INCONVENIENTES DE LA FUERZA DE TRABAJO FEMENINA DENTRO DEL MERCADO LABORAL. LA SELECCIÓN Y PROMOCIÓN EN LAS EMPRESAS*

Olegaria Cuesta Ojeda
Universidad de La Laguna

RESUMEN

Partiendo de un estudio reciente realizado en Canarias para un proyecto Equal sobre la *Desigualdad retributiva entre hombres y mujeres en Canarias*, se analizaron varios aspectos relacionados con las políticas laborales llevadas a cabo por las empresas de esta Comunidad Autónoma. Se realizaron seiscientos setenta y seis cuestionarios a empresas representativas por sectores, tamaños e islas. También se realizaron grupos de discusión, formados por mujeres con distinta ubicación en la estructura formal. Entre otros aspectos, se incluyeron los procesos de selección y promoción. Los grupos de discusión aportaron los puntos de vista sobre cómo viven y asimilan las propias mujeres estos procesos. Analizar este fenómeno es el objeto de este artículo.

PALABRAS CLAVE: selección, promoción, discriminación, cualificación profesional.

ABSTRAC

Starting off a recent study made in the Canary Islands for an *Equal project on the repaying inequality between men and women in the Canary Islands* several aspects related to the labor policies carried out by the companies of this Community were analyzed. Six-hundred seventy six questionnaires were made to representative companies by sectors, sizes and islands. Also discussion groups, formed by women with different location in the formal structure were equally formed. Among other aspects, the processes of selection and promotion were included. The discussion groups contributed the women's points of view on how they live and assimilate these processes. Analyzing this phenomenon is the aim of this article.

KEY WORDS: selection, promotion, discrimination, professional qualification.

INTRODUCCIÓN

Por lo general, no existe ninguna empresa que admita abiertamente llevar a cabo algún ejercicio de discriminación por sexo en cuanto a la contratación, promoción o al salario de su personal se refiere. Esta actitud, por otro lado tan políticamente correcta, no se corresponde con una realidad que, según todas las estadísticas, muestra un mercado laboral claramente discriminatorio.

Si, como dicen los encuestados, el sexo no es una variable a tener en cuenta[1], el análisis deberá centrarse en aquellos procesos que permiten que este tipo de discriminación siga funcionando, pero de manera no manifiesta. Partiendo de esta base centraremos nuestra atención en los mecanismos de selección y promoción del personal de las empresas, pues son ellos, en buena medida, los responsables de la posición y la situación de las personas en el mercado laboral. Analizar cómo y de qué manera actúan será nuestro objetivo principal en este artículo.

El estudio ha sido realizado en Canarias, pero las similitudes con la situación laboral en la que se encuentran muchas mujeres a lo largo del territorio nacional hacen que la existencia y funcionamiento de estos condicionantes puedan ser extrapolados a otros mercados laborales[2].

Por supuesto, no se trata de dar respuestas únicas sobre un problema tan complejo. Cada territorio tiene su particularidad y cada estudio, cada paso dirigido a entender esta realidad así lo demuestra. Se trata de reflexionar sobre un fenómeno que preocupa tanto por su frecuencia, como por las consecuencias que proyecta sobre un importante sector de la población asalariada.

1. SELECCIÓN Y PROMOCIÓN

Cuando se analizan los requisitos y preferencias de las empresas para la contratación de su personal no se hace, como veremos más abajo, mención explícita del sexo. De hecho es, junto con la edad, la variable a la que supuestamente se da menos importancia en los procesos de selección. Sin embargo y a pesar de estas afirmaciones, lo cierto es que todos los demás datos apuntan en sentido contrario.

Las mujeres, por citar solo algunos aspectos de sobra conocidos, tienen una menor presencia en el mundo laboral, un mayor índice de paro, una mayor incidencia de contratos a tiempo parcial, importantes diferencias salariales y la necesidad de garantizar una mayor formación para ocupar igual o menor categoría profesional.

