

Mérito y discriminación dentro de las organizaciones: diferencias en la evaluación y retribución de empleados/as según género y origen étnico*

Merit and discrimination within organizations:
gender and racial differences in the evaluation and compensation of employees

Emilio J. Castilla

Massachusetts Institute of Technology (MIT)

Sloan School of Management

ecastilla@mit.edu

Palabras clave: Organizaciones, Desigualdad, Discriminación laboral, Salario, Género, Origen étnico, Nacionalidad.

Keywords: Organizations, Inequality, Employment discrimination, Income, Gender, Race, Nationality.

RESUMEN

Este artículo investiga cómo los procesos organizativos que se utilizan hoy en día para fijar la retribución de los trabajadores/as pueden generar desigualdad salarial dentro de las organizaciones. Utilizando datos de la plantilla de una gran organización del sector privado, identifico y examino las dos etapas principales de una práctica común en la empresa —la

ABSTRACT

This article investigates how post-hire organizational processes behind evaluating and rewarding employee performance shape wage inequality within organizations. Using personnel data from one large private service organization, I identify and test the two main stages of a common contemporary employer practice —the extra compensation of

* Me he beneficiado de los comentarios que mis colegas de la Sloan School of Management del MIT me ofrecieron en versiones anteriores de este trabajo. Agradezco los comentarios detallados de Pilar Rodríguez Martínez (Universidad de Almería), Jesús M. de Miguel (Universidad de Barcelona), Cristina Quintana García (Universidad de Málaga), y mi asistente de investigación, Ann Margaret Santa-Ines (New York University). También agradezco las excelentes sugerencias realizadas tanto por el Consejo Editorial de la *REIS* como por los/as dos evaluadores externos y anónimos. Una versión anterior de este artículo fue presentada en las jornadas *Mujeres y Empleo en Tiempos de Globalización*, que tuvieron lugar en la Universidad de Almería, los días 28-30 de noviembre de 2007. Varias personas presentes en la organización durante el periodo estudiado también me proporcionaron ayuda e información en mi investigación. Quiero expresar mi agradecimiento a las cinco personas que desempeñaban los siguientes cargos en ese momento: presidente y vicepresidente de recursos humanos; director de la unidad de investigación dentro del departamento de recursos humanos; y dos mandos intermedios de recursos humanos. Las opiniones expresadas en este artículo son exclusivamente del autor.

retribución variable de los empleados/as utilizando una gratificación por rendimiento— en la que pueden introducirse disparidades por género y origen étnico en la distribución de las subidas salariales. En la primera etapa del programa de la gratificación por rendimiento, este artículo muestra que la *fase de evaluación del rendimiento*, debido a su subjetividad, se ve afectada por razones de género, grupo étnico o nacionalidad. Además de esta primera etapa, este artículo pone de manifiesto que esos prejuicios afectan a la traducción del rendimiento en aumentos salariales durante la *fase de fijación de la retribución salarial*: Mi análisis longitudinal demuestra que empleados/as estructuralmente equivalentes (es decir, en el mismo puesto y unidad de trabajo, con el mismo supervisor/a y el mismo capital humano) obtienen aumentos salariales diferentes incluso después de haber recibido la misma puntuación en la evaluación del rendimiento, simplemente debido a su género, origen étnico o nacionalidad. Concluyo con una discusión sobre la relevancia de estos resultados para la literatura sociológica existente sobre discriminación y desigualdad salarial por género y origen étnico dentro de las organizaciones contemporáneas.

workers using performance reward programs— in which racial and gender disparities can be introduced in the distribution of wage increases. This article shows that the first stage of the performance reward program —the *performance evaluation rating stage*— is affected, because of its subjectivity, by gender, race or nationality biases. Beyond this first stage, this article also highlights that bias still affects the translation of performance ratings into wage increases during the *salary setting stage*: My longitudinal analyses show that in the long run different wage increases are given to employees who have received the same performance evaluations, whereby equivalent employees (i.e. in the same job and work unit, with the same supervisor, and the same human capital) receive different wage increases even after having been given the same performance evaluation score, simply because of their gender, race or nationality. I conclude with a discussion of the relevance of these findings to our understanding of how frequently-used organizational practices such as performance-based salary rewards generate gender and racial gaps in wages within jobs in contemporary organizations.

Emilio J. Castilla

Es Doctor en Sociología por la Universidad de Stanford. Fue Profesor en la Wharton School, Universidad de Pensilvania. En la actualidad es Profesor en el Massachusetts Institute of Technology (MIT).

He received his PhD (and MA) in Sociology from Stanford University. He was a faculty member of the Wharton School, University of Pennsylvania. He is currently an Associate Professor at the Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Massachusetts Institute of Technology. Sloan School of Management. 50 Memorial Drive, Room E52-568. Cambridge, MA 02142 (Estados Unidos).

En la línea de investigación sobre desigualdad salarial por género y origen étnico, se ha prestado gran atención a cómo los salarios en ocupaciones y cargos dominados por varones difieren de los salarios en ocupaciones dominadas por mujeres u otras minorías étnicas. Distintos estudios demuestran que los empleos con una mayor proporción de mujeres, con las mismas aptitudes, habilidades y capacidades exigidas (así como otros factores relevantes para la determinación del salario), están peor pagados que los puestos dominados por varones (por ejemplo, Cohen y Huffman, 2003; England, Herbert, Kilbourne, Reid y Megdal, 1994; Huffman y Velasco, 1997; y Tam, 1997). Hasta la fecha, la mayoría de los intentos de investigación se han centrado en estudiar los mecanismos teóricos que pueden generar estas diferencias en los ingresos por razones de género y grupo étnico. Algunas contribuciones empíricas, por ejemplo, han proporcionado evidencia de que esto se debe en parte a que las mujeres y las minorías étnicas se ven relegadas a empleos con salarios más bajos, como resultado de decisiones relacionadas con la contratación, la promoción o el despido del personal (Marsden, 1994a y 1994b; Petersen, Saporta y Seidel, 2000; Fernández y Sosa, 2005; Fernández y Fernández-Mateo, 2006; Rosenfeld, 1992; Barnett, Baron y Stuart, 2000; y Petersen y Saporta, 2004, por citar algunos ejemplos). Se paga menos en los empleos dominados por mujeres y minorías debido a que estos puestos de trabajo ofrecen menos oportunidades de formación (Tomaskovic-Devey y Skaggs, 2002) y/o porque están menos valorados que empleos equiparables típicos de varones (por ejemplo, Bridges y Nelson, 1989; Baron y Newman, 1990; para una revisión de esta literatura, véanse England, 1992; y Nelson y Bridges, 1999).

En esta área de trabajo se ha puesto menos énfasis en el cómo y el porqué persiste la desigualdad salarial en unas mismas categorías de empleo. Aunque algunos estudios demuestran que las mujeres y las minorías reciben salarios más bajos dentro de una misma ocupación y empresa (por ejemplo, Jacobs, 1989 y 1995; Petersen y Morgan, 1995; England, 1992; y Tomaskovic-Devey, 1993), sigue existiendo una laguna en la investigación sobre el papel que juega la organización a la hora de fijar los salarios y beneficios de los trabajadores/as. Dicho papel podría explicar esta desigualdad salarial dentro de los mismos puestos de trabajo (consultar dos importante excepciones en esta literatura: Nelson y Bridges, 1999; y Castilla, 2008). Ciertos procesos organizativos e individuos, involucrados en la fijación de los salarios, contribuyen a la persistencia de desigualdad en el salario en las organizaciones de hoy en día (por ejemplo, Dencker, 2008; Reskin, 2000; y Elvira y Graham, 2002). Varios expertos/as han llegado a la conclusión de que los salarios de varones y mujeres son sensibles tanto a la proporción de mujeres en posiciones directivas como al estatus relativo de esas directivas dentro de las organizaciones (consultar Cohen y Huffman, 2007; Hultin y Szulkin, 2003; y Ely, 1995). Esto es algo esperado, dada la influencia de los directivos/as en la asignación de puestos de trabajo, la formación y otras posibilidades de desarrollo profesional, el aumento de salario y los procesos de promoción

y despido. En esta misma línea de investigación, recientemente se demuestra que las prácticas empresariales no están necesariamente resolviendo la desigualdad que puede existir en el lugar de trabajo (véanse artículos empíricos como Petersen y Saporta, 2004; Kalev, Dobbin y Kelly, 2006; y Castilla, 2008).

Este artículo intenta avanzar el conocimiento sobre desigualdad por género y origen étnico en los salarios al examinar el papel de ciertas prácticas organizativas en la generación de la discriminación salarial laboral que se produce tras la contratación laboral. En lugar de mostrar únicamente las diferencias por género y grupo étnico del salario controlando por el puesto y la empresa, investigo con un enfoque integral e innovador *cómo* y *cuándo* los procesos de evaluación del rendimiento y determinación del salario en una gran organización pueden contribuir al crecimiento de la desigualdad en ciertos grupos demográficos de empleados/as (una vez que se han contratado y asignado empleados a sus puestos de trabajo). La organización norteamericana privada que se estudia en el presente trabajo proporciona un marco de investigación adecuado para identificar y aislar empíricamente los procesos sociales que operan en los sistemas de gratificación por rendimiento o salario por desempeño causantes de disparidades salariales. Analizo los datos de la plantilla de esta organización, incluyendo el historial laboral y la evaluación del rendimiento de aproximadamente nueve mil empleados/as fuera del escalafón directivo. En esta organización, los supervisores/as evalúan a sus empleados/as utilizando evaluaciones individuales del desempeño, las cuales constituyen la fuente principal del aumento del salario cada año; además, estas evaluaciones de los supervisores/as y las decisiones relacionadas con la determinación (y aumentos) del salario son dos procesos organizativos distintos que funcionan de manera independiente. Al analizar estos datos de la plantilla, no sólo demuestro que la desigualdad salarial existe dentro de los mismos puestos de trabajo, sino que también trato de descubrir la forma en que las organizaciones pueden causarla y mantenerla a través del tiempo.

A pesar de que este estudio presenta el caso de una organización de gran dimensión, la información detallada disponible en este marco organizativo permite identificar y comprobar las dos etapas de los sistemas de compensación por desempeño/rendimiento donde la desigualdad en la distribución de la compensación en los puestos de trabajo puede introducirse estructuralmente en las grandes organizaciones burocráticas de hoy en día. La primera etapa abarca la ya estudiada parcialidad en la evaluación del rendimiento; esto implica que el propio proceso de puntuación en la evaluación por desempeño puede estar afectado por algún prejuicio por el género, el grupo étnico o la nacionalidad de la persona empleada. Aunque se asuma que no existe parcialidad en esta primera fase, es posible que los prejuicios afecten al vínculo directo entre las evaluaciones del desempeño y los logros en la carrera del empleado/a, como son las subidas salariales y otras decisiones relacionadas con los beneficios salariales, ascensos o, incluso, despidos. Esto implica que al introducir esta segun-

da etapa en el sistema de compensación por rendimiento, algunos procesos organizativos pueden hacer que el trabajo (y por tanto la retribución) de los empleados/as que pertenecen a minorías demográficas se devalúe con el tiempo, incluso aun cuando están desarrollando el mismo trabajo, con un nivel de rendimiento idéntico que la mayoría de trabajadores/as. La identificación de estas dos etapas que realizo en este artículo tiene importancia teórica, ya que ayuda a explicar la forma en que los diversos procesos intraorganizacionales tras estas dos etapas pueden contribuir a lo largo del tiempo al incremento, ya demostrado, de las desventajas laborales para mujeres y minorías (DiPrete y Soule, 1988; y Jacobs, 1995).

Este artículo también sugiere que los sistemas frecuentes de evaluación de rendimiento utilizados en las grandes empresas pueden mantener condiciones estructurales específicas que generan parcialidad y prejuicios (Petersen y Saporta, 2004). En mi análisis, se detectan indicios de parcialidad en la evaluación del rendimiento: Las minorías étnicas, sobre todos los/as empleados afroamericanos, reciben unas evaluaciones del desempeño más bajas que el resto del personal tras realizar análisis que controlan por la unidad de trabajo y el puesto de empleo. Además, mi estudio longitudinal sostiene que a largo plazo se están concediendo aumentos salariales diferentes a empleados/as que han recibido las mismas evaluaciones de rendimiento. Con lo cual, personas empleadas «estructuralmente equivalentes» (es decir, que realizan el mismo empleo en la misma unidad de trabajo, con el mismo supervisor/a y el mismo capital humano) acaban obteniendo incrementos salariales diferentes incluso después de recibir la misma puntuación en la evaluación del desempeño, simplemente por su género, grupo étnico o nacionalidad. Esto es lo que yo denomino *parcialidad en la compensación por desempeño/rendimiento* (Castilla, 2008). Los resultados de este artículo son sólidos ya que se han obtenido tras haber controlado por una serie de factores claves, tales como la promoción, transferencia y despido de los empleados/as. Concluyo este artículo con una reflexión sociológica acerca de las consecuencias teóricas y empíricas de mi estudio para la futura investigación del papel de las prácticas organizativas en la generación y reproducción de las diferencias salariales por género, origen étnico u otros factores demográficos dentro de las organizaciones contemporáneas.

1. UNA NUEVA FORMA DE ORGANIZAR EL TRABAJO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

En las dos últimas décadas se ha producido una transformación en la organización del trabajo y el empleo en nuestra sociedad (Osterman, Kochan, Locke y Piore, 2001; y Osterman, 1999). Bajo el sistema antiguo de empleo, los trabajos eran a menudo de por vida, con progresos predecibles en la carrera profesional y un salario estable garantizado, o que al menos se intentaba garantizar (véase Kochan, Katz y McKersie, 1986). Los aumentos de

salario se basaban en la antigüedad del empleado/a o se concedían automáticamente a todos los trabajadores/as con unos niveles porcentuales de incremento similares. Como se decía en el ejército, «la antigüedad es un mérito». Sin embargo, este modelo tradicional de empleo ha sido sustituido gradualmente por una serie de prácticas de recursos humanos «orientadas al mercado», como pueden ser las de gestión de la carrera profesional y los programas de compensación por desempeño (véase Cappelli, 1999). La introducción de la gratificación y el salario basado en el rendimiento del trabajo, por ejemplo, donde la compensación está vinculada a las evaluaciones del rendimiento de los empleados/as, se documenta como una forma nueva de organizar el trabajo (Cappelli, 1999; y Miller, 2006). Las organizaciones han comenzado a utilizar evaluaciones formales e informales del desempeño que, finalmente, acaban afectando a logros claves en la carrera profesional del empleado/a, como la asignación de tareas, la formación y las oportunidades de desarrollo, el aumento del salario y las promociones (Cleveland, Murphy y Williams, 1989). Según el Sondeo Nacional de Empresas realizado por la Oficina del Censo de Estados Unidos (1994), en el 66% de cuatro mil empresas privadas, los supervisores/as realizan evaluaciones del rendimiento tras la formación del personal contratado. Más recientemente (2004), el *Compensation Resources, Inc.* realizó un sondeo entre 571 compañías e identificó que el 63% de las empresas encuestadas realizan evaluaciones del desempeño una vez al año en Estados Unidos. Además, el 16% de las compañías indicaban que las evaluaciones del rendimiento se realizan dos veces al año.

Tras estos sistemas de rendimiento, existe la idea de que si se refuerza la relación o el vínculo existente entre los logros de la carrera profesional y las evaluaciones del desempeño, se motiva a los empleados/as para que trabajen más o mejor (Lazear, 1998; y Martocchio, 2004). Muchos trabajadores/as consideran que estas prácticas les proporcionan oportunidades mayores en el trabajo (Osterman, 1999; y Ospina, 1996). Sin embargo, expertos/as que estudian los acuerdos y prácticas de empleo plantean su preocupación por el desarrollo de tales prácticas (por ejemplo, consultar Castilla, 2008; Dencker, 2008; y Fernández-Mateo, 2009). Algunos estudios incluso han sugerido que la formalización de estas prácticas de trabajo enmascara de manera preocupante la desigualdad en la distribución de la compensación del empleado/a (por ejemplo, consultar Reskin, 2000; y Elvira y Graham, 2002).

