigualdad como fenómeno in-

trínseco a las organizaciones, incluso a aquellas que hacen de la igualdad un principio identitario y enarbolan la meritocracia como forma de gestión. Y también ha avanzado en su medición, sobre todo, a través de técnicas de investigación experimentales (8).

Gracias a esos conocimientos acumulados durante las últimas décadas, sabemos que las decisiones empresariales relativas a la selección, promoción y retribución de personal no se toman estrictamente de acuerdo con la bien conocida teoría del capital humano de Gary Becker, según la cual las empresas escogen a los trabajadores con mejores capacidades productivas adquiridas a través de la formación, ni con la teoría de la señalización de Spence, que resalta la importancia de indicadores objetivos (en particular, las credenciales formativas) para anticipar la productividad laboral. Esos criterios imparciales quedan en ocasiones desplazados por disposiciones y sesgos de los empleadores que reducen la eficiencia de las decisiones, puesto que no se basan en información procedente de la experiencia contrastada para estimar las capacidades de los trabajadores o el ajuste de sus cualificaciones al puesto de trabajo (Rivera, 2020). Por tanto, buena parte de las razones subyacentes a las decisiones que favorecen la desigualdad responden a mecanismos causales inconscientes, como estereotipos, normas culturales o la prevalencia de algunos modelos de éxito.

La difusión de estos conocimientos podría contribuir a mejorar la eficiencia y equidad de la gestión empresarial, pero lógicamente solo si los responsables de las empresas cobran previamente conciencia de

que el impacto de sus decisiones desborda los márgenes de la empresa y adquiere un alcance social. En qué medida existe esa conciencia es una cuestión que precisa exploración. Aunque fragmentaria y limitada al caso español, la evidencia que recogimos en nuestro estudio cualitativo de las actitudes sociales de los empresarios nos permite hacer algunas afirmaciones al respecto. En concreto, de sus discursos se desprende una valoración negativa de la desigualdad social (recuadro 1) y de un sistema de retribuciones que, por defecto o por exceso, provoque grandes desigualdades (recuadro 2). Pero los entrevistados expresaron estas opiniones, en cierto modo, como si estos fenómenos fueran ajenos a ellos o, en todo caso, resultaran secundarios respecto a lo que consideran su contribución fundamental a la sociedad: generar riqueza y empleo (recuadro 3). Algo parecido cabe afirmar respecto a su visión sobre la desigualdad de género; incluso los que reconocen su existencia en las empresas, no parecen atribuir a la suya ese comportamiento desigualitario que, a tenor de sus argumentos, carece de base racional (recuadro 4).

«Lamentablemente, la desigualdad existe, pero es independiente de la gestión de mi empresa»: así podría formularse la opinión más extendida entre los empresarios que entrevistamos. Esta conclusión nos lleva a pensar que antes de explicar a quienes gestionan las empresas por qué y cómo dentro de ellas se establecen relaciones y se toman decisiones que producen y reproducen desigualdad, habría que intentar que entendieran que reducir la desigualdad social también depende de las empresas y que el hecho de que

RECUADRO 1

OPINIONES DE EMPRESARIOS ESPAÑOLES SOBRE LA IGUALDAD/DESIGUALDAD SOCIAL

«Yo creo que [la igualdad] es muy importante para que una sociedad sea rica en todo (...). Mientras más igualdad haya, más equilibrio hay en las cosas ¿no? Yo pienso que eso no nos debe, no nos debemos salir de ese objetivo. O sea, que creo que es fundamental para que una sociedad tenga salud.» [6]

«Pero la desigualdad es una de las claves si queremos tener una sociedad estable, equilibrada y en crecimiento. Es uno de los principales problemas que tenemos en la sociedad. No podemos permitir que el nivel de desigualdad se incremente, que la pirámide se estreche y cada vez haya menos gente arriba y que la parte de abajo sea más ancha. Hay que hacer una buena redistribución de la renta, es necesario, es fundamental.» [36]

Nota: Entre corchetes, el número de la entrevista, tal como aparece en la publicación original.

Fuente: Chuliá et al. (2019).