Esta aparente dicotomía llama poderosamente la atención. Para proceder a su explicación se clasificaron los procesos de selección en tres grupos, aunque, en realidad, funcionan como piezas de un mismo engranaje:

---

* Este artículo está basado en un estudio realizado en Canarias para un Proyecto Equal. El equipo de investigación estuvo formado por: O. Cuesta Ojeda, F. Díaz Pérez, R. Henríquez Rodríguez (investigadora principal), E. León Pinardo y L. Mena Martínez. *Estudio sobre la desigualdad retributiva entre mujeres y hombres en Canarias.* Instituto Canario de la Mujer. Gobierno de Canarias, 2006.

[1] Los resultados de nuestro estudio pone de manifiesto que el sexo no es, a priori, una variable que se tenga en cuenta por los empleadores a la hora de llevar a cabo sus políticas de gestión del personal.

[2] Las estadísticas publicadas así lo demuestran. Véase, por ejemplo, *Mujeres y Hombres en España 2008; Las mujeres en cifras 1983-2008*, ambas publicadas por el Instituto de la Mujer, Madrid, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2008.

1) *Selección del personal*. Esta primera cuestión se aborda desde dos ángulos: uno hace referencia al canal utilizado por las empresas para la contratación de su personal, es decir, a dónde recurren las empresas cuando necesitan personal, lo que en realidad constituye un sistema de *selección previo*. El otro hace hincapié en una *selección posterior*, esto es, aquellas cualidades que más valoran las empresas para contratar a su personal y los problemas que detectan para llevar a cabo esta selección.
2) *Promoción del personal contratado*. Hace referencia a las características preferidas por las empresas para promover u obstaculizar la promoción de sus trabajadores dentro de la estructura formal.
3) *Las cualificaciones no manifiestas*. Son aquellas cualidades que funcionan a lo largo de todos estos procesos, pero de forma implícita y de manera transversal. Se trata de poner de manifiesto la presencia de este tipo de cualificaciones como una variable fundamental para explicar la discriminación por sexo en el mercado laboral.

1.1. La selección del personal

Primera selección. Los sistemas de contratación de personal

En este primer apartado abordaremos los sistemas de selección utilizados por las empresas para la contratación de su personal. Se trata de poner en evidencia que la elección de uno u otro sistema por parte de las empresas supone, de hecho, el primer filtro que los potenciales trabajadores deben pasar para su posible selección. De este modo, y según sea el sistema utilizado por la empresa, tanto mayor o menor será la discrecionalidad de la que dispondrán los encargados de contratación para decidir a quién contratan, por ello nos referimos a él como un sistema de *selección previo*.

Según la tabla 1, cada empresa como media usa 1,6 sistemas de selección de personal

El medio de contratación más habitual entre las empresas canarias son las relaciones personales, que son utilizadas en un 59,5% de los casos. De hecho, casi la mitad del total de los trabajadores son contratados por este medio, concretamente un 44,5%. Le sigue, con más de diez puntos de diferencia, la utilización de bancos de datos propios, a los que recurren el 33,8% de las empresas.

Las oficinas de empleo y las ETT son el medio menos utilizado, sólo un 15,5 y en un 11,5% respectivamente. Lo que corresponde al 8,8% del total de los asalariados.

Es de destacar que las relaciones personales son el medio más utilizado por las pequeñas empresas (el 70%), mientras que la utilización de bancos de datos propios es preferencia de las grandes empresas (un 81%), sin obviar por ello otros medios de selección. Según vemos en la tabla 2.

TABLA 1. SISTEMA UTILIZADO POR LAS EMPRESAS PARA LA SELECCIÓN SOBRE EL TOTAL DE TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS CANARIAS. VALORES PORCENTUALES

(N=676)	No lo usa	Si lo usa	% medio de personal seleccionado por cada sistema en las que lo usan	% medio personal seleccionado por cada sistema del total de asalariados
Relaciones personales	40,5	59,5	74,9	44,5
Banco de datos propio	53,7	46,3	73,2	33,8
Medios de comunicación	80,6	19,4	42,0	8,1
Oficina de empleo	84,5	15,5	39,6	6,1
ETT	88,5	11,5	23,6	2,7
Otros métodos	91,7	8,3	58,6	4,8
Nº medio utilizado		1,6		

Fuente: Estudio de la desigualdad retributiva entre mujeres y hombres en Canarias (2006).