La cuestión de si estas prácticas de recursos humanos corrigen o generan disparidades tanto en la carrera profesional como en el salario de los empleados/as en el lugar de trabajo, tiene importancia teórica y práctica en la literatura sobre desigualdad y organizaciones (para un avance reciente en la contestación de esta pregunta pueden verse Kalev, Dobbin y Kelly, 2006; y Castilla, 2008). Hasta la fecha, la mayoría de las investigaciones sociológicas no responden de forma satisfactoria a dicha cuestión. Tampoco han proporcionado pruebas concluyentes de cómo esas prácticas pueden con el tiempo remediar o generar

desventajas en los ingresos económicos de las mujeres y empleados/as pertenecientes a minorías. Creo que esto se debe principalmente a tres razones. En primer lugar, a pesar de la relevancia del proceso de evaluación del rendimiento para comprender la discriminación de los empleados/as en las organizaciones contemporáneas, los estudios realizados hasta hoy no han conseguido adoptar un enfoque integral cuando exploran cómo estos programas de rendimiento impactan en la distribución de los salarios y otros beneficios para el empleado/a con el paso del tiempo. Estudios de laboratorio y de campo sobre el comportamiento organizativo han analizado principalmente el proceso de evaluación del rendimiento de la ecuación salario-por-desempeño. Estos estudios han documentado la existencia de parcialidad en la evaluación del rendimiento (para una revisión del trabajo de investigación en esta tradición, consultar Bartol, 1999; McKay y McDaniel, 2006; y Roth, Huffcutt y Bobko, 2003). En los estudios sociológicos se ha puesto mayor énfasis al examen de la relación directa entre las características demográficas del empleado/a (por ejemplo, género y/o grupo étnico) y los logros de la carrera profesional, pero sin determinar en el análisis las diferencias que puedan existir en el desempeño o productividad del empleado/a (por ejemplo, England, 1992; Nelson y Bridges, 1999; Petersen y Morgan, 1995; y Petersen y Saporita, 2004). Ningún estudio parece haber adoptado un enfoque integral intraorganizativo (como el que yo adopto en este artículo) dirigido a investigar cómo las prácticas organizativas (especialmente aquellas que se centran en la evaluación y determinación de los logros de la carrera profesional del trabajador/a basadas en el rendimiento) pueden contribuir realmente al crecimiento persistente de las desventajas acumulativas de las mujeres y minorías en los mercados laborales (DiPrete y Soule, 1988; y Jacobs, 1995).

Segundo, la investigación sobre el papel de las organizaciones en la generación de la desigualdad suele centrarse en ciertos resultados claves para la carrera profesional del empleado/a (para recientes revisiones de esta literatura, consultar Petersen y Saporita, 2004; y Phillips, 2005). Varios estudios empíricos centran sus análisis en explicar variables dependientes tales como la contratación, promoción o despido de los empleados/as (por ejemplo, Barnett, Baron y Stuart, 2000; Fernández y Sosa, 2005; Fernández y Fernández-Mateo, 2006; Marsden, 1994a y 1994b; Petersen y Saporita, 2004; Petersen, Saporita y Seidel, 2000; y Rosenfeld, 1992, por citar algunos ejemplos). Otras contribuciones importantes han examinado las disparidades salariales dentro del mismo puesto de trabajo, así como las diferencias entre puestos diferentes (por ejemplo, Cohen y Huffman, 2003; England, Herbert, Kilbourne, Reid y Megdal, 1994; Huffman y Velasco, 1997; Jacobs, 1989 y 1995; Tam, 1997; y Tomaskovic-Devey, 1993)¹. Sin embargo, estos trabajos sociológicos suelen

¹ Una buena parte de la investigación sobre movilidad social y carrera laboral realizada en Sociología se ha centrado en la movilidad intergeneracional, investigando en qué medida la desigualdad se reproduce a través de las generaciones, principalmente de padres a hijos/as (Sørensen, 1974 y 1979; Granovetter y Tilly, 1988; Marsden y Hurlbert, 1988; y Rosenfeld, 1980 y 1992).

ignorar el papel de las evaluaciones de rendimiento del empleado/a o las prácticas de compensación por rendimiento en la perpetuación de los diferenciales del empleado/a, en logros tan claves en la carrera profesional como son los aumentos salariales y las promociones (por ejemplo, Baron y Newman, 1990; Bridges y Nelson, 1989; England, 1992; Nelson y Bridges, 1999; Petersen y Morgan, 1995; y Petersen y Saporta, 2004). La misma omisión se encuentra en la línea de investigación acerca del papel de las organizaciones en la existencia y persistencia de desigualdad en los logros del empleado/a (por ejemplo, Baron y Bielby, 1980; Baron, 1984; Bielby y Baron, 1986; y Reskin, 1993).

Finalmente, una tercera limitación en esta área de investigación es que el *cómo* estas prácticas empresariales dan un tratamiento diferencial a los trabajadores/as ha sido relativamente invisible para los expertos/as que han estudiado la desigualdad. Los estudios clásicos en la literatura social-cognitiva ayudan a comprender *por qué* la desigualdad persiste en las organizaciones e instituciones (consultar, por ejemplo, Correll, 2001; Gorman, 2005 y 2006; Reskin, 1998 y 2000; Ridgeway, 1997; y Valian, 1998). Sin embargo, apenas se han producido avances en el conocimiento de *cómo* y *dónde* los procesos organizativos (como los sistemas de evaluación del rendimiento) generan resultados diferentes para el empleado/a en varias etapas del proceso de distribución de los salarios y otros beneficios u oportunidades laborales entre los empleados/as. Además, aún no se entiende en la investigación sobre discriminación y segregación por género y origen étnico, cómo las acciones y prácticas del empleador/a pueden llegar a crear una «estructura de oportunidad» para que persista la desigualdad por género y grupo étnico dentro de las organizaciones (utilizando el término de Petersen y Saporta, 2004).

2. HIPÓTESIS DE ESTUDIO

Mi estudio supera estas tres limitaciones en las investigaciones anteriores existentes al examinar el papel de las prácticas de compensación por rendimiento en la generación de disparidades salariales en un mismo puesto de trabajo. En mi análisis, adopto un enfoque integral y recorro a una organización para investigar en profundidad los procesos organizativos que existen en la práctica formal basada en méritos que vinculan las evaluaciones del rendimiento a la compensación del empleado/a. Al analizar los datos detallados de la plantilla de personal, exploro la evaluación del rendimiento y los procesos de determinación del salario dentro de esta organización de servicios en Estados Unidos. Específicamente, examino empíricamente tres hipótesis principales de trabajo, cada una de ellas sobre un proceso o etapa organizativa distinta en la que los programas de compensación por rendimiento pueden generar desigualdad en la determinación y asignación de las subidas salariales y otros beneficios laborales a los empleados/as: 1) el proceso de evaluación del desempeño o rendimiento, y 2) el proceso de compensación por rendimiento.

Comienzo estudiando los procesos de evaluación del rendimiento y examinando los determinantes de las evaluaciones de rendimiento del empleado/a dentro de una organización. En esta línea de investigación, se han logrado avances en el conocimiento acerca de la parcialidad y discriminación que se pueden generar en esta etapa evaluativa. Estudios de laboratorio y campo documentan la existencia de parcialidad en la evaluación del desempeño (para una revisión del trabajo en esta tradición, consultar Bartol, 1999; Roth, Huffcutt y Bobko, 2003; y McKay y McDaniel, 2006). En la literatura sociopsicológica se establece que la capacidad de rendimiento y productividad de las personas se deduce de sus características demográficas y sociales (por ejemplo, Kanter, 1977; y Pfeffer, Salancik y Leblebici, 1976). Numerosos estudios teóricos y empíricos demuestran que el género, el grupo étnico y otras dimensiones que determinan el estatus social de una persona (Ridgeway, 1997) influyen en el proceso a la hora de determinar su capacidad para realizar una tarea y de poseer tal competencia (Berger, Rosenholtz y Zelditch, 1980; y Conway, Pizzamiglio y Mount, 1996). En el caso de género, varios estudios han demostrado que las mujeres reciben mejores puntuaciones subjetivas de su rendimiento (por ejemplo, Mobley, 1982; Scherer, Owen y Brodzinski, 1991; y Lewis, 1997) o prácticamente puntuaciones muy similares (Landy y Farr, 1980; Wexley y Pulakos, 1982; y Griffeth y Bedeian, 1989)². Estudios sobre la raza del empleado/a han concluido que los supervisores por lo general tienden a evaluar menos favorablemente a los trabajadores afroamericanos (Lewis, 1997; Mount, Sytsma, Hazucha y Holt, 1997; y Elvira y Town, 2001)³. Un metaanálisis de 74 estudios sobre la relación existente entre el origen étnico del trabajador/a y su evaluación del rendimiento, realizado por Kraiger y Ford (1985), encontró que la raza del trabajador/a explica casi un 3,7% de la variación en las puntuaciones del rendimiento del empleado/a. Este efecto racial se argumenta que se debe en parte a la manera con la que los evaluadores procesan la información referente al rendimiento del trabajador, así como a los prejuicios y estereotipos existentes que atribuyen un menor rendimiento a las minorías étnicas (Motowidlo, 1986; y Pettigrew y Martin, 1987).

En este artículo examino si las características demográficas básicas de un empleado/a, como son el género, el grupo étnico o el país de origen (que, en teoría, no están relacionadas con el rendimiento en el puesto de trabajo), son indicadores significativos de la produc-

² Por ejemplo, en un estudio de datos de plantilla de funcionarios/as públicos en Estados Unidos, Lewis (1997) mostró la importancia que tienen el género y el grupo étnico a la hora de explicar diferencias en la puntuación del rendimiento de trabajadores/as con unas mismas ocupaciones y con un nivel de educación y experiencia comparables. Las mujeres en este estudio recibieron una mejor puntuación de su rendimiento (en comparación con la puntuación recibida por los varones, *ceteris paribus*).

³ De enorme relevancia en esta literatura es el estudio de Elvira y Town (2001). Analizando datos de una empresa norteamericana con una plantilla de 316 comerciantes de una línea específica de productos, los autores/as demostraron que los/as empleados afroamericanos tienden a recibir una puntuación menor de su rendimiento en comparación con la puntuación del rendimiento de los/as empleados blancos, incluso después de controlar por la productividad real del trabajador/a, así como otras variables importantes en los análisis.

tividad o nivel de rendimiento en el trabajo en un año determinado, tras controlar por otros factores importantes como son el capital humano y el puesto de trabajo⁴. La hipótesis principal examinada puede resumirse de la siguiente forma:

Hipótesis 1. *El género, origen étnico y nacionalidad del empleado/a explican variación en la evaluación del rendimiento de los empleados/as, tras controlar por las características del empleado/a y puesto de trabajo.*

Esta hipótesis se refiere a la asociación entre el género, el grupo étnico y la nacionalidad, por una parte, y la desigualdad en los índices del rendimiento, por otra. Sin embargo, podría existir un segundo argumento donde el género y el origen étnico del empleado/a influyen en la desigualdad salarial dentro de las organizaciones. Si se recurre a la compensación por rendimiento y otros programas basados en el mérito, debería esperarse que el desempeño, rendimiento o mérito estén relacionados estrechamente con el salario del empleado/a en las organizaciones, una vez se han determinado los méritos del empleado/a o el nivel de rendimiento de su trabajo. En este artículo estudio los procesos organizativos que afectan al vínculo directo entre la evaluación del rendimiento del empleado/a y varios logros importantes relacionados con su carrera profesional, como son la asignación de gratificaciones o subidas salariales, y las decisiones de promoción, despido o transferencia del empleado/a. La cuestión principal aquí es si, por ejemplo, tras controlar por las características claves del capital humano y el puesto del empleo, los empleados/as que tienen un rendimiento igual tienen las mismas probabilidades de ganar cantidades similares en sus incrementos del salario y las mismas probabilidades de ser promocionados/as, sin que se tengan en cuenta sus características demográficas, las cuales no tienen por qué estar relacionadas con el desempeño de su trabajo, tales como el género, el grupo étnico o el país de origen. Aunque asumamos que no existe parcialidad en la primera etapa de la evaluación (la etapa de evaluación del rendimiento), afirmo que los prejuicios todavía pueden afectar al vínculo directo existente entre las evaluaciones del rendimiento y los logros salariales (y profesionales) de la persona empleada.

Esta segunda fuente de prejuicios es consistente con varias investigaciones sociopsicológicas realizadas hasta el momento, las cuales sugieren que, incluso cuando las evaluaciones del rendimiento son iguales, los observadores/as extraen conclusiones diferentes del desempeño concernientes a la competencia de las personas cuando éstas son mujeres (y,

⁴ Tal y como sugiere el Consejo Editorial de la *REIS*, en la literatura más económica, sin embargo, existen razones teóricas conocidas que apuntan a un rendimiento menor para el caso de las mujeres (véanse en especial Becker, 1985; y Bowles, Gintis y Osborne, 2001). Como se observará en los resultados de este artículo, no obstante, muchas de estas razones no justifican el hallazgo empírico de que las mujeres, en esta empresa en particular, muestran un rendimiento mayor (aunque tal rendimiento sólo se mide subjetivamente, tal y como se demuestra en otros estudios tales como, por ejemplo, Mobley, 1982; Scherer, Owen y Brodzinski, 1991; o Lewis, 1997).

presumiblemente, minorías étnicas). Según la teoría de las características del estatus (en inglés, *status-characteristics theory*), los observadores/as se crean expectativas sobre la competencia y futuro rendimiento basándose en evidencias observables reducidas. Estas evidencias incluyen características del estatus de la persona evaluada tales como su género y su grupo étnico, pero también otras evidencias tales como su rendimiento o desempeño pasado. Los observadores/as combinan entonces todas estas conclusiones a la hora de crearse las expectativas de capacidad. Por ejemplo, algunos estudios indican que el personal que toma una decisión en relación a la promoción de una persona combina la información del rendimiento y del género para obtener una idea global sobre su capacidad (por ejemplo, Berger, Rosenholtz y Zelditch, 1980; y Humphreys y Berger, 1981). De este modo, incluso cuando el rendimiento es igual, las conclusiones basadas en el género pueden conducir a unas expectativas más elevadas para los varones y unas expectativas de capacidad menores para las mujeres (por ejemplo, Pugh y Wahrman, 1983; y Wagner, Ford y Ford, 1986). Foschi va más allá y concluye que los observadores/as suelen exigir un desempeño mayor a las mujeres, incluso antes de saber si tienen la misma capacidad que los varones —de ahí que Foschi se centre en los «estándares dobles» (Foschi, 1992 y 1996; y Foschi, Lai y Sigerson, 1994). Esta afirmación teórica también es consistente con el modelo de estándares cambiantes de competencia basados en el género y el grupo étnico propuesto por Biernat y Kobrynowicz (1997): Incluso cuando las mujeres, por ejemplo, alcanzan unos niveles adecuados de rendimiento o productividad, tienen que trabajar más y mejor para demostrar que su rendimiento está basado en su capacidad. Estos mecanismos teóricos subyacentes proporcionan una base teórica consistente para las dos siguientes hipótesis:

Hipótesis 2a. *El género, origen étnico y nacionalidad del empleado/a explican variación en los aumentos salariales tras controlar por el nivel de rendimiento, así como por otras características del empleado/a y puesto de trabajo.*

Hipótesis 2b. *El género, origen étnico y nacionalidad del empleado/a explican variación en logros claves del empleado/a, como son el despido, la promoción o transferencia a otra unidad, tras controlar por el nivel de rendimiento, así como por otras características del empleado/a y puesto de trabajo.*

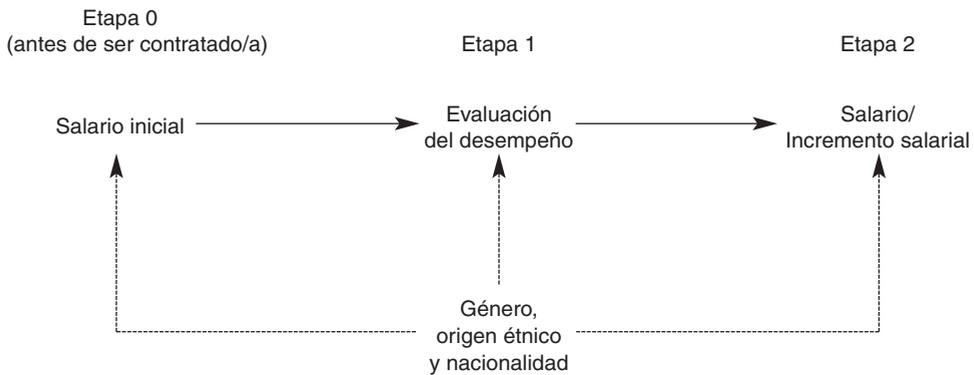
Empíricamente, la defensa de la hipótesis 1 demuestra la existencia de diferencias relevantes en la evaluación del rendimiento, o cómo los índices de rendimiento pueden llegar a depender del género, grupo étnico o nacionalidad del trabajador/a⁵. Con el fin de estudiar