RECUADRO 2

OPINIONES DE EMPRESARIOS ESPAÑOLES SOBRE LA DESIGUALDAD SALARIAL

«... los niveles de sueldo en el país no están bien organizados; de la misma manera que no puede ser que haya empresarios o ejecutivos que ganen millones de una manera desaforada —eso no debe ser—, de la misma manera que esto es así, yo creo que hay gente mal pagada; están cobrando lo mismo que otros que de ninguna manera han hecho el esfuerzo previo para llegar al conocimiento que tienen estos.» [34]

«...soy un gran defensor de la iniciativa privada, y soy un gran defensor de la actividad privada, [pero] no hay persona, no hay persona intelectual que tenga capacidad para una retribución de cuatro millones de euros.» [17]

Nota: Entre corchetes, el número de la entrevista, tal como aparece en la publicación original.

Fuente: Chuliá et al. (2019).

RECUADRO 3

OPINIONES DE EMPRESARIOS ESPAÑOLES SOBRE LA PRINCIPAL FUNCIÓN SOCIAL DE LAS EMPRESAS

«Y no cabe duda de que la función social del empresario es la generación de riqueza y de empleo; y, por tanto, es una figura clave en el engranaje social. Sin empresarios, no habría creación de empleo, no habría creación de riqueza...» [22]

«La empresa es la que crea riqueza, la que crea empleo y la que hace que mejore la sociedad. La economía social necesita de empresas que son las que, al final, crean la capacidad de ir mejorando como sociedad.» [36]

«¿Quién genera el empleo? Las empresas, dejémonos de tonterías, (...) quien genera la riqueza y genera el empleo son las empresas, ¿no?» [8]

Nota: Entre corchetes, el número de la entrevista, tal como aparece en la publicación original.

Fuente: Chuliá et al. (2019).

RECUADRO 4

OPINIONES DE EMPRESARIOS ESPAÑOLES SOBRE LA DESIGUALDAD DE GÉNERO

«En general, yo creo que la mujer no tiene las mismas oportunidades, les resulta muy difícil de conciliar la vida laboral y la familiar. (...). Y por supuesto, están discriminadas con los sueldos; lo leemos cada día, ¿no? Eso está claro.» [19]

«Porque la mujer quiere, porque la mujer es, por supuesto, capaz. Tiene muchísimas ganas de incorporarse en la empresa, en muchísimas ocasiones, pero ve que no puede.» [24]

«Muchas veces, algún empresario, a la hora de decir: 'oye, pues tengo que fichar a un directivo, y lo tengo que pensar entre un hombre y una mujer', y si la mujer está en edad de tener hijos, pues a lo mejor se lo piensa un poco, y dice: 'pues casi prefiero al hombre'.» [20]

Nota: Entre corchetes, el número de la entrevista, tal como aparece en la publicación original.

Fuente: Chuliá et al. (2019).

muchos de los mecanismos que generan esa desigualdad sean inconscientes no resta realidad a sus resultados.

V. CONCLUSIÓN

La sociología ha proporcionado algunas herramientas teóricas y empíricas para entender al menos cuatro cuestiones importantes sobre la desigualdad que (re)producen las empresas a través de la organización del trabajo y la gestión de los recursos humanos.

En primer lugar, las empresas constituyen microestructuras sociales que, sin ser independientes de la macroestructura social, presentan características particulares que dan lugar a diferentes regímenes de desigualdad. En segundo lugar, la desigualdad se sustenta en una variedad de normas y valores, considerablemente estables y resistentes al cambio, que establecen distinciones entre quienes forman una empresa en función de variables como el género, la procedencia étnica o la clase social. En tercer lugar, la evolución de la organización del trabajo hacia una mayor flexibilización de las condiciones laborales, la implantación de sistemas retributivos por resultados o el trabajo en equipo entre quienes ocupan puestos de diferente nivel, no han supuesto, en general, un debilitamiento de los regímenes de desigualdad. En cuarto lugar, muchas de las decisiones sobre contratación, promoción y retribución de personal que se toman en las empresas no responden a la aplicación de criterios de selección objetivos o equitativos, sino que obedecen a expectativas de los empleadores más basadas en supuestos o creencias que en informaciones contrastadas.

La circulación de evidencia basada en el conocimiento sobre estas cuestiones «invisibles» podría contribuir a mejorar la calidad y la eficiencia de la gestión empresarial, disminuyendo la probabilidad de adoptar decisiones desigualitarias. Claro es que, previamente, las empresas deberían adquirir conciencia de su capacidad de influir, a través de sus modos de organización y gestión, en el nivel agregado de desigualdad de las sociedades contemporáneas. Los indicios de que disponemos no respaldan la existencia de esa conciencia entre el empresariado español.