TABLA 2. SISTEMAS DE SELECCIÓN UTILIZADOS EN CANARIAS POR TAMAÑO DE EMPRESA. VALORES PORCENTUALES

Número de Trabajadores	N	Oficina empleo	ETT	Banco de datos	Medios de comunicación propio	Relaciones personales	Otros métodos	Número de sistemas utilizados (media)
1 a 9	298	13,0	4,0	24,0	11,0	70,0	5,0	1,29
10 a 49	182	17,0	10,0	46,0	18,0	63,0	6,0	1,60
50 a 199	115	17,,0	13,0	71,0	26,0	47,0	10,0	1,85
200 y más	81	17,0	33,0	81,0	38,0	35,0	20,0	2,25

Fuente: Estudio de la desigualdad retributiva entre mujeres y hombres en Canarias (2006).

De todas formas, habrá de tenerse en cuenta para el análisis que la utilización del banco de datos propios no excluye la posibilidad de relaciones directas entre los responsables de contratación y demandantes de trabajo. Este hecho aumenta aun más el peso de las relaciones personales en los cauces utilizados para la contratación, con independencia del tamaño de la empresa. Es de señalar que cuanto menos intervienen las relaciones directas (como en el caso de las oficinas de empleo o las ETT), menos posibilidades de influir tendrán los posibles prejuicios de quienes se encargan de la selección. Por el contrario, cuanto más intervienen las relaciones personales en este proceso, los criterios particulares de los responsables de contratación se vuelven más determinantes.

Las preferencias empresariales demostradas hacia estos procedimientos puede aumentar, en última instancia, la utilización de requisitos de cualificación latentes. Es de prever, por tanto, que su recurrencia puede llegar a resultar una fuente de mayor discrecionalidad a la hora de establecer nuevos contratos, incluyendo posibles discriminaciones por sexo.

Segunda selección. Cualidades valoradas por las empresas para la selección del personal

Este segundo apartado se refiere a las cualidades más demandadas por las empresas y que sirven como un nuevo criterio seleccionador para la contratación de personal. Las cualidades más valoradas por las empresas se trabajaron por orden de mención. La tabla 3 nos muestra cuales fueron las más valoradas y las que obtuvieron una menor aceptación.

TABLA 3. CUALIDADES MÁS VALORADAS POR LAS EMPRESAS EN CANARIAS PARA LA SELECCIÓN. VALORES PORCENTUALES

(N= 676)	Cualidad de selección que valora en primer lugar	Cualidad de selección que valora en segundo lugar	Cualidad de selección que valora en tercer lugar
Experiencia en tareas similares	23,9	16,5	9,1
Formación	22,3	8,4	8,9
Responsabilidad	16,7	20,3	24,2
Iniciativa	10,9	14,7	11,4
Motivación	9,5	12,3	14,9
Polivalencia	4,0	6,3	5,2
Capacidad para trabajo en equipo	2,9	9,7	12,6
Que sea mujer	2,0	0,6	1,5
Valoraciones afectivas	1,9	2,7	2,1
Otros, especificar	1,9	1,9	0,9
Creatividad	1,2	4,8	5,6
Que sea joven	1,1	1,3	0,8
Que sea hombre	0,9	0,3	1,8
Maduro	0,8	0,3	1,0

Fuente: Estudio de la desigualdad retributiva entre mujeres y hombres en Canarias (2006).

Como vemos, la experiencia resulta ser el requisito más demandado junto con la formación. Importante es también el puesto ocupado por la responsabilidad,

que aparece en las tres menciones en puestos significativos. Esta cualidad adquiere mayor relevancia si analizamos las actitudes y discursos de los encargados de contratación, ya que pueden derivar en una suerte de prejuicio sobre la importancia que adquieren las responsabilidades dependiendo del sexo.

De esta manera, factores tales como las responsabilidades familiares, abandono temporal o total del mundo laboral por embarazo, familia..., respaldo a la carrera profesional del marido con renuncia de la propia y, en general, una mayor dedicación a actividades extralaborales que dan como resultado una menor disponibilidad y flexibilidad horaria..., dejan en entredicho en el imaginario social el precario equilibrio entre el nivel de responsabilidad de las mujeres con su trabajo frente a los compromisos adquiridos en su esfera privada.