⁵ Pueden existir —desde luego para el caso de las mujeres— ciertas variables explicativas en el lado de la oferta, que son claves a la hora de entender el comportamiento laboral femenino, como son las actitudes de género, la distribución de cargas familiares/domésticas o, incluso, las carreras laborales de sus parejas o diferencias en la aversión al riesgo (véase, por ejemplo, Borghans, Duckworth, Heckman y Weel, 2008). Estas variables, sin lugar a dudas, pueden influir la evaluación del rendi-

este proceso de evaluación del rendimiento, estimo varias ecuaciones de regresión para comprobar si el género, grupo étnico u origen nacional de los empleados/as tienen algún efecto significativo en sus índices de rendimiento (etapa 1 de la figura 1). Con el fin de estudiar el proceso de compensación por rendimiento (etapa 2), examino si el género, grupo étnico u origen nacional tienen algún efecto en el crecimiento del salario y las promociones del empleado/a tras controlar por los índices de rendimiento dados a los empleados/as por los supervisores/as según los análisis de regresión. Evidencias de uno o ambos de los siguientes escenarios respaldan las hipótesis 2a y 2b sobre la existencia de disparidades demográficas en la compensación por rendimiento: 1) disparidad en los incrementos salariales (u oportunidad de promoción, despido o transferencia) según género, grupo étnico y

FIGURA 1

Modelo de compensación basado en el rendimiento bajo estudio



La etapa 0 es la *etapa de fijación del salario inicial* en el momento de la contratación del empleado/a. La etapa 1 es la *etapa de evaluación del rendimiento*, cuando se determinan las evaluaciones del rendimiento del empleado/a. La etapa 2 es la *gratificación por desempeño/rendimiento o etapa de fijación del incremento salarial*, cuando las evaluaciones del rendimiento se traducen en retribuciones monetarias para el empleado/a.

miento así como las oportunidades laborales de las mujeres. En consecuencia, estos factores, cuyos efectos se han estimado en la literatura utilizando muestras nacionales representativas, se convierten en este estudio en heterogeneidad no observada (pues no dispongo de dicha información en esta empresa). Además, en este estudio no se mide/observa el rendimiento real de los trabajadores/as. Por ello, la existencia de diferencias en la evaluación del rendimiento debido al género, grupo étnico o nacionalidad del trabajador/a sólo se puede considerar como *indicios* de discriminación (no como evidencia, al menos en la etapa 1 en esta empresa). Sin embargo, que mujeres y otras minorías étnicas experimenten un menor crecimiento salarial que hombres blancos con unas mismas características en la etapa 2 de fijación de gratificaciones salariales basadas en el rendimiento, sí que se puede considerar como evidencia de discriminación aquí. Esto es así, precisamente, porque en la empresa bajo estudio se adoptó un sistema de retribución variable de los trabajadores/as utilizando gratificaciones por rendimiento, poniendo un enorme énfasis en garantizar el aspecto meritario en la relación entre rendimiento y compensación —esto es, con el fin de que una misma puntuación en la evaluación del rendimiento corresponda con unos mismos aumentos salariales (tal y como se describe con detalle en la sección 4.2 de este artículo).

nacionalidad, tras controlar por la puntuación obtenida en los índices de rendimiento (es decir, los efectos directos del género y grupo étnico en los aumentos salariales tras controlar por el nivel de rendimiento); y/o 2) disparidad en el efecto de los índices de rendimiento en los incrementos salariales (u oportunidad de promoción, despido o transferencia) por género, grupo étnico y nacionalidad (es decir, los efectos de interacción entre los índices de rendimiento y el género, grupo étnico o nacionalidad del empleado/a)⁶.

3. ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN ESTUDIADA

La organización que estudio (a la que a partir de ahora me refiero como ServiCo) es una empresa privada con una plantilla total de unas veinte mil personas empleadas en el año 2003. ServiCo es una organización del sector servicios, con varios edificios e instalaciones ubicadas en un mercado laboral urbano competitivo dentro de Estados Unidos. Está a la vanguardia de la investigación y la tecnología de la información, seleccionando a personas que «tengan talento, energía y sean innovadoras y creativas», como señalan varios medios de comunicación en los que ServiCo anuncia sus ofertas de empleo.

Esta organización ofrece una serie de ventajas para la realización de mi investigación. De acuerdo con las declaraciones y acciones tomadas por directivos/as y especialistas en recursos humanos (por ejemplo, consultar Campbell, Campbell y Chia, 1998; y Mathis y Jackson, 2003), esta empresa decidió separar las evaluaciones por rendimiento de las decisiones salariales con el fin de facilitar la formación y desarrollo de sus empleados/as, así como reforzar la conexión entre las evaluaciones del rendimiento del empleado/a y el tamaño de sus incrementos salariales al final del año. Como resultado, el Departamento de Recursos Humanos mantiene bases de datos sobre la demografía de sus empleados/as (y supervisores/as), incluyendo el género, grupo étnico y nacionalidad (además, la base de datos permite distinguir los trabajadores/as nacidos en Estados Unidos de aquellos nacidos fuera del país). Además de estas bases de datos informatizadas, el Departamento de Recursos Humanos conserva archivos electrónicos y en papel sobre las evaluaciones del rendimiento de cada empleado/a desde el año 1996, incluyendo un formulario estándar de evaluación del rendimiento en el que están escritos los nombres de supervisores/as y empleados/as. El personal de esta organización se evalúa una vez al año, algo que suele ser habitual en una organización de tamaño grande. A partir de estos formularios y otros archivos de la empresa, he codificado datos cruciales sobre las evaluaciones de los empleados/as, incluyendo sus características demográficas, nivel de formación, historial laboral y

⁶ Esta metodología es consistente con la propuesta en Baron y Kenny (1986) y Judd y Kenny (1981) con el fin de evaluar los efectos directos e indirectos.

otras características demográficas y profesionales de aquellos/as jefes de personal que realizan la evaluación de empleados/as (incluso aunque no estén incluidos en los grupos profesionales cuyo rendimiento y salario son analizados en este artículo).

Para la realización de esta investigación construí una base de datos longitudinales de todos los empleados/as durante el periodo 1996-2003, que contiene la historia laboral y las evaluaciones de rendimiento de un total de 8.898 empleados/as (la base de datos no incluye ejecutivos/as ni miembros de la dirección de la empresa)⁷. De estos empleados/as, casi el 13% estaban recién contratados en el año 2002 y casi el 10% fueron contratados en el año siguiente. Para los puestos permanentes y a tiempo completo existen cinco categorías de ocupación: servicios (12%), secretarios y administrativos (23%), profesionales (52%), técnicos y semiprofesionales (10%), y trabajadores operarios cualificados (3%). Los empleados/as de ServiCo pueden trabajar tanto a tiempo parcial como completo. En varias ocasiones, incorporo información que pude obtener a través de la observación de las diferentes unidades de esta organización (incluyendo la División de Recursos Humanos), la lectura de archivos, informes, correos electrónicos y otros documentos recopilados por las unidades de la organización, así como de mis entrevistas realizadas a varios/as profesionales a cargo del proceso de evaluación del rendimiento de los empleados/as de ServiCo.

4. ACERCA DEL PERSONAL

La muestra de estudio incluye a todo el personal de apoyo de ServiCo. La organización no me permitió acceder a datos sobre ejecutivos/as y profesionales de alto rango/consultores (este grupo comprende el 36% del número total de personal empleado en la organización) o datos sobre empleados/as pertenecientes al sindicato cubiertos por los términos y condiciones de los respectivos acuerdos de negociación colectiva (9% de todos los empleados/as). Como muestra la tabla I, esta compañía es una organización diversa, algo que no sorprende ya que la organización «está comprometida con la contratación y mantenimiento de una plantilla diversa», como señala uno de los gerentes del Departamento de Contrataciones. Entre sus empleados/as, el 66% son mujeres, el 18,8% son afroamericanos/as, el 9,5% son asiáticos/as, el 2,3% son hispanos/as, y el 5,5% son extranjeros/as o no nacieron en Estados Unidos. El nivel educativo de la muestra de personal de ServiCo varía desde ninguna formación (26,5%) hasta doctorados (9,5% de todos los empleados/as). El 28,6% tiene un título universitario, el 8,3% ha estudiado en la Universidad aunque sin completar un título universitario, y el 8,4% acabó su educación secundaria. En 2003, el salario medio anual era de 41.388 dólares, con una desviación estándar de 28.243 dólares. Como media,

⁷ En el caso de promociones, transferencias y despidos, tales ficheros contienen la fecha exacta cuando ocurrieron tales acontecimientos laborales de gran relevancia para el empleado/a.

TABLA I

Estadísticas descriptivas para todos los empleados/as en el año 2003 (N = 5.998)

	Media (desv. típica)	Porcentaje
Características demográficas		
Edad (en años)	35,34 (10,21)	
Mujer		65,71
Varón		34,29
Afroamericano/a		18,78
Asiático/a		9,54
Blanco/a		69,10
Hispano/a		2,30
Otros grupos étnicos		0,28
Soltero/a		50,84
Casado/a		45,80
Divorciado/a		2,94
Viudo/a		0,42
No estadounidense		5,51
Estadounidense		94,49
Nivel de formación alcanzado (el más alto)		
Doctorado		9,51
Máster		12,34
Título universitario		28,64
Algo de Universidad (sin terminar carrera)		8,26
Título de formación profesional		4,60
Certificado de comercio		1,75
Educación secundaria		8,40
Ningún credencial de educación		26,51
Salario y permanencia		
Permanencia (en años)	2,65 (2,03)	
Salario anual (en dólares)	41.388,41 (28.243,10)	
Grupos de ocupaciones		
Profesionales		51,90
Secretarios/as y administrativos/as		23,10
Personal de servicios		11,80
Trabajadores operarios cualificados/as		3,04
Técnicos/as y semiprofesionales		10,16
<i>Número total de empleados/as en el año 2003</i>		5.998

los empleados/as de ServiCo tienen 35 años de edad (con una desviación estándar de 10 años) y una permanencia en la organización de 2,7 años en 2003 (con una desviación estándar de 2 años).

4.1. *Importancia de las evaluaciones del rendimiento*

En ServiCo, el mensaje sobre la importancia de las evaluaciones del rendimiento es explícito. Se transmite a través de la página web de la compañía y otras herramientas de comunicación, como son el correo electrónico, memoranda y folletos informativos. De acuerdo con el Manual de Recursos Humanos, el desempeño o rendimiento del empleado/a es la base principal para determinar los incrementos salariales dentro de esta empresa. Como consecuencia, las evaluaciones del rendimiento deben ser completadas para cualquier empleado/a que obtenga un aumento salarial por méritos; todo ello con el fin de justificar el nivel del aumento salarial por méritos concedido al empleado/a. El índice de retorno general de las evaluaciones del empleado/a es de un 92%, y continúa aumentando con el tiempo. Esta organización comenzó su Programa de Rendimiento a principios de la década de los noventa.

El proceso de evaluación del rendimiento está establecido de forma que el supervisor/a se reúne anualmente con el empleado/a para comunicarse y ayudarlo a desarrollar y mejorar su desempeño del trabajo (la etapa 1 de evaluación del desempeño). Anualmente, y basándose en estas evaluaciones, el empleado/a puede ser recomendado para un aumento de salario o gratificación. Esta recomendación procede de alguien superior al evaluador/a (la etapa 2 de compensación por rendimiento). En la mayoría de los casos, el jefe de los supervisores/as (en el caso de unidades o centros grandes) o el jefe de la unidad (en las unidades más pequeñas) recomienda, basándose en estas evaluaciones, quién va a obtener aumento salarial, así como la forma y cantidad de dicho aumento. En ServiCo existen dos formas principales de aumentar el salario de un trabajador/a a lo largo del tiempo dentro de este marco formal: 1) aumentos salariales como porcentaje de la base salarial del empleado/a, o 2) gratificaciones de cuantía fija (éstas suponen pequeñas cantidades de dinero asignadas por el jefe de los supervisores/as o el jefe de la unidad, que pueden llegar a alcanzar 500 dólares anuales, dependiendo de la unidad y año presupuestario).

Los aumentos salariales tienen que ser aprobados finalmente por un miembro de la División de Recursos Humanos. Las instrucciones del formulario de evaluación del rendimiento afirman lo siguiente: «El rendimiento es la base primaria de todos los aumentos salariales». Otros documentos afirman prácticamente lo mismo; esta organización está definitivamente preocupada por asegurar el mecanismo meritocrático en la relación entre desempeño y

compensación: Especialmente en los años en los que hay limitaciones en el presupuesto general, «es importante que los aumentos se reserven al rendimiento más productivo y meritatorio». De igual modo, «todos los aumentos salariales y gratificaciones deben basarse en el rendimiento laboral del empleado/a». También hay afirmaciones explícitas sobre cuándo no se deben conceder aumentos salariales: «Si el rendimiento del empleado/a es inaceptable, no se concederá compensación extra» (la cita ha sido extraída del Manual de Recursos Humanos de ServiCo).

4.2. *Medición del rendimiento del personal*

Las evaluaciones individuales han sido el método tradicional a la hora de evaluar el rendimiento de los empleados/as de ServiCo. Son evaluados anualmente por su supervisor/a o un/a gerente de nivel más alto. Basándose en estas evaluaciones, un empleado/a podría ser recomendado para un aumento de salario/gratificación, normalmente por alguien superior al gerente o supervisor/a que realiza la evaluación del empleado/a. Los índices de rendimiento varían de 1 a 5, con los siguientes comentarios cualitativos asignados a cada opción. Cuanto más alto es el número, mejor es el desempeño de un empleado determinado: 1) «el rendimiento de este miembro del personal es inaceptable para el puesto y requiere una mejora importante»; 2) «el rendimiento de este miembro del personal no cumple de forma consistente con todos los objetivos establecidos para el puesto y requiere mejora»; 3) «el rendimiento de este miembro del personal cumple de forma consistente con los objetivos establecidos para el puesto»; 4) «el rendimiento de este miembro del personal es fiable y cumple de forma consistente y a veces supera los objetivos establecidos para el puesto»; y 5) «el rendimiento de este miembro del personal es claramente consistente y sobresaliente en la mayoría de los aspectos y responsabilidades actuales del puesto». En el año 2001, la puntuación media del rendimiento del empleado/a era de 4,05 (con una desviación estándar de 1,15). En 2003, la puntuación media del rendimiento fue ligeramente inferior (3,96), con una desviación estándar más alta (1,37). En este mismo año 2003, 5.904 empleados/as fueron evaluados: Alrededor del 72% de las evaluaciones entran en las dos categorías más altas del rendimiento (las categorías 4 y 5 descritas arriba), mientras que menos de un 1% están en la categoría más baja del rendimiento (casi un 10% de las evaluaciones entran en la categoría 2, esto es, un rendimiento que requiere mejora, y casi un 18% están en la categoría 3, esto es, un rendimiento consistente con los objetivos establecidos para el puesto de trabajo). La distribución no cambia de forma cuando se examina por género, origen étnico o nacionalidad (los gráficos están disponibles si se desea).

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Mi objetivo principal con este artículo es analizar si existen diferencias atribuidas al género y grupo étnico del trabajador/a en alguna de las dos etapas claves del sistema de evaluación del rendimiento en un marco organizativo como el de ServiCo. En consecuencia, mi enfoque metodológico es estudiar estas dos etapas por separado. Debido a que pueden producirse diferencias en el momento de la contratación, comienzo analizando si las características demográficas del empleado/a, como su género, su origen étnico o su nacionalidad, influyen en el proceso de asignación de los salarios anuales iniciales en ServiCo (es decir, el proceso de *fijación de los salarios iniciales*). A continuación analizo si las mismas características demográficas interfieren en el proceso de calificación del empleado/a en la organización (es decir, la *etapa 1 de evaluación del rendimiento*; hipótesis 1). Estudio si las mismas características personales influyen en el crecimiento del salario y los ascensos laborales durante el periodo de contratación de un empleado/a tras controlar por el nivel de desempeño del trabajador/a (la compensación por desempeño o *etapa 2 de determinación del salario*; hipótesis 2a y 2b)⁸. Los modelos de regresión se estiman utilizando la base de datos de los empleados/as de ServiCo y controlando por el tiempo de permanencia en el puesto, el contrato a tiempo parcial y el nivel de formación del empleado/a, además del cargo, unidad/centro y efectos fijos relacionados con el supervisor o gerente que le evaluó. En los tres siguientes apartados de esta sección metodológica explico con detalle las ecuaciones de regresión estimadas en este estudio.