La desigualdad social y sus implicaciones centran uno de los grandes debates de nuestro tiempo. La sociología ha contribuido a generar conocimiento sobre los procesos y mecanismos a través de los que se produce y reproduce la desigualdad, pero —como se desprende de las investigaciones realizadas en Estados Unidos y expuestas en este artículo—, los avances podrían ser mayores si aumentara su colaboración con las disciplinas que estudian la organización y administración de las corporaciones y, en general, con las ciencias económicas y empresariales. La escasa investigación que sobre la relación entre la gestión empresarial y la desigualdad social se ha desarrollado en el ámbito europeo indica que existe un amplio margen para esta colaboración interdisciplinar.

NOTAS

(1) Por estructura social, los sociólogos entendemos básicamente un sistema de distribución de posiciones sociales establecidas en virtud de determinados parámetros estructurales —que pueden ser nominales (como el sexo, la raza, la procedencia nacional/étnica o la ocupación) o graduales/ordinales (como la edad, los ingresos o el nivel formativo)— y a las que corresponden diferentes recursos

socialmente valorados (por ejemplo, el poder de decidir sobre las acciones de otras personas). Véase al respecto REQUENA, SALAZAR y RADL (2013, pp. 1-35).

(2) Las investigaciones etnográficas sobre el lugar de trabajo (*workplace ethnographies*) consisten en estudios de caso en profundidad que aportan información muy detallada, pero sus resultados no son generalizables. Una iniciativa interesante para extraer conclusiones sistemáticas de estos estudios cualitativos la puso en marcha HODSON (2001), sometiendo todas esas etnografías a una codificación sistemática mediante la cual obtuvo datos cuantitativos sobre las características de las empresas y los trabajadores, así como también sobre los comportamientos de directivos y empleados, y las relaciones entre ellos. Véase al respecto TOMASKOVIC-DEVEY y AVENT-HOLT (2016, p. 207 y ss.).

(3) Otros parámetros que generan desigualdades socialmente relevantes son la edad, la religión o la discapacidad, pero ACKER los considera menos centrales que los de género, procedencia étnica y clase social.

(4) Los autores ofrecen dos mecanismos explicativos de este fenómeno. El primero de ellos es el de la credencial moral, en virtud del cual los individuos a los que se les presupone un criterio moral se sienten más libres de expresar sus prejuicios. El segundo es el de la objetividad personal, de acuerdo con el cual cuando una persona cree que sus criterios son objetivos (premisa de la que suelen partir habitualmente las organizaciones que se autodenominan meritocráticas), tiende a actuar con más libertad conforme a sus creencias, incluso cuando estas son discriminatorias.

(5) La mayor disponibilidad de datos de empresas, por una parte, y el desarrollo más avanzado de una subdisciplina de la sociología orientada al análisis de las organizaciones y su gestión, por otra parte, han supuesto incentivos potentes a la investigación sobre esta materia en Estados Unidos. Véase CASTILLA y RANGANATHAN (2020).

(6) Véase, en particular, AHMAD (2020), ARAI, BURSSELL y NEKBY (2016), KAAS y MANGER (2012) y AUER *et al.* (2019).

(7) Sobre las razones por las que el perfil ideológico puede haber cobrado más importancia en la explicación de las decisiones de los empleadores, véase BRISCOE y JOSHI (2017), que relacionan este hecho con el surgimiento de movimientos de activismo político entre los empleados de Estados Unidos.

(8) De hecho, el análisis de las decisiones de los empleadores ha sido un campo fértil para el desarrollo de técnicas de investigación experimentales en el campo de la sociología, como el envío de currículos falsos a empresas reales (AHMAD, 2020; GONZÁLEZ, CORTINA y

RODRÍGUEZ, 2019; KAAS y MANGER, 2012), o el planteamiento de decisiones ficticias sobre empleo o promoción a empleadores (AUER *et al.*, 2019; CASTILLA y BENARD, 2010; FERNÁNDEZ-LOZANO *et al.*, 2020).

BIBLIOGRAFÍA

ACKER, J. (1991). Thinking about wages: The gendered wage gap in Swedish banks. *Gender & Society*, 5(3), pp. 390-407.

— (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), pp. 441-464.

AHMAD, A. (2020). When the name matters: An experimental investigation of ethnic discrimination in the Finnish labor market. *Sociological Inquiry*, 90(3), pp. 468-496.

ARAI, M., BURSELL, M. y NEKBY, L. (2016). The reverse gender gap in ethnic discrimination: Employer stereotypes of men and women with Arabic names. *International Migration Review*, 50(2), pp. 385-412.