TABLA 4. AFIRMACIONES RELACIONADAS CON EL ÁMBITO DEL HOGAR. NIVEL DE ACUERDO SEGÚN SEXO. VALORES PORCENTUALES

Afirmaciones relacionadas con el ámbito del hogar	Hombre	Mujer
Los hombres tienen que ganar más para poder cuidar a su familia	28,2	13,9
La mujer frena su carrera profesional para apoyar a su marido	54,5	51,3
Las mujeres abandonan el mercado laboral	29,9	30,1
Las mujeres se ausentan más del trabajo por atender las responsabilidades familiares	62,1	59,9
Los hombres no tienen responsabilidades domésticas	40,0	59,3
La mujer prefiere contratos a tiempo parcial para cuidar de su familia	57,7	56,2

Fuente: Estudio de la desigualdad retributiva entre mujeres y hombres en Canarias (2006). Elaboración propia.

Para interpretar los datos de la tabla 4 correctamente habrá de tenerse en cuenta que se utilizó una gradación de niveles de acuerdo. Las personas que están en desacuerdo corresponden al resto del porcentaje. La agrupación realizada sobre los niveles de acuerdo nos permite visualizar mejor la persistencia de los estereotipos sociales sobre los comportamientos sociolaborales según sexo.

Con el fin de respaldar las afirmaciones sobre la escasa implicación laboral y/o la mayor diversificación de las responsabilidades femeninas, se esgrime la evidencia estadística que revela el alto índice de empleos a tiempo parcial ocupado por mujeres (tabla 5).

Sin embargo, las explicaciones que suelen darse a esta circunstancia terminan por intercambiar las causas y las consecuencias que provocan este fenómeno. Así tiende a entenderse que las mujeres prefieren los trabajos a tiempo parcial porque les permite atender otro tipo de obligaciones. Aunque esto es cierto en muchas ocasiones, en esta interpretación no debería obviarse que la elección por parte de las mujeres de trabajos a tiempo parcial está condicionada previamente por factores atribuibles a la socialización recibida. Es decir, en la medida que se les atribuye el

TABLA 5. TIPOS DE CONTRATO SEGÚN DURACIÓN Y HORAS DE DEDICACIÓN POR SEXO EN CANARIAS. VALORES PORCENTUALES

Dedicación	Duración del contrato			
	Indefinido		Temporal	
	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres
Tiempo completo	60,0	40,0	60,0	40,0
Tiempo parcial	28,0	72,0	39,0	61,0

Fuente: Estudio de la desigualdad retributiva entre mujeres y hombres en Canarias (2006).

peso de las responsabilidades familiares se terminan por asumir estrategias que permitan desempeñar estas labores[3].

Esta socialización funciona tanto en las mujeres que demandan el trabajo (de modo que lo asume como elección voluntaria), como en el sector empresarial a la hora de seleccionar a su personal (prejuicios provenientes de la socialización a la que los empleadores no son ajenos). En ambos casos existe una asignación de estereotipos donde lo que se espera es un mayor compromiso de las mujeres con la esfera familiar. Las mujeres la hacen efectiva mediante su preferencia laboral por trabajos a tiempo parcial; los empleadores ofreciendo, de manera especial a las mujeres, este tipo de empleo para permitir una mayor dedicación femenina a las actividades extralaborales del hogar.

En cuanto a las cualidades menos valoradas, en las tres menciones se sitúan —junto con otras— el sexo y la edad, lo que en principio presupone una escasa discriminación por estas cualidades. No obstante, y a pesar de resultar unas características supuestamente inoperantes para la selección, la cuestión se complica si cotejamos estos resultados con el porcentaje de mujeres y hombres ocupados según el sector de actividad de la empresa (tabla 6).