5.1. *Proceso de asignación del salario anual inicial*

Con el fin de analizar si las características demográficas del empleado/a tienen algún efecto en la determinación inicial del salario en el momento de la contratación, estimo la siguiente ecuación de regresión:

$$\ln w_{i,t_0} = \alpha' X_{i,t_0} + \beta' Z_{i,t_0} + \varepsilon_{i,t_0} \quad (1)$$

para cada uno de los años t_0 e individuos i , utilizando el logaritmo natural del salario anual en el momento de la contratación como la variable dependiente de interés. Los coeficientes en este modelo de regresión se pueden interpretar aproximadamente como la variación

⁸ En la práctica, el concepto de separar las evaluaciones del desempeño de las decisiones salariales puede ocurrir de tres formas diferentes: 1) separación temporal únicamente (donde la misma persona toma las dos decisiones pero en momentos diferentes del tiempo); 2) separación interpersonal (donde dos personas diferentes toman las decisiones pero casi al mismo tiempo); y 3) separación temporal e interpersonal (donde la persona responsable de asignar el salario toma la decisión sobre la compensación una vez completada la evaluación pero basándose en la información proporcionada en la evaluación). El tercer proceso organizativo es el que se estudia aquí.

proporcional en el salario inicial para el incremento de una unidad en la variable independiente. El modelo incluye dos vectores de variables independientes. El primer vector de variables demográficas ($X_{i,t}$) incluye variables ficticias para los empleados/as que son mujeres (con el valor de 1 si son mujeres, o cero si son varones), afroamericanos (con el valor de 1 si son afroamericanos, o cero si no lo son), asiáticos (con el valor de 1 si son asiáticos, o cero si no lo son), hispanos (con el valor de 1 si son hispanos, o cero si no lo son) y nacionalidad (con el valor de 1 si nacieron fuera de Estados Unidos, o cero si nacieron en Estados Unidos), así como varias variables ficticias para el estado civil del trabajador/a (casado, divorciado o viudo; soltero es la categoría omitida). Es decir, en estos modelos, la categoría omitida es varón blanco soltero nacido en Estados Unidos. El vector también incluye un conjunto de variables que ayudan a controlar por el nivel más alto de educación logrado, la edad y el contrato a tiempo parcial. El segundo vector ($Z_{i,t}$) incluye las variables ficticias que controlan por la categoría del puesto de trabajo, la unidad o centro y el año de contratación del empleado/a. Debido a que esta organización tiene un detallado sistema de clasificación de sus empleados/as, controlo también en mi análisis por la «categoría del puesto de trabajo», un código de seis dígitos que indica la clasificación laboral del trabajador/a más detallada posible en estos estudios de desigualdad salarial. Ejemplos de categorías laborales incluyen: administrativo, técnico de servicio limitado, técnico informático, comercial, especialista en soporte de tecnología informática y coordinador administrativo, entre otros muchos puestos de trabajo. Hay que tener en cuenta que existen 312 clases diferentes de puestos entre los empleados/as estudiados en ServiCo⁹. El modelo especificado en la ecuación (1) se ha calculado para los empleados/as con contrataciones externas nuevas entre los años 1996 y 2003.

5.2. *Proceso de evaluación del rendimiento*

Con el fin de estudiar si las características demográficas del empleado/a tienen algún efecto sobre los índices de rendimiento, calculo la siguiente ecuación de regresión:

$$P_{i,t+1} = \alpha' X_{i,t+1} + \beta' Z_{i,t+1} + \varepsilon_{i,t+1} \quad (2)$$

para cada uno de los individuos i y los años t , utilizando las evaluaciones del rendimiento ($P_{i,t+1}$) como la variable dependiente del modelo. Dado que la evaluación del rendimiento en

⁹ Ésta es una mejora significativa con respecto a estudios realizados con anterioridad donde el nivel de análisis es la categoría o grupo de empleo —un nivel agregado de análisis inadecuado para poder avanzar en el examen de algunos de los procesos de desigualdad propuestos en este estudio. También esta decisión es consistente con las tendencias empíricas y teóricas de los estudios de movilidad (Grusky y Sorensen, 1998; y Sorensen y Grusky, 1996 y 2000). Con esta metodología estoy, por tanto, controlando por la categoría de empleo, así como el nivel de rendimiento con el que el empleado/a está llevando a cabo su labor en un puesto trabajo determinado, en una unidad de trabajo concreta y bajo la supervisión de un/a superior identificable.

un año determinado incluye valores que varían de 1 a 5, estimo varias regresiones logísticas ordinales. Al igual que en los modelos de crecimiento del salario inicial, incluyo dos vectores diferentes de variables independientes. El primer vector de variables demográficas ($X_{i,t}$) incluye variables ficticias para mujeres, afroamericanos, americanos asiáticos, hispanos y empleados nacidos fuera de Estados Unidos (es decir, de nuevo, la categoría omitida es varón blanco nacido en Estados Unidos), y otras variables ficticias para el estado civil (casado, divorciado o viudo; soltero es la categoría omitida)¹⁰. El vector también incluye las variables que controlan por el nivel más alto de formación logrado, la edad y el contrato a tiempo parcial. El segundo vector ($Z_{i,t}$) incluye el vector de variables ficticias con el fin de controlar por el puesto de trabajo, unidad y año de contratación en tales análisis del rendimiento del trabajador/a.

5.3. *Proceso de gratificación por rendimiento*

Para analizar si las mismas características demográficas del empleado/a influyen en el *crecimiento del salario* durante el contrato del mismo (tras examinar el nivel de rendimiento del empleado/a) calculo el siguiente modelo de regresión longitudinal:

$$\ln(w_{i,t}) = \alpha + \beta_0 \ln(w_{i,t-1}) + \beta_1' P_{i,t-1} + \beta_2' X_{i,t-1} + \beta_3' Z_{i,t-1} + \varepsilon_{i,t} \quad (3)$$

donde la variable dependiente es ahora el logaritmo natural del salario anual en el tiempo t (y el salario del mismo empleado en el tiempo $t-1$ es una de las variables independientes principales del modelo). También he incluido tres vectores diferentes de variables independientes. La primera ($P_{i,t}$) incluye un conjunto de variables ficticias para cuatro de las cinco calificaciones posibles del rendimiento del empleado/a en un año determinado —la categoría omitida es la 3: «El rendimiento cumple de forma consistente con las expectativas establecidas para el empleo»¹¹. El segundo vector incluye las mismas variables demográficas del empleado/a que en los modelos (1) y (2). El tercer vector incluye variables ficticias para el puesto de trabajo, unidad y supervisor¹². El añadir este vector de variables a la ecuación

¹⁰ En un análisis anterior de regresión, también he incluido dos variables ficticias para los/as empleados americanos nativos y de las islas del Pacífico, que suponen menos del 0,3% de toda la plantilla de ServiCo en un año determinado durante los años estudiados. Ninguno de los resultados varía de manera sustantiva si incluyo estas dos variables en todos los modelos calculados en este estudio. Los coeficientes estimados para estas dos variables ficticias siempre han sido cero y no significativos.

¹¹ Los resultados no cambian sustancialmente si el rendimiento es incluido como una variable continua en los modelos de regresión. Dado que las evaluaciones del rendimiento no se distribuyen normalmente, la inclusión de una serie de variables ficticias en el modelo es la opción más apropiada para este caso.

¹² En el caso de pequeños centros de trabajo (es decir, aquellos en los que sólo hay un supervisor/a), la unidad de trabajo y los efectos fijos del supervisor son, obviamente, redundantes. En esos casos sólo se introduce una serie de controles.

permite examinar el impacto de las evaluaciones del desempeño en las decisiones del incremento salarial controlando por variables importantes acerca del cargo y nivel de trabajo. Este modelo se calcula para todo el personal en la población estudiada durante el periodo 1996-2003.

Además de las decisiones de aumento salarial, estudio la importancia de las evaluaciones del rendimiento en ServiCo a la hora de determinar otros logros profesionales claves en la carrera del empleado/a, como son los *despidos*, los *ascensos* o los *traslados* laborales. Específicamente, examino si las características demográficas del trabajador/a influyen en acontecimientos profesionales claves durante el contrato de un empleado/a tras tener en cuenta su nivel de rendimiento. Así, estimo tres series de modelos de regresión Cox según se especifica en la siguiente ecuación (para más información, véase Castilla, 1998 y 2007):

$$\pi(t) = \alpha + \beta_0 \ln(w_{i,t-1}) + \beta_1' P_{i,t-1} + \beta_2' X_{i,t-1} + \beta_3' Z_{i,t-1} + \varepsilon_{i,t} \quad (4)$$

En la primera serie de modelos de ecuación (4), la variable dependiente es el riesgo (instantáneo) de ser despedido/a. La variable dependiente en este tipo de modelos toma el valor de 1 cuando (si) el empleado/a es despedido. En la segunda serie, la variable dependiente mide si el empleado/a es ascendido (1 sí, 0 no). En la serie final, la variable dependiente mide si el empleado/a es trasladado a una unidad de trabajo diferente (1 sí, 0 no). Debido a que un empleado/a puede ser ascendido o trasladado varias veces durante su permanencia en la organización, los logros de ascenso y traslado han sido modelizados como una serie de acontecimientos repetibles¹³. En análisis preliminares, estas ecuaciones también fueron estimadas simultáneamente (incluyendo la estimación de modelos de *competing risks*) como control de solidez. Se encontraron los mismos resultados que presento en este artículo.

6. RESULTADOS

6.1. *Proceso de asignación del salario anual inicial*

Comienzo analizando si las características demográficas influyen en el proceso de asignación de los salarios iniciales a los nuevos empleados/as en el momento de su contratación. Durante el periodo 1996-2003, ServiCo contrató 8.298 nuevas personas recurriendo al mercado laboral externo. La tabla II presenta los resultados de dos de los modelos de re-

¹³ De nuevo, recalcar que se dispone de información acerca de la fecha exacta cuando un determinado empleado/a fue ascendido, transferido o despedido en esta empresa, así como cuando recibió una subida salarial basada en su rendimiento. Dicha información permite la estimación de modelos de acontecimientos históricos (véase Castilla, 2007 y 2008).

TABLA II

Modelos de regresión de predicción del (logaritmo natural del) salario anual inicial
(etapa de fijación del salario inicial)

Variables independientes (a)	Modelo 1 Coef. (err. est.)	Modelo 2 Coef. (err. est.)
Edad	0,004*** (0,0030)	0,004*** (0,0003)
Tiempo parcial	-0,021*** (0,0050)	-0,011* (0,0055)
Nivel de formación más alto		
Máster	0,028*** (0,0068)	0,033*** (0,0068)
Doctorado	0,0354*** (0,0107)	0,042*** (0,0107)
Algo de Universidad (sin terminar carrera)	-0,006 (0,0085)	-0,011 (0,0085)
Formación profesional	0,018† (0,0103)	0,016 (0,0102)
Certificado de comercio	-0,008 (0,0177)	-0,011 (0,0175)
Educación secundaria	-0,006 (0,0095)	-0,007 (0,0095)
Ningún credencial de educación	0,006 (0,0306)	-0,001 (0,0304)
Características demográficas		
Mujer	0,009† (0,0052)	0,006 (0,0052)
Afroamericano/a	-0,004 (0,0067)	-0,007 (0,0067)
Asiático/a	-0,011 (0,0081)	-0,015† (0,0080)
Hispano/a	-0,014 (0,0143)	-0,015 (0,0141)
No estadounidense	-0,047*** (0,0100)	-0,045*** (0,0099)
Estado civil		
Casado/a	0,022*** (0,0052)	0,022*** (0,0052)
Divorciado/a	0,016 (0,0152)	0,010 (0,0151)
Viudo/a	-0,023 (0,0540)	-0,028 (0,0537)
Efectos fijos por cada año de contratación	Sí	Sí
Efectos fijos por cada puesto de trabajo	Sí	Sí
Efectos fijos por cada centro o unidad de trabajo	No	Sí
Estadístico F (grados de libertad)	59,10*** (577 y 7.720)	58,27*** (599 y 7.698)
R-cuadrada	0,82	0,82
Número total de empleados/as contratados externamente	8.298	8.298

(a) La categoría omitida para el nivel de formación más alto es «título universitario»; para la categoría demográfica es «varón blanco estadounidense»; y para estado civil es «soltero/a».

Test *t* (de dos colas): ***<0,001; **<0,01; *<0,05; †<0,1.

gresión estimados en los que la variable dependiente es el logaritmo natural del salario anual en el año de contratación del empleado/a¹⁴. La primera columna de la tabla II (Modelo 1) presenta los coeficientes de un modelo en el que se controla por los efectos fijos del año de contratación y del puesto de trabajo (en esta organización hay 312 puestos diferentes); los errores estándares se muestran entre paréntesis debajo de los coeficientes de regresión. El Modelo 2 además controla por los efectos fijos de la unidad o centro de trabajo¹⁵. Había 272 centros diferentes durante el periodo de estudio. Para simplificar la presentación de la tabla se han omitido los coeficientes de los diferentes efectos fijos incluidos en la estimación de los modelos de regresión.

Parecido a los resultados del estudio de Petersen y Saporta (2004), en esta organización no hay pruebas de diferencias grandes e importantes en la asignación del salario inicial según el género o el grupo étnico del trabajador/a (teniendo en cuenta el año de contratación, el puesto y la unidad de trabajo, así como otras características claves del capital humano del empleado/a). Sin embargo, los resultados indican que los/as empleados asiáticos ganan un salario anual inicial un 1,5% más bajo que los blancos (el coeficiente en el Modelo 2, no obstante, es apenas significativo al nivel 0,1). También los modelos demuestran que los/as trabajadores no norteamericanos ganan un 4,5% menos que los norteamericanos/as (este efecto es significativo al nivel 0,001)¹⁶. Los resultados también sugieren que la edad y el contrato a tiempo parcial son indicadores importantes a la hora de predecir variación en el salario inicial que se paga a los trabajadores/as de esta organización¹⁷.

¹⁴ Con el fin de evitar el sesgo que puede producirse al incluir las decisiones salariales iniciales que afectan a los/as empleados internos, sólo he incluido en el análisis aquellas personas externas contratadas desde 1996 hasta 2003 (un total de 8.298 empleados/as); esto es, excluyo aquellos trabajadores/as que ya estaban trabajando cuando empecé mi estudio en 1996.

¹⁵ La organización estudiada (ServiCo) tiene 12 divisiones, cada una de las cuales incluye diferentes unidades o centros de trabajo. Cada centro tiene por lo general un/a jefe de unidad, unos cuantos supervisores/as de personal y, algunas veces, algunos asistentes del supervisor. Varios miembros del personal por supervisor (o asistentes del supervisor) dan soporte a un grupo de profesionales, consultores y/o investigadores. La División de Recursos Humanos es independiente del resto de las divisiones, y tiene las oficinas o unidades típicas de una gran empresa de servicios, es decir, compensación y beneficios, formación y desarrollo, sistemas de información de recursos humanos y nóminas.

¹⁶ Los coeficientes demográficos principales no varían sustancialmente cuando se introducen términos de interacción entre género, grupo étnico, nacionalidad y estado civil (los resultados de tales análisis están disponibles, si se solicitan). En estos modelos con efectos de interacción merece la pena destacar un hallazgo importante: Los/as empleados varones extranjeros (no nacidos en Estados Unidos) ganan un 11% menos que los empleados varones norteamericanos; la diferencia en las ganancias iniciales entre mujeres norteamericanas y no norteamericanas es sólo del 2,7%.

¹⁷ La edad tiene un efecto positivo reducido y, algo que no sorprende, el contrato de empleo a tiempo parcial tiene un efecto negativo, ambos significativos al nivel 0,001. Las dos únicas variables significativas de formación son los títulos de máster y doctorado, ambos positivos y significativos al nivel 0,001.

6.2. *Proceso de evaluación del rendimiento*

La tabla III presenta los resultados de varios análisis de regresión logística ordinal donde la variable dependiente es la evaluación del rendimiento del empleado/a en un año determinado (de nuevo, los errores estándares se muestran entre paréntesis debajo de los coeficientes). El modelo de regresión logística sugiere que la demografía básica de los empleados/as explica alguna variación en las evaluaciones de rendimiento del empleado/a (el estadístico chi-cuadrado tiene un valor de 89,00 con 5 grados de libertad, $p = 0,000$). Los dos únicos coeficientes significativos se encuentran para las mujeres y empleados/as afroamericanos. El valor esperado de la puntuación del rendimiento (utilizando la escala *log odds* o *logit*) es 0,26 puntos más alta para las mujeres que para los varones en esta organización (la diferencia de puntos es significativa al nivel 0,001)¹⁸. Para los/as empleados afroamericanos, el valor esperado de la puntuación del rendimiento (de nuevo usando la escala *log odds* o *logit*) es 0,74 puntos más baja comparada con los/as empleados blancos (significativa al nivel 0,001), *ceteris paribus*¹⁹. Mi análisis, por tanto, parece respaldar la hipótesis 1 y proporciona indicios de cierta parcialidad en la evaluación del rendimiento de los/as empleados afroamericanos en esta organización. Sin embargo, aquí hay que recalcar que estos resultados proporcionan *indicios* de parcialidad pues, desafortunadamente, en este estudio no dispongo de información acerca del rendimiento real de los trabajadores/as en esta empresa²⁰. Los

¹⁸ De nuevo, que las mujeres muestren un rendimiento mayor en esta empresa en particular (aunque tal rendimiento sólo se mida subjetivamente) es consistente con otros estudios realizados en el pasado (como, por ejemplo, Mobley, 1982; Scherer, Owen y Brodzinski, 1991; o Lewis, 1997).