AUER, D., BONOLI, G., FOSSATI, F. y LIECHTI, F. (2019). The matching hierarchies model: Evidence from a survey experiment on employers' hiring intent regarding immigrant applicants. *International Migration Review*, 53(1), pp. 90-121.

BENARD, S. y CORRELL, S. J. (2010). Normative discrimination and the motherhood penalty. *Gender & Society*, 24(5), pp. 616-646.

BIDWELL, M., BRISCOE, F., FERNÁNDEZ-MATEO, I. y STERLING, A. (2013). The employment relationship and inequality: How and why changes in employment practices are reshaping rewards in organizations. *Academy of Management Annals*, 7(1), pp. 61-121.

BRISCOE, F., CHIN, M. K. y HAMBRICK, D. C. (2014). CEO ideology as an element of the corporate opportunity structure for social activists. *Academy of Management Journal*, 57(6), pp. 1786-1809.

BRISCOE, F. y JOSHI, A. (2017). Bringing the boss's politics in: Supervisor political ideology and the gender gap in earnings. *Academy of Management Journal*, 60(4), pp. 1415-1441.

CASTILLA, E. J. (2011). Bringing managers back in: Managerial influences on workplace inequality. *American Sociological Review*, 76(5), pp. 667-694.

CASTILLA, E. J. y BENARD, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), pp. 543-676.

CASTILLA, E. J. y RANGANATHAN, A. (2020). The production of merit: how managers understand and apply merit in the workplace. *Organization Science*, 31(4), pp. 797-1051.

CHULIÁ, E., MIYAR BUSTO, M., MUÑOZ COMET, J., REYNAERS, A. M. y PERARD, P. (2019). *Más allá de los negocios. Miradas y visiones de empresarios sobre la economía, la sociedad y la política*. Madrid: Funcas.

DOERINGER, P. y PIRE, M. (1971). *Internal labor markets and manpower analysis*. Lexington (MA): Heath.

DUGUID, M. (2011). Female tokens in high-prestige work groups: Catalysts or inhibitors of group diversification? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(1), pp. 104-115.

ELVIRA, M. M. y GRAHAM, M. E. (2002). Not just a formality: Pay system formalization and sex-related earnings effects. *Organization Science*, 13(6), pp. 601-617.

FERNÁNDEZ-LOZANO, I., GONZÁLEZ, M. J., JURADO-GUERRERO, T. y MARTÍNEZ-PASTOR, J.-I. (2020). The hidden cost of flexibility: a factorial survey experiment on job promotion. *European Sociological Review*, 36(2), pp. 265-283.

GONZÁLEZ, M. J., CORTINA, C. y RODRÍGUEZ, J. (2019). The role of gender stereotypes in hiring: A field experiment. *European Sociological Review*, 35(2), pp. 187-204.

HAMBRICK, D. C. y MASON, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), pp. 193-206.

HEALY, G., TATLI, A., IPEK, G., ÖZTURK, M., SEIERSTAD, C. y WRIGHT, T. (2017). In the steps of Joan Acker: A journey researching inequality regimes and intersectional inequalities. *Gender, Work & Organization*, 26(12), pp. 1749-1762.

HODSON, R. (2001). Disorganized, unilateral, and participative organizations: New insights from the ethnographic literature. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 40(2), pp. 204-230.

KAAS, L. y MANGER, C. (2012). Ethnic discrimination in Germany's labour market: A field experiment. *German Economic Review*, 13(1), pp. 1-20.

McPHERSON, M., SMITH-LOVIN, L. y COOK, J. M. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*, 27(1), pp. 415-444.

PETERSEN, T. y MORGAN, L. A. (1995). Separate and unequal: Occupation-establishment sex segregation and the gender wage gap. *American Journal of Sociology*, 101(2), pp. 329-365.

PETERSEN, T. y SAPORTA, I. (2004). The opportunity structure for discrimination. *American Journal of Sociology*, 109(4), pp. 852-901.

REQUENA, M., SALAZAR, L. y RADL, J. (2013). *Estratificación social*. Madrid: UNED/McGraw-Hill.

RESKIN, B. F. (2000). The proximate causes of employment discrimination. *Contemporary Sociology*, 29(2), pp. 319-328.

RIVERA, L. A. (2020). Employer decision making. *Annual Review of Sociology*, 46, pp. 215-232.

TOMASKOVIC-DEVEY, D. y AVENT-HOLT, D. (2016). Observing organizational inequality regimes. *Research in the Sociology of Work* (A Gedenkschrift to Randy Hodson: Working with dignity), 28, pp. 187-212.