De este dato podemos inferir que existe un marcado desequilibrio por sexos en ciertos sectores. Esta distribución puede ser entendida a la luz de los argumentos expuestos anteriormente. Puede tratarse como una elección ¿voluntaria? de las personas que en su búsqueda laboral descartan algunos sectores de actividad por razones de consideración personal-social (es decir, las mujeres hacen una preselección a la hora de valorar sus posibilidades y habilidades por sectores cuando deciden acceder al mercado laboral). O bien es una selección ¿consciente? por parte de los empleadores en cuanto a la adecuación de sus trabajadores para ocupar determinados puestos de trabajo (creencia en la idoneidad de los hombres para realizar ciertas tareas). En ambos casos el fenómeno se puede explicar nuevamente por una interio-

[3] Para una reflexión sobre esta y otras desigualdades dentro del mercado laboral, véase a M. Maruani, *Trabajo y el empleo de las mujeres*. Madrid, Fundamentos, 2002.

TABLA 6. PORCENTAJE DE VARONES Y DE MUJERES SOBRE EL TOTAL DE EMPLEOS SEGÚN ACTIVIDAD DE LA EMPRESA EN CANARIAS

	N	Mujeres	Varones
Agricultura y ganadería	13	45,0	55,0
Industria	39	28,0	72,0
Construcción	73	11,0	89,0
Comercio	223	51,0	49,0
Hostelería	94	53,0	47,0
Transporte y telecomunicaciones	58	22,0	78,0
Servicios financieros, inmobiliarios, de alquiler...	58	37,0	63,0
Otros servicios a empresas	52	59,0	41,0
Servicios a la comunidad, servicios personales	37	52,0	48,0
Educación y sanidad	28	69,0	31,0
Total	**676**	**41,0**	**59,0**

Fuente: Estudio de la desigualdad retributiva entre mujeres y hombres en Canarias (2006).

rización de los roles sexuales debido a un largo proceso de socialización, que los hace funcionar de manera efectiva pero no explícita[4].

Tercera selección. Problemas de las empresas para establecer nuevos contratos

Hemos denominado como tercera selección los problemas que tienen las empresas para establecer nuevos contratos porque son la otra cara de la moneda respecto a las cualidades exigidas por las empresas para contratar a su personal. En un lado estaría lo que se busca y en el otro lo que se encuentra. En definitiva, funciona como un nuevo criterio seleccionador.

El principal problema de las empresas canarias a la hora de contratar al personal es la falta de preparación, así al menos lo declaran en un 40% de los casos. Le sigue muy de lejos los costos laborales (9%) y las actitudes con un 8%. Entre ambos se encuentran aquellas empresas que declaran no tener ningún tipo de problemas para el establecimiento de los nuevos contratos (28%). Lo vemos en la tabla 7.

[4] En este sentido, véase la «teoría de la preferencia» de Hakim, donde este autor expone la heterogeneidad del colectivo de mujeres según sus aspiraciones y prioridades en relación con el binomio familia-trabajo. En C. Hakim, *Modelos de familia en las sociedades modernas. Ideales y realidades*. Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas 215, Siglo xxi, 2005.

TABLA 7. PROBLEMAS PARA ESTABLECER NUEVOS CONTRATOS POR NÚMERO DE EMPRESAS EN CANARIAS

	Frecuencia	Porcentaje
Falta de preparación	272	40,0
Falta de movilidad	9	1,0
Costos laborales	62	9,0
Problemas de estabilidad	43	6,0
Actitudes	54	8,0
Ninguno	187	28,0
Otros	49	7,0
Total	**676**	**100**

Fuente: Estudio de la desigualdad retributiva entre mujeres y hombres en Canarias (2006).

Destaquemos que, aunque se alega la falta de preparación como el principal problema que tienen las empresas a la hora de contratar a nuevo personal, no deja de ser paradójico que poseyendo las mujeres un mayor nivel de estudios, esta circunstancia no se vea reflejada con la situación e importancia del colectivo femenino dentro de las empresas (tabla 8).