¹⁹ En la tabla III se presentan los coeficientes beta (β) del modelo de regresión logística ordinal. También se podrían interpretar estos resultados utilizando las tasas de probabilidad proporcional [es decir, $\exp(\beta)$]. En este caso, para las mujeres, la probabilidad de lograr una puntuación de un 5 frente a un 4 en sus evaluaciones de rendimiento es de 1,3 veces mayor que la probabilidad para los varones, cuando el resto de las variables del modelo se mantienen constantes. De igual modo, la probabilidad de lograr una puntuación de un 4 frente a un 3 (en sus evaluaciones del rendimiento) es 1,3 veces mayor para las mujeres que para los varones, *ceteris paribus*. Para los/as empleados afroamericanos, la probabilidad de obtener un 5 frente a un 4 es de 47 veces la probabilidad de los empleados blancos. En otras palabras, la probabilidad de obtener un 5 frente a un 4 es un 53% más baja para los/as empleados afroamericanos, en comparación con los/as empleados blancos [es decir, $100\% \times [\exp(\beta) - 1]$]. Con el fin de comprobar el supuesto de probabilidades proporcionales, realicé dos pruebas utilizando los comandos `omodel` y `brant` en el programa STATA (para aprender más, véase Long y Freese, 2006). Debido al supuesto de probabilidades proporcionales, el mismo incremento/disminución se encuentra entre las categorías de puntuación del rendimiento de 1 y 2, 2 y 3, 3 y 4, ó 4 y 5.

²⁰ Las diferencias de evaluaciones estimadas en estos modelos pueden ser diferencias reales en la productividad del trabajador/a o pueden ser evidencia de parcialidad en la evaluación del rendimiento del trabajador/a. Desafortunadamente, dado que en esta empresa no existen medidas objetivas de productividad del trabajador/a, no se puede distinguir entre estos dos posibles escenarios en este estudio. No obstante, para el caso de los afroamericanos/as, sí que se puede argumentar acerca de la existencia de parcialidad en el proceso de evaluación del trabajador/a: Una explicación alternativa para el hallazgo empírico de que los/as trabajadores afroamericanos reciban evaluaciones inferiores, por ejemplo, es que los/as trabajadores blancos son mucho más productivos que los/as trabajadores afroamericanos, y este hallazgo refleja el reconocimiento por parte de los supervisores/as que están evaluando su rendimiento. Ello implicaría que los/as trabajadores blancos están obteniendo una puntuación de su rendimiento menor de la que se merecerían en función de su rendimiento real —sabemos, no obstante, que esto no es posible dados importantes estudios de laboratorio (véase, por ejemplo, Biernat y Kobrynowicz, 1997). Incluir estos modelos de rendimiento es, por lo tanto, imprescindible para poder investigar de manera secuencial cómo la desigualdad existe en diferentes procesos intraorganizacionales. Es importante que, en el futuro, estudios de empresas reales incluyan variables de rendimiento real de los trabajadores/as, con el fin de poder evaluar mejor la hipótesis 1 bajo estudio en este artículo.

TABLA III

Modelos de regresión logística ordenada de predicción de las evaluaciones de rendimiento del empleado/a (*etapa de evaluación del rendimiento*)

VARIABLES INDEPENDIENTES (a)	Modelo 1 Coef. (err. est.)	Modelo 2 Coef. (err. est.)
Permanencia	0,103*** (0,0165)	0,108*** (0,0164)
Edad	-0,004 (0,0039)	-0,005 (0,0039)
Tiempo parcial	-0,257*** (0,0606)	-0,251*** (0,0608)
Nivel de formación más alto		
Máster	0,064 (0,0958)	0,034 (0,0975)
Doctorado	0,232† (0,1340)	0,237† (0,1449)
Algo de Universidad (sin terminar carrera)	-0,631*** (0,1067)	-0,435*** (0,1108)
Formación profesional	-0,648*** (0,1314)	-0,569*** (0,1295)
Certificado de comercio	-0,434 (0,2796)	-0,223 (0,2740)
Educación secundaria	-0,841*** (0,1016)	-0,601*** (0,1039)
Ningún credencial de educación	-0,577 (0,4039)	-0,469 (0,3924)
Estado civil		
Casado/a	0,247** (0,0730)	0,196** (0,0732)
Divorciado/a	-0,075 (0,2098)	-0,156 (0,2178)
Viudo/a	-0,407 (0,5246)	-0,415 (0,4863)
Características demográficas		
Mujer		0,263*** (0,0680)
Afroamericano/a		-0,736*** (0,0859)
Asiático/a		-0,093 (0,1493)
Hispano/a		0,079 (0,2030)
No estadounidense		0,156 (0,1691)
Efectos fijos por cada puesto de trabajo	Sí	Sí
Efectos fijos por cada centro o unidad de trabajo	Sí	Sí
Efectos fijos por cada supervisor/a	Sí	Sí
Estadístico chi-cuadrado (Incremental) (b)		89,00***
(Grados de libertad)		5
Prob. > chi-cuadrado		0,0000
Número total de empleados/as	5.104	5.104

(a) Los modelos incluyen variables ficticias para el nivel de formación (alcanzado). La categoría omitida para el nivel de formación más alto es «título universitario»; para la categoría demográfica es «varón blanco estadounidense»; y para estado civil es «soltero/a».

(b) El estadístico chi-cuadrado compara el modelo dado con el modelo base (esto es, el Modelo 1).

Test *t* (de dos colas): ***<0,001; **<0,01; *<0,05; †<0,1.

resultados de estas regresiones son sólidos y no cambian de manera significativa cuando se estiman otras especificaciones de regresión (incluyendo modelos que controlan por el riesgo de promoción y despido del empleado/a). Estos análisis complejos y más detallados están disponibles, si se solicitan^{21,22}.

6.3. *Proceso de gratificación por rendimiento*

La tabla IV presenta los resultados de varios modelos de regresión que explican dos logros de trabajo claves para el empleado/a, las decisiones de subida salarial y las cantidades de la subida salarial (se muestran los coeficientes de regresión con sus errores estándares entre paréntesis debajo de los mismos). En las dos primeras series de modelos (presentadas en las dos primeras columnas de la tabla IV: Modelo 1 y Modelo 2), y utilizando los modelos de regresión Cox, se puede examinar si las características demográficas influyen en las decisiones de aumento del salario (para un total de 9.191 decisiones salariales) durante el contrato de un empleado/a tras tener en cuenta el nivel de rendimiento del empleado/a. La variable dependiente en estos modelos es el riesgo instantáneo de una decisión de aumento de salario. Como era de esperar, de acuerdo con el Manual de Recursos Humanos de la compañía, los índices de evaluación del rendimiento son los indicadores más importantes de esta organización a la hora de determinar quién recibe una gratificación o incremento salarial²³. Los empleados/as cuyo rendimiento es «inaceptable» (o «requieren una mejora») tienen un 71% menos de probabilidad (o un 11,7% en el caso de que requieran una mejora) de obtener un aumento de salario que los empleados/as cuyo rendimiento

²¹ Los coeficientes para los/as empleados afroamericanos y mujeres (presentados en la tabla III) son los mismos en los modelos de regresión logística ordinales adicionales que estimé, donde se controla por lo siguiente: 1) las características demográficas del supervisor/a, y 2) la similitud demográfica del empleado-supervisor (esto es, incluyendo términos de interacción entre las características demográficas del evaluado y del evaluador). La primera serie de modelos sugiere que la demografía de los supervisores/as explica la variación en las evaluaciones del empleado/a (el estadístico chi-cuadrado tiene un valor de 61,33, con 5 grados de libertad; $p = 0,000$). Los coeficientes significativos al nivel 0,001 son: mujer (coeficiente de $-0,23$), afroamericano/a ($-0,61$) y no estadounidense ($0,86$). La segunda serie de modelos muestra que la similitud demográfica del subordinado y el supervisor en las tres características demográficas básicas incluidas en este estudio no parece explicar mucha variación en las evaluaciones de rendimiento del empleado/a (el estadístico chi-cuadrado tiene esta vez un valor de 7,69, con 7 grados de libertad; $p = 0,360$). Con el fin de simplificar la presentación de modelos en este estudio, he decidido no mostrar los resultados de estos modelos adicionales (tales modelos están disponibles, si se solicitan).

²² También estimé una serie de modelos que incluyen términos de interacción entre algunas variables importantes de interés (como, por ejemplo, la interacción entre género y estado civil, o las interacciones a dos bandas y a tres bandas entre las características demográficas del trabajador/a). En general, ninguna de estas interacciones fue significativa (al nivel 0,01) ni cambió sustantivamente los resultados aquí aportados.

²³ Empíricamente, no se puede distinguir entre estos dos métodos diferentes de subir el salario de un trabajador/a a lo largo del tiempo en esta organización: 1) subidas salariales como porcentaje del salario base; o 2) gratificaciones como suma total (éstas son pequeñas cantidades de dinero asignadas por la unidad o centro que van desde 0 a 500 dólares anuales, dependiendo de la unidad y año estudiados).

TABLA IV

Modelos longitudinales de predicción de las decisiones de subida salarial y crecimiento del salario del empleado/a (*etapa de fijación del incremento salarial*)

Variables independientes (a)	Decisión de incrementar el salario Modelos Cox (sí = 1; no = 0)		Crecimiento del salario (magnitudes en dólares)	
	Modelo 1 Coef. (err. est.)	Modelo 2 Coef. (err. est.)	Modelo 3 Coef. (err. est.)	Modelo 4 Coef. (err. est.)
Constante			2,357*** (0,3746)	2,284*** (0,3641)
Log. salario anual (T-1)	-2,294*** (0,0823)	-2,332*** (0,0827)	0,785*** (0,0337)	0,791*** (0,0327)
Permanencia	-0,011 (0,0078)	-0,015* (0,0078)	0,002*** (0,0005)	0,002*** (0,0002)
Edad	0,009*** (0,0016)	0,010*** (0,0016)	0,001*** (0,0002)	0,001*** (0,0002)
Tiempo parcial	0,151*** (0,0369)	0,153*** (0,0370)	-0,005** (0,0020)	-0,003** (0,0019)
Evaluación del desempeño (b)				
Inaceptable (1)		-1,222* (0,5977)		-0,027 (0,0547)
Requiere mejora (2)		-0,124* (0,0604)		-0,017* (0,0085)
Bueno y fiable (4)		0,051* (0,0251)		0,014*** (0,0022)
Sobresaliente (5)		0,210*** (0,0370)		0,024*** (0,0022)
Características demográficas				
Mujer	0,037 (0,0293)	0,029 (0,0294)	-0,004*** (0,0013)	-0,004** (0,0014)
Afroamericano/a	-0,010 (0,0364)	0,014 (0,0367)	-0,006*** (0,0012)	-0,004*** (0,0013)
Asiático/a	-0,029 (0,0488)	-0,016 (0,0490)	0,001 (0,0025)	0,001 (0,0026)
Hispano/a	-0,117 (0,0806)	-0,119 (0,0808)	-0,006*** (0,0015)	-0,006*** (0,0016)
No estadounidense	-0,150* (0,0601)	-0,157** (0,0602)	-0,005*** (0,0013)	-0,004*** (0,0013)
Estado civil				
Casado/a	0,035 (0,0279)	0,029 (0,0280)	-0,001 (0,0018)	0,000 (0,0018)
Divorciado/a	0,170* (0,0759)	0,167* (0,0762)	-0,010* (0,0041)	-0,004 (0,0034)
Viudo/a	-0,143 (0,2846)	-0,106 (0,2845)	-0,019 (0,0125)	-0,016 (0,0112)
Efectos fijos por cada puesto de trabajo	Sí	Sí	Sí	Sí
Efectos fijos por cada centro o unidad de trabajo	Sí	Sí	Sí	Sí
Efectos fijos por cada supervisor/a	Sí	Sí	Sí	Sí
Estadístico chi-cuadrado	3.074,4***	3.120,7***	666.281,0***	798.202,0***
Prob. > chi-cuadrado	0,000	0,000	0,000	0,000
Número de acontecimientos estudiados	9.191	9.191		
Número total de empleados/as			5.104	5.104

a) Todos los modelos incluyen variables ficticias para el nivel de formación (alcanzado). La categoría omitida para el nivel de formación más alto es «título universitario»; para la categoría demográfica es «varón blanco estadounidense»; y para estado civil es «soltero/a».

(b) La categoría omitida para la evaluación del desempeño es la 3: «El rendimiento de este miembro del personal cumple de forma consistente con los objetivos establecidos para el puesto».

Test *t* (de dos colas): ***<0,001; **<0,01; *<0,05; †<0,1.

«cumple de forma consistente con los objetivos establecidos para el puesto» (significativo al nivel 0,05)²⁴. Los empleados/as con unas evaluaciones «buenas y fiables» y un «rendimiento sobresaliente» tienen una probabilidad mayor de obtener con el tiempo un aumento de salario: 5% más de probabilidades si el rendimiento es bueno y fiable, y 23% más si el rendimiento es sobresaliente²⁵. En estos modelos de predicción de las probabilidades de obtener una subida salarial (sin tener en cuenta la magnitud), las características demográficas del trabajador/a no parecen ser importantes en la explicación de la variación de los índices de aumento del salario.

En contraste, las dos últimas columnas de la tabla IV muestran el análisis de si las mismas características demográficas influyen en el crecimiento del salario (en su magnitud o cuantía) durante el contrato de un empleado/a tras tener en cuenta el nivel de evaluación del rendimiento del empleado/a. Estos modelos de regresión longitudinal controlan también por el cargo, la unidad y los efectos fijos del supervisor/a²⁶. Las variables ficticias del índice de rendimiento en los Modelos 3 y 4 tienen los signos esperados cuando se ponen en marcha las prácticas organizativas para recompensar un rendimiento alto. De este modo, aquellos empleados/as cuyo rendimiento requiere una mejora recibieron un aumento de salario un 1,7% más bajo que aquellos cuyo rendimiento era el de la media (significativo al nivel 0,05). Los empleados/as cuyo rendimiento fue bueno y fiable recibieron un aumento un 1,4% más elevado que aquellos con un rendimiento medio (significativo al nivel 0,001); los empleados/as cuyo rendimiento fue sobresaliente recibieron un aumento un 2,4% más alto que aquellos con un rendimiento medio (significativo al nivel 0,001)²⁷.

El hallazgo clave de estos análisis, sin embargo, es que los efectos de las características demográficas sobre el crecimiento del salario persisten incluso *después* de que se haya introducido el rendimiento del empleado/a en las ecuaciones de regresión (y, en consecuencia, la hipótesis 2a se respalda en este estudio). Al comparar los efectos de los Modelos 3 y 4, los efectos de género y grupo étnico no varían mucho (ni en magnitud ni en importancia) cuando se introducen en el análisis las cuatro variables ficticias del índice de rendi-

²⁴ $-70,54\% = [\exp(-1,222) - 1] \times 100\%$ y $-11,66\% = [\exp(-0,124) - 1] \times 100\%$. Para más información, véase Castilla (1998 y 2007).

²⁵ $5,23\% = [\exp(0,051) - 1] \times 100\%$ y $23,37\% = [\exp(0,210) - 1] \times 100\%$. Véase Castilla (1998 y 2007).

²⁶ El cálculo de los coeficientes que aparecen en la tabla IV no varía mucho si los modelos incluyen o excluyen el puesto de trabajo, unidad o centro, y efectos fijos del supervisor/a en los modelos. Para una mayor simplicidad de la tabla, no presento estos efectos fijos (pero están disponibles, si se solicitan).