TABLA 8. PORCENTAJE DE OCUPACIÓN SEGÚN NIVEL EDUCATIVO Y CATEGORÍA PROMOCIONAL EN CANARIAS

	Cargos Directivos		Mandos Intermedios		Trabajo Subordinado	
	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones
Sin estudios	0,4	1,8	1,0	3,3	2,5	6,3
Estudios primarios	4,2	12,2	13,1	23,4	34,5	55,2
Estudios secundarios	29,3	27,5	45,9	50,0	51,4	31,3
Estudios universitarios	66,1	58,5	39,9	23,2	11,6	7,2
Total	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Fuente: Estudio de la desigualdad retributiva entre mujeres y hombres en Canarias (2006).

De hecho, en los cargos directivos, las mujeres deben tener un nivel formativo mínimo que corresponda al nivel jerárquico que ocupan en la empresa, mientras que en los hombres esta exigencia se torna mucho más laxa.

Esta situación se traduce en los mandos intermedios en una clara diferencia en su nivel educativo/cargo ocupado según sexo. Estos datos pueden ser interpretados al menos de dos maneras: o bien a las mujeres se les demanda una mayor formación para una misma categoría profesional, lo que puede derivar en una suerte de sobrecualificación/infravaloración de la mano de obra femenina. O bien existe un techo —el famoso techo de cristal— que dificulta enormemente que mujeres de niveles educativos altos consigan cargos directivos a favor de hombres con menor nivel educativo.

En los puestos de trabajo subordinado se da una circunstancia parecida. Una vez más las mujeres se ven relegadas a ocupar los puestos de trabajo de menor reconocimiento sociolaboral; sin embargo, para el desempeño de dichos puestos las mujeres poseen un nivel educativo más alto que los hombres.

1.2. La promoción

Cuarta selección

El hecho de analizar la promoción en un apartado diferente se debe a que, si bien la selección y la promoción son fenómenos que pertenecen a una misma lógica, su ubicación frente al mercado laboral es diferente. Las selecciones que hemos visto hasta ahora son previas a la entrada en el mercado, aunque en honor a la verdad la segunda y la tercera pueden tener una posición casi intermedia frente a la primera pues pertenecer, por ejemplo, al banco de datos de una empresa es una ventaja comparativa que deja casi con un pie dentro y el otro fuera. No obstante, y siguiendo esta línea divisoria, la única selección que se realiza dentro del mercado laboral en sentido estricto es la que corresponde a la promoción.

Según la tabla 9, la cualidad más demandada es la responsabilidad (26,3%), seguida, con una diferencia sustancial, de la experiencia en tareas similares (13,2%) y la antigüedad (12,2%). No obstante, debemos llamar la atención sobre aquellas cualidades que en la segunda y tercera mención aparecen como muy destacadas y que, tomadas en conjunto, poseen un peso específico importante: la iniciativa, la capacidad de trabajo en equipo y la motivación.

Lo primero que llama la atención es el hecho de que la cualidad más valorada no se corresponde con habilidades concretas y evaluables, sino genéricas y, de algún modo, ambiguas. Esta capacidad tiene, además, una función y un desarrollo más amplio en una estructura horizontal que vertical. Es decir, funciona sobre todo en determinados niveles del mercado laboral, de manera más específica en sus segmentos bajos o intermedios. Así, las capacidades elegidas funcionan tanto para favorecer la promoción como para, en caso necesario, obstaculizarla y funcionar como un filtro eficaz frente a los niveles más altos de la estructura (uno nunca sabe si no pone la suficiente dedicación, si no se implica lo suficiente, si no toma las decisiones necesarias o si, por el contrario, lo hace en exceso).

Por otro lado, siendo la falta de formación una de las principales quejas del sector empresarial en Canarias, no deja de sorprender que una de las cualidades más

TABLA 9. CUALIDADES MÁS VALORADAS POR LAS EMPRESAS PARA LA PROMOCIÓN EN CANARIAS. VALORES PORCENTUALES

	Cualidad de selección que valora en primer lugar	Cualidad de selección que valora en segundo lugar	Cualidad de selección que valora en tercer lugar
No hay promoción	8,4	8,4	8,4
Responsabilidad	26,3	20,2	15,8
Experiencia en realizar tarea similar	13,2	10,8	5,7
Antigüedad	12,2	5,4	5,8
Iniciativa	8,9	15,7	12,2
Formación	8,7	11,2	9,2
Capacidad para trabajo en equipo	7,2	10,1	13,1
Motivación	5,4	10,8	12,0
Polivalencia	4,6	2,3	6,5
Otros	1,7	1,7	3,7
Creatividad	1,1	1,9	3,9
Capacidad de mando	0,7	0,3	1,7
Joven	0,5	0,2	0,9
Hombre	0,4	0	0,6
Mujer	0,4	0,3	0,3
Maduro	0,3	0,7	0,2

Fuente: Estudio de la desigualdad retributiva entre mujeres y hombres en Canaria (2006).

valorada para la promoción sea aquella que se corresponde con las actitudes de las personas contratadas[5].

Las menos valoradas son, nuevamente, el sexo y la edad. Nos encontramos, por tanto, con una situación similar a la del apartado anterior: no existe un reconocimiento explícito de la utilización de estas variables en la selección y promoción del personal. Sin embargo, no deja de ser paradójica la abundante presencia mascu-

[5] Para explicar este fenómeno existe una literatura abundante y especializada sobre las denominadas cualificaciones tácitas desarrollada a partir de las definiciones sobre «conocimiento tácito» de K. Polanyi. Una buena aproximación a la historia del concepto en M. Rigby y E. Sanchís, «El concepto de cualificación y su construcción social». *Revista europea de Formación Profesional*, vol. 37 (2006). Para su relación con el empleo débil, L.E. Alonso, *Trabajo y posmodernidad: el empleo débil*. Madrid, Fundamentos, 2000.

lina en los puestos más altos de la estructura empresarial en todos los sectores de actividad (tabla 10).

TABLA10. PORCENTAJE DE MUJERES Y HOMBRES POR CATEGORÍA PROMOCIONAL EN CANARIAS

Cargos directivos		Mandos intermedios		Trabajo subordinado	
Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
25,3	74,7	37,9	62,2	49,3	50,7

Fuente: Estudio de la desigualdad retributiva entre mujeres y hombres en Canarias (2006)

1.3. Las cualificaciones no manifiestas

Quinta selección

Es preciso hacer una aclaración sobre la denominación de este apartado como quinta selección, porque si bien es un proceso de selección que debe sumarse a los anteriores para proceder a su análisis, su utilización es transversal a todo el proceso. Es decir, actúa durante las selecciones anteriores de forma efectiva pero no explícita.

Con el fin de situar nuestro discurso de una forma más precisa, definiremos, en primer lugar, el concepto de cualificación. Ello nos permitirá establecer una relación más clara entre lo que se demanda al personal por parte de las empresas y lo que el personal puede llegar a conseguir, siguiendo los requisitos que las mismas estructuras formales valoran.

Cuando se hace referencia a las demanda de cualidades del personal por parte de las empresas se está estimando, en realidad, su grado de capacidad para el desempeño de su oficio. Se denomina cualificación como la suma de saberes que pueden poseer las personas para realizar su trabajo con eficiencia. Estos conocimientos pueden quedar agrupados en tres bloques[6]:

1) los *saberes reglados* o conocimientos, tanto teóricos como técnicos, que se adquieren de forma preferente a través de los canales académicos formales. Son relativamente fáciles de cuantificar (formación...).
2) los *saberes hacer*, referidos a las capacidades de carácter práctico que se obtienen fundamentalmente a través de un largo proceso de aprendizaje social y la-

[6] A. Fernández Steinko, «La destrucción de las cualificaciones y la cultura industrial en España». *Revista Internacional de Sociología*, vol. 13 (1996), pp. 67-97.

boral junto a personas de mayor experiencia. Son mucho más difíciles de cuantificar que los anteriores (experiencia en tareas similares...).

3) los *saberes ser y estar*, o capacidades psicosociales que se desarrollan en el trabajo y que incluyen determinadas pautas de comportamiento social y la posesión de determinadas actitudes personales. Estos saberes son progresivamente asimilados en el concurso de las trayectorias vitales de socialización y educación de que han sido objeto las personas. Dado su canal de transmisión son los más difíciles de cuantificar (responsabilidad, creatividad...).