²⁷ Para una mayor simplicidad de la tabla, tampoco presento el modelo de efectos fijos, neto de las características demográficas (esto es, un modelo en el que sólo se incluyen las evaluaciones del rendimiento, así como otros controles importantes). Tal modelo muestra, de la misma manera que muestran los modelos presentados en la tabla IV, que las variables que miden el rendimiento del empleado/a son definitivamente las más explicativas de la variación en la cuantía de las gratificaciones por rendimiento (como es de esperar, dada la política de ServiCo de retribuir a los empleados/as usando una gratificación por rendimiento).

miento del empleado/a —la categoría omitida representa «el rendimiento que cumple de forma consistente las expectativas del puesto». Siendo más específico, el porcentaje del crecimiento del salario es un 0,4% más bajo para las mujeres que para los varones, incluso después de que se controlen por las evaluaciones del rendimiento en el modelo (significativo al nivel 0,01)²⁸. Los/as empleados afroamericanos obtienen una subida salarial un 0,4% más baja que los/as empleados blancos con un rendimiento igual (importante al nivel 0,001). Adicionalmente, los/as americanos hispanos obtienen un aumento de salario un 0,6% más bajo que los/as blancos (significativo al nivel 0,001). Se demuestra, a su vez, una importante discrepancia salarial entre los/as empleados extranjeros y los/as estadounidenses: Los/as trabajadores extranjeros obtienen una subida salarial un 0,4% más baja que los/as trabajadores ciudadanos estadounidenses, *ceteris paribus* (al nivel 0,001)²⁹.

Realicé varios análisis suplementarios con el fin de asegurar que los resultados presentados en este artículo son sólidos. Así, se estimaron los modelos presentados en la tabla IV de forma separada por divisiones (doce en total), por los cinco grandes grupos ocupacionales y por las categorías de trabajador/a a tiempo completo y a tiempo parcial, encontrándose siempre resultados similares. Adicionalmente, se analizaron los datos de forma separada por género, origen étnico y nacionalidad (los resultados están disponibles). Los resultados de estos análisis adicionales continúan demostrando que, aun cuando se tienen en cuenta las características claves del empleo y el capital humano del empleado/a, tanto las evaluaciones del rendimiento como las características demográficas del empleado/a (que no tienen por qué estar relacionadas con el rendimiento) explican variación en los incrementos del salario anual en esta organización.

En la tabla V se presentan varios modelos de regresión Cox que analizan el impacto de las evaluaciones del rendimiento en las decisiones de despido, ascenso y traslado (entre unidades) de un empleado/a (como se especifica en la ecuación 4 referenciada anteriormente en este documento). El propósito principal de estos análisis es examinar si las características demográficas del empleado/a influyen también en la relación entre las evaluaciones del

²⁸ La evidencia de que las diferencias salariales entre hombres y mujeres no se producen en los salarios de entrada, sino a lo largo de los primeros años de la carrera laboral, ha sido corroborada también por Castilla (2008), para el caso de Estados Unidos, y Manning y Swaffield (2008), para el caso británico.

²⁹ Resultados similares se encontraron en modelos de crecimiento salarial que controlan por el riesgo de rotación del trabajador/a (véase Castilla, 2008: Modelo 4 en las pp. 1504-5). También estimé modelos de crecimiento salarial en los que examino si existen disparidades en el efecto de los índices de rendimiento en los incrementos salariales (u oportunidad de promoción, despido o transferencia) por género, grupo étnico y nacionalidad (es decir, los efectos de interacción entre los índices de rendimiento y el género o grupo étnico o nacionalidad del empleado/a). Tales modelos mostraron que la mayoría de tales interacciones no son significativas (y no mejoran el ajuste del modelo), con la única excepción de la interacción para los afroamericanos/as: Para el caso de empleados/as afroamericanos, los efectos positivos de las variables de rendimiento en el crecimiento salarial son menores, siempre significativos al menos al nivel 0,05. Tal y como explico al final del apartado 2, este hallazgo también es evidencia que respalda la hipótesis 2a.

TABLA V

Modelos longitudinales de predicción de los despidos, ascensos y traslados del empleado/a

Variables independientes (a)	Modelo de		
	Modelo de despido Coef. (err. est.)	ascenso profesional Coef. (err. est.)	Modelo de transferencia Coef. (err. est.)
Log. salario anual (T-1)	-0,185*** (0,0135)	-1,263*** (0,2569)	0,431*** (0,1192)
Permanencia	-9,482*** (0,2938)	-0,096* (0,0461)	-0,002 (0,0237)
Edad	-0,031 (0,0103)	-0,010 (0,0089)	-0,015* (0,0064)
Tiempo parcial	5,526 (10,2546)	0,092 (0,1872)	-0,271*** (0,0806)
Evaluación del desempeño (b)			
Inaceptable (1)	2,613*** (0,3907)	-5,756 (33,6376)	1,738*** (0,4339)
Requiere mejora (2)	1,176*** (0,1757)	0,497† (0,2788)	0,181 (0,1701)
Bueno y fiable (4)	-0,134 (0,1555)	0,153 (0,1881)	-0,170 (0,1105)
Sobresaliente (5)	-0,045 (0,1589)	0,477* (0,2022)	-0,348** (0,1194)
Características demográficas			
Mujer	0,072 (0,1217)	-0,222 (0,1486)	0,225** (0,0864)
Afroamericano/a	0,083 (0,1516)	-0,034 (0,1898)	0,272** (0,1060)
Asiático/a	0,525* (0,1759)	-0,332 (0,3106)	0,110 (0,1504)
Hispano/a	0,664† (0,2820)	-0,231 (0,4657)	0,188 (0,2655)
No estadounidense	0,211 (0,2664)	-0,744† (0,4171)	0,111 (0,1913)
Estado civil			
Casado/a	-0,783*** (0,1330)	0,221 (0,1537)	0,051 (0,0889)
Divorciado/a	-0,241 (0,3852)	0,377 (0,3713)	0,036 (0,2527)
Viudo/a	-5,462 (22,2098)	-41,277 (23,0167)	-0,043 (0,9774)
Efectos fijos por cada puesto de trabajo	Sí	Sí	Sí
Efectos fijos por cada centro o unidad de trabajo	Sí	Sí	Sí
Efectos fijos por cada supervisor/a	Sí	Sí	Sí
Estadístico chi-cuadrado	2.104,78***	435,41†	566,15
Prob. > chi-cuadrado	0,000	0,074	0,000
Número de acontecimientos estudiados	375	262	684
Número total de empleados/as	8.898	8.898	8.898

(a) Los modelos incluyen variables ficticias para el nivel de formación (alcanzado). La categoría omitida para el nivel de formación más alto es «título universitario»; para la categoría demográfica es «varón blanco estadounidense»; y para estado civil es «soltero/a».

(b) La categoría omitida para la evaluación del desempeño es la 3: «El rendimiento de este miembro del personal cumple de forma consistente con los objetivos establecidos para el puesto».

Test *t* (de dos colas): ***<0,001; **<0,01; *<0,05; †<0,1.

rendimiento y los logros *más visibles* de la carrera profesional, como ser despedido (primera columna de la tabla V), ascendido (segunda columna) o trasladado (tercera columna)³⁰. Mi argumento aquí es que estos logros profesionales son visibles para todos los miembros de la organización, es decir, que los empleados/as pueden saber quién es ascendido y quién es despedido a lo largo del tiempo. Esto es a diferencia de la *cantidad* con la que el salario de un empleado/a se aumenta cada año (modelado en la tabla IV), que es una información que normalmente no percibe, o desconoce, el resto del personal en la organización. En consecuencia, elimina la posibilidad de que exista cualquier comparación concreta de los salarios entre los empleados/as³¹.

La primera columna de la tabla V presenta los coeficientes de despido de un empleado/a (375 despidos en total). No existe evidencia estadísticamente fiable de que los empleados/as con un alto rendimiento tengan una probabilidad mayor de abandonar la organización. Por el contrario, los trabajadores/as con un «rendimiento inaceptable» (y los empleados/as cuyo «rendimiento requiere una mejora») tienen casi 14 veces (y aproximadamente 3 veces, respectivamente) más de probabilidad de dejar la empresa que los empleados/as cuyo rendimiento «cumple con las expectativas establecidas para el puesto» (ambos coeficientes son significativos al nivel 0,001)³². Igual que en los modelos de crecimiento salarial, la antigüedad y el salario anual tienen un efecto importante en la rotación. Cuanto mayor es la antigüedad del empleado/a, menor es su probabilidad de abandonar la organización. Los empleados/as mejor pagados tienen también una menor probabilidad de rotar (significativa al nivel 0,001). El modelo muestra que los/as empleados estadounidenses asiáticos e hispanos tienen más probabilidades de rotar en la organización (significativos a los niveles 0,05 y 0,1, respectivamente)³³.

Si se examinan los resultados relacionados con el ascenso en el modelo de regresión de Cox (como muestra la segunda columna de la tabla V), se puede observar que la mayoría

³⁰ Los resultados presentados en la tabla V se basan en modelos que asumen que las decisiones de ascenso, transferencia y despido son independientes. No obstante, los mismos resultados se obtuvieron cuando se estiman estas decisiones especificando un modelo de *competing risks*, en el cual se asume que el ascenso, la transferencia y el despido son resultados laborales condicionalmente interdependientes. Este análisis está disponible si se desea.

³¹ Relacionado con este argumento, algunos trabajos empíricos y teóricos del comportamiento organizacional han examinado el papel del proceso de la información en las percepciones de discriminación (Crosby, 1982 y 1984; Crosby, Clayton, Alksnis y Hemker, 1986; para una revisión de esta investigación, consultar Major, Gramzow, McCoy, Levin, Schmader y Sidanius, 2002).

³² $13,64 = \exp(2,613)$ y $3,24 = \exp(1,176)$. Véase Castilla (1998 y 2007).

³³ También he calculado varios modelos que incluyen términos claves de interacción en los modelos presentados en las tablas (disponible bajo solicitud). En general, incluyendo interacciones a dos bandas y a tres bandas entre las variables demográficas (y entre género y estado civil), no mejoran el ajuste del modelo (todas las probabilidades del estadístico incremental chi-cuadrado son no significativas al nivel 0,01).

de los índices del rendimiento no son importantes a la hora de pronosticar los ascensos de un empleado/a. Sólo el índice de «rendimiento sobresaliente» es positivo y significativo al nivel 0,05. Además, las características demográficas no son importantes a la hora de explicar la posibilidad de ser ascendido/a. Con sólo 262 ascensos en la muestra y los numerosos efectos fijos incluidos en la ecuación, el modelo de ascenso puede carecer de poder estadístico. Por lo tanto, los efectos no significativos tanto de género como de grupo étnico pueden deberse bien a la falta de diferencias por género y origen étnico en los ascensos o a la falta de poder estadístico del modelo.

La tercera columna de la tabla V presenta los coeficientes para el modelo de transferencia del empleado/a (684 traslados de personal). Los empleados/as con un «rendimiento inaceptable» tienen casi 6 veces una probabilidad mayor de ser trasladados a otra unidad de trabajo dentro de la organización en comparación con aquellos empleados/as cuyo rendimiento «cumple las expectativas establecidas para el puesto» (significativo al nivel 0,001). Los empleados/as «sobresalientes» en su rendimiento laboral tienen aproximadamente un 29% menos de probabilidad de ser trasladados que aquellos empleados/as cuyo rendimiento «cumple con las expectativas establecidas para el puesto» (significativo al nivel 0,01)³⁴. El modelo de transferencia también muestra que las mujeres y los afroamericanos/as tienen mayores probabilidades de ser trasladados (ambos significativos al nivel 0,01). Así pues, la hipótesis 2b está parcialmente respaldada en mi análisis (especialmente cuando se estudian despidos y traslados).

7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El uso frecuente de los programas de retribución que vinculan el rendimiento de los empleados/as con su compensación y probabilidades de promoción a lo largo del tiempo constituye un ejemplo de una «nueva forma» de organizar el trabajo (véase Cappelli, 1999). Estos programas quizás se introducen con el fin de aumentar la motivación de los empleados/as en el trabajo (Lazear, 1998; y Martocchio, 2004), o quizás para que los trabajadores/as piensen que tienen mayores oportunidades laborales (Osterman, 1999; y Ospina, 1996). Con una perspectiva integral e innovadora, en este artículo demuestro que el estudio de estos procesos y rutinas intraorganizativas que dictaminan la distribución de la compensación en los puestos de trabajo es de gran importancia teórica en Sociología. Tales investigaciones ayudan a descubrir *cómo* y *dónde* las prácticas empresariales generan o eliminan desigualdad (para ver por qué esto sucede en la práctica, consultar, por ejemplo, Reskin, 2000; Valian, 1998; y Ridgeway, 1997). Mi trabajo también ayuda a entender

³⁴ $5,69 = \exp(1,738)$ y $29,39\% = [\exp(-0,348) - 1] \times 100\%$. De nuevo, véase Castilla (1998 y 2007).

por qué los estudios empíricos en esta literatura (que analizan sólo los logros de la carrera profesional de los trabajadores/as) han proporcionado resultados poco concluyentes en relación con la desventaja acumulativa existente tanto para mujeres como para minorías étnicas (Jacobs, 1995; y DiPrete y Soule, 1988). Estudios como el presente ayudan a conocer mejor cómo tales prácticas llegan a generar las estructuras de oportunidad que pueden producir discriminación por género y origen étnico dentro de la organización (mis resultados son bastante consistentes con los resultados proporcionados en estudios como Petersen y Saporta, 2004; Phillips, 2005; y Roth, 2006).

El presente estudio contribuye a la literatura de las organizaciones y la desigualdad de los ingresos en los puestos de trabajo al examinar en profundidad la evaluación del rendimiento y los procesos de fijación del salario del personal en una organización de servicios de gran dimensión. A la hora de examinar estos procesos utilizo datos únicos sobre la plantilla de dicha organización, y estudio dos etapas distintivas de los sistemas de compensación por rendimiento donde la desigualdad en la distribución de los beneficios en los puestos de trabajo puede introducirse en las organizaciones. La conclusión de mi investigación es clara. En la primera etapa, cuando se realiza la puntuación de la *evaluación del rendimiento* del trabajador/a, identifico que los afroamericanos/as reciben unas puntuaciones de rendimiento más bajas que los varones blancos dentro de una misma ocupación y unidad o centro de trabajo (esto es evidencia de parcialidad según grupo étnico en la primera etapa). Además, las puntuaciones de rendimiento de las mujeres son más altas que las de los varones (este hallazgo es similar al de Lewis, 1997, entre otros estudios). Este hallazgo también coincide con el conocimiento que se tiene hasta la fecha, el cual indica que la formalización de los sistemas y prácticas laborales tiende a tener un efecto positivo en la ganancia de las mujeres (Anderson y Tomaskovic-Devey, 1995; Bridges y Nelson, 1989; Huffman y Velasco, 1997; y Reskin, 2000).

A largo plazo, sin embargo, encuentro que algunos procesos organizativos durante el contrato de los empleados/as pueden acabar (de manera consciente y/o inconsciente) en una gran desigualdad salarial: Controlando por el nivel de formación, experiencia laboral, rendimiento, clase de puesto, unidad de trabajo y supervisor/a del empleado/a, existen diferencias demográficas en la asignación de las subidas salariales a lo largo del tiempo. Esto es evidencia de parcialidad en la segunda etapa, durante el proceso de *gratificación por rendimiento o desempeño*. Este resultado de mi estudio coincide con el obtenido por el estudio de Elvira y Graham (2002): Comparado con los tipos de retribución tradicionales, el uso creciente por parte de las empresas de las gratificaciones basadas en el rendimiento puede aumentar el riesgo de parcialidad según el género³⁵. Este hallazgo respalda también la predicción realiza-

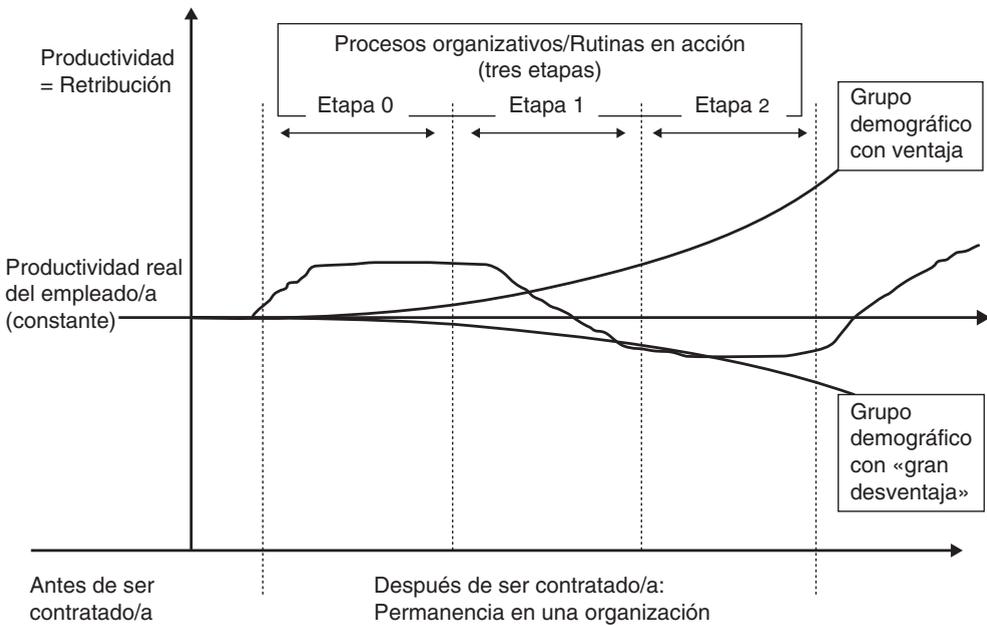
³⁵ Este hallazgo coincide con el de Chauvin y Ash (1994). Los resultados de sus datos sobre graduados/as de escuelas de negocios indican que, dentro de puestos estrechamente definidos, la mayor parte de la diferencia no explicada en la retribu-

da por Ridgeway en 1997, según la cual «la desigualdad salarial [...] estará presente incluso en lugares de empleo donde las estructuras y prácticas organizativas usuales que la producen están relativamente ausentes, como son los mercados laborales internos y los sistemas de evaluación laboral» (Ridgeway, 1997). En la organización que estudio, la desigualdad salarial ocurre en una segunda etapa, además de la posible parcialidad según género y grupo étnico que haya podido ser introducida en la (primera) etapa de evaluación del rendimiento.

La figura 2 ayuda a ilustrar el proceso de desventaja acumulativa que ciertos grupos de empleados/as pueden experimentar en las grandes organizaciones burocráticas contemporá-

FIGURA 2

Hipotética carrera profesional de tres empleados/as diferentes asumiendo un nivel de rendimiento real constante*



* Este gráfico proporciona una representación visual de los resultados de este artículo. No es una representación exacta de los parámetros del modelo. Asume un mismo nivel de rendimiento real constante a lo largo del tiempo (el cual no se observa en este estudio) para todos los empleados/as de la organización, independientemente de su género, origen étnico o nacionalidad.

ción total entre varones y mujeres en la muestra se debe a diferencias de género en la parte de la retribución que depende del rendimiento laboral. Los autores/as afirman que la mayor importancia de la retribución contingente en los salarios de los varones podría reflejar el tratamiento diferencial de varones y mujeres en las empresas, diferencias de género en el rendimiento, diferencias de género en las preferencias de riesgo, o algunos otros mecanismos de clasificación y contratación. En este estudio nuestro evidencias de que este diferencial en las ganancias salariales entre varones y mujeres se mantiene incluso después de tener en cuenta las diferencias por género (y grupo étnico) en el rendimiento.

neas. De forma más específica, el gráfico resume algunas de las etapas estructurales principales en las que ciertos grupos demográficos podrían tener ventaja o desventaja a lo largo del tiempo. Muestra la hipotética carrera profesional de tres grupos de empleados/as que pertenecen a grupos demográficos diferentes. Asumiendo el mismo nivel de productividad o rendimiento real para todos los empleados/as (constante además a través del tiempo, aunque tal rendimiento real no se observa en la empresa bajo estudio en particular), encuentro que los/as empleados afroamericanos aún pertenecen al grupo de empleados/as «con gran desventaja», incluso en sistemas de evaluación y compensación basados en mérito en que los empleados/as son retribuidos por su rendimiento (utilizando el término de Wilson, 1987). Incluso cuando los/as trabajadores afroamericanos comienzan ganando un salario inicialmente similar al de los blancos (en la fase 0, en el momento de entrada en la organización), sus puntuaciones en la evaluación del rendimiento son más bajas que las de otros grupos étnicos en la etapa 1. Además, la retribución por rendimiento también es descontada para los/as empleados afroamericanos (en comparación con los empleados/as pertenecientes a otros grupos étnicos, en la etapa 2)³⁶. En contraste, los empleados/as que son varones blancos aún pertenecen al grupo más aventajado: En mi análisis controlando por la formación, la experiencia laboral, el rendimiento, la clase de puesto, la unidad de trabajo y el supervisor/a del empleado/a, he descubierto que los empleados blancos no sólo reciben unas puntuaciones más altas en la evaluación de su rendimiento realizada en la etapa 1, sino que sus evaluaciones les reportan una ganancia mayor (en la etapa 2) comparando con empleados/as que son minorías.

En el caso de género nuestro que aunque las mujeres pueden tener ventaja en ciertas etapas del sistema de evaluación del rendimiento, aún están en desventaja en etapas posteriores, resultando en última instancia en una pauta menos clara u obvia de desigualdad a lo largo del tiempo para ellas. En la empresa estudiada, las puntuaciones de rendimiento de las mujeres son estadísticamente más altas que las de los varones (en la etapa 1); sin embargo, los niveles más altos de rendimiento de las mujeres son descontados luego más tarde (en la etapa 2). Así, las puntuaciones del rendimiento proporcionan unas ganancias más bajas para las mujeres (comparadas con los varones) incluso cuando ambos/as alcanzan el mismo nivel de rendimiento en su puesto de trabajo. Esto tiene como resultado una desigualdad en la distribución de los beneficios económicos globales entre varones y mujeres. Sin embargo, en otras organizaciones, el resultado final de estos sistemas de evaluación del rendimiento puede ser menos concluyente. Por ejemplo, podría encontrarse igualdad entre varones y mujeres sólo cuando los resultados finales son examinados, frente a

³⁶ En la empresa bajo estudio se proporcionan pruebas sólidas de cómo el grupo demográfico más perjudicado es el compuesto por trabajadores/as extranjeros (esto es, los no nacidos/as en Estados Unidos). El salario inicial anual de estos empleados/as (etapa 0) es un 4,5% más bajo que el de los nacidos/as en Estados Unidos. Estas disparidades aumentan después en la parte de fijación del salario por el sistema de evaluación del rendimiento de la empresa.

las diferentes etapas del proceso de distribución de los ingresos cuando son examinadas en profundidad, tal y como pongo de manifiesto con los datos analizados en este artículo.

En la medida que he demostrado que las mujeres y empleados/as pertenecientes a ciertas minorías acaban obteniendo unas subidas salariales más bajas que los varones blancos cuando tienen el mismo nivel de rendimiento, este artículo contribuye con ideas y argumentos nuevos a varias líneas de investigación teóricas y empíricas dentro de la Sociología. Primero, proporciona indicios de una forma adicional de discriminación, que yo denomino *parcialidad en la compensación por desempeño/rendimiento* (Castilla, 2008), es decir, la forma de discriminación que ocurre tras la contratación cuando las empresas, consciente o inconscientemente, subestiman el trabajo de empleados/as que pertenecen a ciertas minorías. Esta forma de discriminación es independiente de otras formas o procesos que generan una desigualdad por género o grupo étnico, según se describe en Petersen y Saporta (2004). En mi estudio, incluso asumiendo (1) que las mujeres y las minorías son asignadas a los mismos puestos de trabajo que los varones blancos (es decir, que no hay discriminación en la asignación de puestos o, en inglés, *allocative discrimination*), y (2) que las ocupaciones dominadas por mujeres y minorías con los mismos requisitos de capacidad y otros factores relevantes del salario son valoradas igual que las ocupaciones dominadas por varones blancos (es decir, no hay discriminación de evaluación o, en inglés, *valuative discrimination*), y proporcionando evidencia de (3) que las mujeres y las minorías reciben el mismo salario inicial en una ocupación determinada que los varones blancos dentro de una empresa determinada (es decir, no hay discriminación salarial dentro de un mismo puesto de trabajo o, en inglés, *within-job wage discrimination*), sigo encontrando que el trabajo de las minorías puede ser «descontado» en las organizaciones, aun cuando tienen el mismo rendimiento³⁷.

Esta forma de desigualdad es también independiente del hecho de que el proceso de puntuación en la evaluación del rendimiento podría verse afectado por la parcialidad según el género, origen étnico o nacionalidad del empleado/a³⁸. Algunos mecanismos explican por qué, en una organización como ésta, ni los empleados/as ni los/as administradores o gerentes parecen ser conscientes de esta parcialidad en la gratificación por rendimiento. Por ejemplo, investigaciones experimentales previas han demostrado cómo las personas son

³⁷ Posibles líneas futuras de investigación pueden incluir el contrastar esta *valuative discrimination* con indicadores de segregación en las ocupaciones. Este tipo investigación no se pudo realizar en este estudio en particular, dada la carencia de información acerca de los procesos de asignación de puestos de trabajo en esta empresa.

³⁸ Es difícil probar la existencia de parcialidad o discriminación en la medición subjetiva del rendimiento del trabajador/a si no se observa o se dispone de información acerca de la productividad real de los trabajadores/as. Por ello es importante que se realicen estudios que incluyan información acerca del rendimiento real de los trabajadores/as. Un buen ejemplo en esta dirección de investigación es el estudio realizado por Elvira y Town (2001).

menos capaces de percibir la discriminación por género o grupo étnico a nivel personal que a nivel organizativo o social. Crosby, Clayton, Alksnis y Hemker (1986) afirman que este fenómeno es factible, en parte, debido a una *parcialidad en el proceso de información*. Es decir, la percepción o conocimiento de procesos de discriminación es más difícil cuando se realizan comparaciones caso por caso que cuando se encuentra información en su conjunto o globalidad³⁹. Con este argumento de percepción de la información coinciden mis hallazgos de que los aspectos más visibles de los logros profesionales del empleado/a —como obtener subidas salariales (sin tener en cuenta la cantidad o cuantía de la subida salarial) o ser ascendido— no están necesariamente sujetos a este proceso de parcialidad en la gratificación por rendimiento. Considero que la visibilidad de estos logros en la carrera profesional obliga a que las organizaciones sean extremadamente cautas en tales decisiones, dado que cualquier indicación de parcialidad tendría una mayor probabilidad de ser reconocida (y por tanto corregida) por los directivos/as de la organización.

Un segundo mecanismo explicativo de las diferencias aportadas en la gratificación por desempeño en esta organización en concreto es consistente con el modelo de cambios en los *niveles de competencia basados en el género y grupo étnico* propuesto por Biernat y Kobrynowicz (1997). Mi estudio ofrece evidencia de este argumento de «niveles mínimos más bajos y niveles de capacidad más altos» según el género: Incluso cuando podría ser más probable que las mujeres, por ejemplo, superen niveles bajos de rendimiento, estas mismas mujeres deben trabajar más intensamente y mucho mejor para probar que su rendimiento está basado en su capacidad⁴⁰. Este hallazgo coincide con el trabajo sobre los «niveles o estándares dobles» de Foschi (1992, 1996) y Foschi, Lai y Sigerson (1994), donde, en efecto, las mujeres necesitan demostrar un nivel más alto de rendimiento antes de que los responsables de tomar las decisiones concluyan que son igual de competentes o aptas que los varones. En mi caso he hallado que, tras tener en cuenta las puntuaciones (y puestos de trabajo), los diferenciales en el crecimiento del salario según género y minorías étnicas no desaparecen. Este hallazgo clave puede interpretarse como que las evaluaciones del rendimiento de las mujeres y las minorías están siendo descontadas de manera que necesitan trabajar más y mejor para obtener una subida salarial similar a la de los va-

³⁹ Crosby, Clayton, Alksnis y Hemker (1986) establecen empíricamente la existencia de parcialidad cognitiva en las percepciones de discriminación. Su experimento demuestra la importancia del formato a la hora de percibir discriminación. Entre un grupo de capítulos con escasa o nula inversión emocional en el tema de la discriminación por género, el formato de la información pertinente tiene un efecto en el procesamiento de tal información. En consecuencia, las personas perciben menos discriminación cuando encuentran información relevante en pequeñas cantidades que cuando ven el panorama general.

⁴⁰ En el caso de los/as empleados afroamericanos no encontré pruebas de cambio en los *niveles de competencia basados en el grupo étnico*. He encontrado que también es menos probable que los afroamericanos/as obtengan niveles altos cuando se compara con los empleados/as blancos. Estas minorías, además, tienen que alcanzar un nivel más alto de rendimiento antes de que las personas responsables de asignar la retribución les concedan subidas salariales iguales que a los varones blancos.

rones blancos⁴¹. La distinción entre estas explicaciones diferentes (así como otros mecanismos teóricos que pueden operar en otros marcos organizativos) continúa siendo tarea de investigaciones futuras.

Este estudio también contribuye y amplía la literatura existente acerca de la «valía comparable» de los empleados/as. Uno de los asuntos más importantes del género y el grupo étnico en la compensación es proporcionar un salario igual por una valía comparable aportada a la organización. La doctrina de la valía comparable descansa sobre el supuesto de que cada puesto de trabajo tiene una valía inherente a la organización independiente de las fuerzas de oferta y demanda del mercado. Pero el problema se origina cuando los puestos desempeñados predominantemente por mujeres o minorías étnicas están peor pagados que aquellos desempeñados por varones blancos, incluso cuando tales trabajos tienen la misma valía. Esto resulta en una posible discriminación institucionalizada, que causa que las mujeres y las minorías reciban un salario menor por desempeñar trabajos que pueden ser diferentes pero comparables en valía con aquellos realizados por varones blancos. Muchas empresas han puesto en marcha políticas explícitas de igualdad salarial (a las que a veces se denomina *políticas de valía comparable*) precisamente con el fin de eliminar el sesgo del origen étnico y género como determinantes salariales dentro de las categorías de empleo y entre categorías de empleo. La idea que subyace tras esta igualdad salarial es que el salario en puestos que requieren niveles comparables de conocimiento, aptitud y habilidad debería ser similar, aunque las obligaciones reales difieran; y los salarios deberían ser iguales para los puestos equivalentes para la organización. Sin embargo, no existe consenso sobre un estándar de valía comparable con el que evaluar los puestos de trabajo, ni tampoco existe acuerdo sobre la capacidad de las técnicas actuales de evaluación de los puestos para resolver el problema. Algunos expertos/as incluso han puesto de manifiesto la dificultad existente a la hora de medir la valía comparable en las organizaciones (consultar Arnault, Gordon, Joines y Phillips, 2001)⁴².

La valía comparable requiere, además, que esa valía del puesto se mida con una exactitud razonable utilizando datos imparciales del rendimiento del empleado/a. Al añadir el rendi-

⁴¹ Aunque no puedo medir la capacidad directamente en este estudio, sí puedo medir el rendimiento en un puesto y unidad de trabajo determinados. Una explicación alternativa al hallazgo de que las mujeres y las minorías reciben unas subidas salariales más bajas en las evaluaciones del rendimiento es que los varones blancos son *realmente* más productivos que las mujeres y las minorías, y que este hallazgo refleja el reconocimiento (y ajuste) por parte del administrador/a que recomienda el aumento de salario de un empleado/a. Esto implicaría que los varones blancos reciben unas puntuaciones del rendimiento más bajas dado su verdadero rendimiento —aunque sabemos por la literatura experimental que éste no es necesariamente el caso (consultar Biernat y Kobrynowicz, 1997).

⁴² Arnault, Gordon, Joines y Phillips (2001) muestran los resultados de un estudio experimental de valía comparable. Tres firmas comerciales de evaluación de puestos calificaron un mismo conjunto de 27 puestos en una compañía real. Los análisis de datos experimentales indican que los tres evaluadores difieren en qué rasgo del puesto utilizan para evaluar la valía del puesto. Estos resultados sugieren que cualquier intento de implementar la valía comparable puede ser bastante complicado, pues depende mucho del evaluador/a elegido a la hora de medir la valía del puesto de trabajo.

miento al análisis salarial en mi estudio, me encuentro en una posición única para empezar a medir la valía en los estudios sociológicos: Implícitamente, propongo que una forma de medir la valía comparable sea analizando no sólo el nivel de aptitud, conocimiento y capacidad de un empleado/a, sino también el nivel al que él o ella está desempeñando sus obligaciones en un puesto de trabajo concreto, en una empresa determinada, bajo la supervisión de un/a superior identificable. Sin embargo, y lamentablemente, muestro que los empleados/as estructuralmente equivalentes (es decir, en el mismo puesto y unidad de trabajo, con el mismo supervisor/a y con los mismos controles de capital humano) pero con características personales o demográficas diferentes (como el género, el grupo étnico o la nacionalidad) obtienen subidas de salario diferentes a lo largo del tiempo, incluso después de *recibir la misma puntuación en la evaluación del rendimiento*. Esto ocurre aun cuando muestro también que el proceso de puntuación del rendimiento no parece ser neutral al género, grupo étnico o nacionalidad del empleado/a.