Según esta clasificación, y teniendo en cuenta las preferencias aludidas en las tres menciones, las cualidades más valoradas para la promoción (responsabilidad, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, motivación...) se encontrarían, dentro del tercer tipo de saberes, es decir, aquellos ligados a los procesos de socialización y educación de que han sido objeto estas personas. La experiencia en tareas similares se encontraría en el segundo tipo de saberes, pero ocupa un distante segundo lugar en la primera mención y decae en importancia en la segunda y tercera.

La antigüedad se encontraría, de algún modo, entre ambos. Es cierto que la antigüedad, en sentido estricto, no se corresponde con aptitudes o saberes. Pero bien puede ubicarse en la definición puesto que a la antigüedad se le presupone, por un lado, experiencia técnica y, por otro, experiencia socio-laboral acumulada mediante un proceso de socialización dentro del trabajo y que derivan en lo que hemos denominado saberes psicosociales.

Como vemos, la mayoría de las cualidades tienen en común una difícil cuantificación, sobre todo, las correspondiente a los saberes ser y estar. Habrá de añadirse además la relación entre experiencia y antigüedad y que, para el tema que nos compete, puede suponer una fuente de discriminación por razón de sexo (en la medida que la incorporación de la mujer al trabajo ha sido más tardía y discontinua) oculta bajo otras condiciones supuestamente más objetivas.

Pero estos saberes no existen en abstracto, sino que deben ser atribuidos a personas concretas dentro del mercado laboral. Siguiendo nuestra argumentación, las personas pueden encontrarse al menos en dos posiciones diferentes dentro del mercado laboral: aquellas a las que van dirigidas las políticas de promoción y aquellas que llevan a cabo la implementación de estas políticas a través de la selección.

Los problemas derivados de este tipo de cualificaciones ya se han puesto de manifiesto por muchos estudios y podrían derivar en «que los empleadores lo aprovecharan en su beneficio, bien dando por sentado, y por tanto, sin reconocer su valor, que los sujetos han de contar con esas cualificaciones si quieren ser contratados, bien contratando a personas que, poseyéndolas, no se les exige que dispongan de otras cualificaciones de carácter formal»[7].

[7] J. Albalate, *La empresa desde una perspectiva sociológica*. Madrid, Pirámide, 2004, p. 199.

2. CONCLUSIONES

Varias discriminaciones podrían derivarse de este tipo de selección. En concreto, las de género actuarían, al menos, en una doble vertiente:

– *Una discriminación vertical*. En este caso, la preferencia en la promoción por este tipo de saberes frente a los reglados podría ayudar a explicar, en buena medida, el desfase de sobrecualificación y/o subempleo de las mujeres canarias; entre la formación de la que hacen gala y los puestos de trabajo que finalmente ocupan, principalmente en segmentos intermedios o bajos. En frente se sitúan los varones, en los que la formación reglada no es el factor determinante a la hora de establecer su posición dentro de la estructura de la empresa.
– *Una discriminación salarial consecuencia de la discriminación vertical*. La mano de obra femenina percibe en conjunto un menor salario como consecuencia de sus problemas para ser promocionada dentro de las empresas. Es cierto que no se trata de una discriminación en sentido estricto (puesto que se da por sentado que a un puesto de inferior categoría le corresponde un salario menor), pero sí es el resultado de una discriminación directa sobre la escasa proporción de mujeres que acceden a los puestos de mayor responsabilidad dentro de una empresa.

En conclusión, podemos decir que este fenómeno conduce a una posición de desventaja de la fuerza de trabajo femenina dentro del mercado laboral que se reproduce en todos los niveles de la estructura de la empresa y, parece que con mayor virulencia, en sus niveles más altos. Al mismo tiempo que se desvaloriza la mano de obra femenina mediante condicionantes no explícitos, las mujeres y parece ser que también los empleadores —al no declarar el sexo como cualidad discriminatoria manifiesta— terminan por asumir el abaratamiento de su mano de obra como efecto de la situación económica general y no como una consecuencia de su condición sexual. Las mujeres, por su parte, terminan por asumir su culpa por no ser lo suficientemente competitivas frente a esta situación. Y, en la medida que las propias víctimas de esta discriminación la asumen, el resto social se libera de su carga.