Mis hallazgos también tienen consecuencias importantes para las políticas e instituciones que gobiernan las relaciones laborales hoy en día. El crecimiento salarial vinculado a altos niveles de rendimiento es una parte crucial del nuevo pacto laboral orientado al mercado: «Muchos empleados descubren que los nuevos sistemas de trabajo y formas organizativas les dan mayores oportunidades [...]. Confían en sus propias habilidades y capacidades para abrirse camino en el mundo» (Osterman, 1999). Sin embargo, en este artículo demuestro que algunos contratos laborales son más iguales y justos que otros. Las prácticas de compensación en el sistema tradicional de empleo fueron diseñadas para garantizar una igualdad mayor y para recompensar la antigüedad y lealtad del empleado/a. Incluso cuando muchas organizaciones ofrecían un salario basado en el mérito, en la práctica las evaluaciones del rendimiento no diferenciaban a los empleados/as, o las diferencias en el salario basado en méritos eran triviales. Hoy vivimos en un mundo en el que «los resultados [de estas relaciones laborales basadas en el mercado] generados pueden estar contradiciendo fundamentalmente las percepciones que tienen los empleados/as y la sociedad en general sobre lo que es justo» (Cappelli, 1999). Con el fin de arrojar algo de luz en el tema sobre desigualdad e injusticia en las nuevas relaciones laborales orientadas al mercado, es necesario adoptar un enfoque integral e innovador (como el adoptado en este artículo) cuando se examina si las prácticas de recursos humanos rectifican, o más bien crean, desigualdades salariales y de carrera profesional en el lugar de trabajo. Investigaciones como la mía intentan resolver varias piezas del rompecabezas acerca de la evaluación del rendimiento y las futuras oportunidades laborales de empleados/as que varían demográficamente. Espero que estudios futuros continúen teniendo como tarea principal el comprender cómo otras muchas prácticas empresariales pueden acabar contribuyendo al crecimiento de desigualdades dentro de las organizaciones contemporáneas.

REFERENCIAS

- Anderson, Cynthia D. y Donald Tomaskovic-Devey (1995): «Patriarchal Pressures: An Exploration of Organizational Processes that Exacerbate and Erode Gender Earnings Inequality», *Work and Occupations*, 22 (3): 328-357.
- Arnault, E. Jane, Louis Gordon, Douglas H. Joines y G. Michael Phillips (2001): «An Experimental Study of Job Evaluation and Comparable Worth», *Industrial and Labor Relations Review*, 54 (4): 806-815.
- Barnett, William P., James N. Baron y Toby E. Stuart (2000): «Avenues of Attainment: Occupational Demography and Organizational Careers in the California Civil Service», *American Journal of Sociology*, 106 (1): 88-144.
- Baron, James N. (1984): «Organizational Perspectives on Stratification», *Annual Review of Sociology*, 10: 37-69.
- Baron, James N. y William T. Bielby (1980): «Bringing the Firms Back in: Stratification, Segmentation, and the Organization of Work», *American Sociological Review*, 45 (5): 737-765.
- Baron, James N. y Andrew E. Newman (1990): «For What It's Worth: Organizations, Occupations, and the Value of Work Done by Women and Non-whites», *American Sociological Review*, 55 (2): 155-175.
- Baron, Reuben M. y David A. Kenny (1986): «The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations», *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bartol, Kathryn M. (1999): «Gender Influences on Performance Evaluations», en *Handbook of Gender and Work*, Gary N. Powell (comp.), Thousand Oaks, California: Sage, pp. 165-178.
- Becker, Gary S. (1985): «Human-Capital, Effort, and the Sexual Division of Labor», *Journal of Labor Economics*, 3 (1): S33-58.
- Berger, Joseph, Susan Rosenholtz y Morris Zelditch (1980): «Status Organizing Processes», *Annual Review of Sociology*, 6: 479-508.
- Bielby, William T. y James N. Baron (1986): «Men and Women at Work: Sex Segregation and Statistical Discrimination», *American Journal of Sociology*, 91 (4): 759-799.
- Biernat, Monica y Diane Kobrynowicz (1997): «Gender- and Race-Based Standards of Competence: Lower Minimum Standards but Higher Standards for Devalued Groups», *Journal of Personality and Social Psychology*, 72 (3): 544-557.
- Borghans, Lex et al. (2008): «The Economics and Psychology of Personality Traits», *Journal of Human Resources*, 43 (4): 972-1059.
- Bowles, Samuel, Herbert Gintis y Melissa Osborne (2001): «The Determinants of Earnings: A Behavioral Approach», *Journal of Economic Literature*, 39 (4): 1137-1176.
- Bridges, William P. y Robert L. Nelson (1989): «Markets in Hierarchies: Organizational and Market Influences on Gender Inequality in a State Pay System», *American Journal of Sociology*, 95: 616-658.
- Campbell, Donald J., Kathleen M. Campbell y Ho-Beng Chia (1998): «Merit Pay, Performance Appraisal, and Individual Motivation: An Analysis and Alternative», *Human Resource Management*, 37 (2): 131-146.
- Cappelli, Peter (1999): *The New Deal at Work*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Castilla, Emilio J. (1998): *Análisis Dinámico*, Cuadernos Metodológicos, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- (2007): *Dynamic Analysis in the Social Sciences*, San Diego, California: Elsevier/Academic Press.

- Castilla, Emilio J. (2008): «Gender, Race, and Meritocracy in Organizational Careers», *American Journal of Sociology*, 113 (6): 1479-1526.
- Chauvin, Keith W. y Ronald A. Ash (1994): «Gender Earnings Differentials in Total Pay, Base Pay, and Contingent Pay», *Industrial and Labor Relations Review*, 47 (4): 634-649.
- Cleveland, Jeanette N., Kevin R. Murphy y Richard E. Williams (1989): «Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates», *Journal of Applied Psychology*, 74 (1): 130-135.
- Cohen, Philip N. y Matt L. Huffman (2003): «Individuals, Jobs, and Labor Markets: The Devaluation of Women's Work across U.S. Labor Markets», *American Sociological Review*, 68: 443-463.
- (2007): «Working for the Woman? Female Managers and the Gender Wage Gap», *American Sociological Review*, 72: 681-704.
- Compensation Resources, Inc. (2004): *How Often Does Your Organization Conduct Performance Evaluations*, Upper Saddle River, Nueva Jersey: Compensation Resources, Inc. Publicación disponible en la página web <http://compensationresources.com/press-room/how-often-does-your-organization-conduct-performance-evaluations-.php>.
- Conway, Michael, M. Teresa Pizzamiglio y Lauren Mount (1996): «Status, Communitary, and Agency: Implications for Stereotypes of Gender and Other Groups», *Journal of Personality and Social Psychology*, 71: 25-38.
- Correll, Shelley J. (2001): «Gender and the Career Choice Process: The Role of Biased Self-Assessments», *American Journal of Sociology*, 106: 1691-1730.
- Crosby, Faye (1982): *Relative Deprivation and Working Women*, Nueva York, NY: Oxford University Press.
- (1984): «Relative Deprivation in Organizational Settings», *Research in Organizational Behavior*, 6: 51-93.
- Crosby, Faye et al. (1986): «Cognitive Biases in the Perception of Discrimination: The Importance of Format», *Sex Roles*, 14 (11/12): 637-646.
- Dencker, John C. (2008): «Corporate Restructuring and Sex Differences in Promotion», *American Sociological Review*, 73 (3): 455-76.
- DiPrete, Thomas A. y Whitman T. Soule (1988): «Gender and Promotion in Segmented job Ladder Systems», *American Sociological Review*, 53 (1): 26-40.
- Elvira, Marta M. y Mary E. Graham (2002): «Not Just a Formality: Pay System Formalization and Sex-Related Earnings Effects», *Organization Science*, 13 (6): 601-617.
- Elvira, Marta M. y Robert Town (2001): «The Effects of Race and Worker Productivity on Performance Evaluations», *Industrial Relations*, 40 (4): 571-590.
- Ely, Robin J. (1995): «The Power in Demography: Women's Social Constructions of Gender Identity at Work», *Academy of Management Journal*, 38: 589-634.
- England, Paula (1992): *Comparable Worth: Theories and Evidence*, Hawthorne, Nueva York, NY: Aldine de Gruyter.
- England, Paula et al. (1994): «The Gendered Valuation of Occupations and Skills: Earnings in 1980 Census Occupations», *Social Forces*, 73: 65-100.
- Fernández, Roberto M. e Isabel Fernández-Mateo (2006): «Networks, Race and Hiring», *American Sociological Review*, 71 (1): 42-71.
- Fernández, Roberto y Lourdes Sosa (2005): «Gendering the Job: Networks and Recruitment at a Call Center», *American Journal of Sociology*, 111: 859-904.

- Fernández-Mateo, Isabel (2009): «Cumulative Gender Disadvantage in Contract Employment», *American Journal of Sociology*, 114 (4): 871-923.
- Foschi, Martha (1992): «Gender and Double Standards for Competence», en *Gender, Interaction, and Inequality*, Cecilia Ridgeway (ed.), Nueva York, NY: Springer-Verlag, pp. 181-207.
- (1996): «Double Standards in the Evaluation of Men and Women», *Social Psychology Quarterly*, 59: 237-254.
- Foschi, Martha, Larissa Lai y Kirsten Sigerson (1994): «Gender and Double Standards in the Assessment of Job Applicants», *Social Psychology Quarterly*, 57: 326-339.
- Gorman, Elizabeth (2005): «Gender Stereotypes, Same-Gender Preferences, and Organizational Variation in the Hiring of Women: Evidence from Law Firms», *American Sociological Review*, 70: 702-728.
- (2006): «Work Uncertainty and the Promotion of Professional Women: The Case of Law Firm Partnership», *Social Forces*, 85 (2): 865-890.
- Granovetter, Mark y Charles Tilly (1988): «Inequality and Labor Processes», en *The Handbook of Sociology*, Neil J. Smelser (comp.), Newbury Park, California: Sage Publications, pp. 175-221.
- Griffeth, Rodger W. y Arthur G. Bedeian (1989): «Employee Performance Evaluations: Effects of Ratee Age, Rater Age, and Ratee Gender», *Journal of Organizational Behavior*, 10 (1): 83-91.
- Grusky, David y Jesper B. Sorensen (1998): «Can Class Analysis Be Salvaged?», *American Journal of Sociology*, 103 (5): 1187-1234.
- Huffman, Matt L. y Steven C. Velasco (1997): «When More Is Less», *Work and Occupations*, 24 (2): 214-245.
- Hultin, Mia y Ryszard Szulkin (2003): «Mechanisms of Inequality: Unequal Access to Organizational Power and the Gender Wage Gap», *European Sociological Review*, 19: 143-159.
- Humphreys, Paul y Joseph Berger (1981): «Theoretical Consequences of the Status Characteristics Formulation», *American Journal of Sociology*, 86: 953-983.
- Jacobs, Jerry A. (1989): *Revolving Doors: Sex Segregation and Women's Careers*, Stanford, California: Stanford University Press.
- (1995): *Gender Inequality at Work*, Beverly Hills, California: Sage.
- Judd, Charles M. y David A. Kenny (1981): «Process Analysis: Estimating Mediation in Treatment Evaluations», *Evaluation Review*, 5: 602-619.
- Kalev, Alexandra, Frank Dobbin y Erin Kelly (2006): «Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies», *American Sociological Review*, 71: 589-617.
- Kanter, Rosabeth M. (1977): *Men and Women of the Corporation*, Nueva York, NY: Basic Books.
- Kochan, Thomas A., Harry Katz y Robert McKersie (1986): *The Transformation of American Industrial Relations*, Nueva York, NY: Basic Books.
- Kraiger, Kurt y J. Kevin Ford (1985): «A Meta-Analysis of Ratee Race Effects in Performance Ratings», *Journal of Applied Psychology*, 70 (1): 56-65.
- Landy, Frank J. y James L. Farr (1980): «Performance Rating», *Psychological Bulletin*, 87: 72-107.
- Lazear, Edward (1998): *Personnel Economics for Managers*, New York, NY: John Wiley & Sons Inc.
- Lewis, Gregory B. (1997): «Race, Sex, and Performance Ratings in the Federal Service», *Public Administration Review* 57 (6): 479-489.

- Long, J. Scott y Jeremy Freese (2006): *Regression Models for Categorical Dependent Variables Using Stata*, 2.^a ed., College Station, Texas: Stata Press.
- Major, Brenda et al. (2002): «Perceiving Personal Discrimination: The Role of Group Status and Legitimizing Ideology», *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 (3): 269-282.
- Manning, Alan y Joanna K. Swaffield (2008): «The Gender Gap in Early-Career Wage Growth», *The Economic Journal*, 118 (530): 983-1024.
- Marsden, Peter V. (1994a): «The Hiring Process: Recruitment Methods», *American Behavioral Scientist*, 37 (7): 979-991.
- (1994b): «Selection Methods in U.S. Establishments», *Acta Sociologica*, 37 (3): 287-301.
- Marsden, Peter V. y Jeanne S. Hurlbert (1988): «Social Resources and Mobility Outcomes: A Replication and Extension», *Social Forces*, 66 (4): 1038-1059.
- Martocchio, Joseph J. (2004): *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*, 4.^a ed., Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Mathis, Robert L. y John H. Jackson (2003): *Human Resource Management*, 10.^a ed., Mason, Ohio: South-Western.
- McKay, P. F. y M. A. McDaniel (2006): «A Re-Examination of Black-White Mean Differences in Work Performance», *Journal of Applied Psychology*, 91 (3): 538-554.
- Miller, Stephen (2006): *Employers Focus More on Performance-based Rewards*, Society for Human Resource Management Online's Compensation and Benefits Focus Area, Alexandria, Virginia: SHRM Research Department. Publicación disponible en la página web <http://www.shrm.org/research>.
- Mobley, William H. (1982): «Supervisor and Employee Race Effects on Performance Appraisals: A Field Study of Adverse Impact and Generalizability», *Academy of Management Journal*, 25 (3): 598-606.
- Motowidlo, Stephan J. (1986): «Information Processing in Personnel Decisions», en *Research in Personnel and Human Resource Management*, Kendrieth M. Rowland y Gerald R. Ferris (comps.), Greenwich, CT: JAI, pp. 1-44.
- Mount, Michael K. et al. (1997): «Rater-Ratee Race Effects in Developmental Performance Ratings of Managers», *Personnel Psychology*, 50 (1): 51-69.
- Nelson, Robert L. y William P. Bridges (1999): *Legalizing Gender Inequality: Courts, Markets, and Unequal Pay for Women in America*, Nueva York, NY: Cambridge University Press.
- Ospina, Sonia (1996): *Illusions of Opportunity: Employee Expectations and Workplace Inequality*, Ithaca, Nueva York: ILR Press/Cornell University Press.
- Osterman, Paul (1999): *Securing Prosperity: The American Labor Market. How It Has Changed and What to Do about It*, Princeton, Nueva Jersey: Princeton University Press.
- Osterman, Paul et al. (2001): *Working In America: A Blueprint for the New Labor Market*, Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Petersen, Trond e Isahk Saporta (2004): «The Opportunity Structure for Discrimination», *American Journal of Sociology*, 109 (4): 852-902.
- Petersen, Trond y Laurie Morgan (1995): «Separate and Unequal: Occupation-Establishment Segregation and the Gender Wage Gap», *American Journal of Sociology*, 101 (2): 329-365.
- Petersen, Trond, Isahk Saporta y Mark-David Seidel (2000): «Offering a Job: Meritocracy and Social Networks», *American Journal of Sociology*, 106 (3): 763-817.

- Pettigrew, Thomas F. y Joanne Martin (1987): «Shaping the Organizational Context for Black American Inclusion», *Journal of Social Issues*, 43 (1): 41-78.
- Pfeffer, Jeffrey, Gerald Salancik y Huseyin Leblebici (1976): «The Effect of Uncertainty on the Use of Social Influence in Organizational Decision Making», *Administrative Science Quarterly*, 21: 227-245.
- Phillips, Damon J. (2005): «Organization Genealogies and the Persistence of Gender Inequality: The Case of Silicon Valley Law Firms», *Administrative Science Quarterly*, 50 (3): 440-472.
- Pugh, Meredith D. y Ralph Wahrman (1983): «Neutralizing Sexism in Mixed-Sex Groups: Do Women Have to Be Better than Men?», *American Journal of Sociology*, 88: 746-762.
- Reskin, Barbara F. (1993): «Sex Segregation in the Workplace», *Annual Review of Sociology*, 19: 241-270.
- (1998): *The Realities of Affirmative Action in Employment*, Washington, Distrito de Colombia: American Sociological Association.
- (2000): «The Proximate Causes of Employment Discrimination», *Contemporary Sociology*, 29 (2): 319-328.
- Ridgeway, Cecilia (1997): «Interaction and the Conservation of Gender Inequality: Considering Employment», *American Sociological Review*, 62 (2): 218-235.
- Rosenfeld, Rachel A. (1980): «Race and Sex Differences in Career Dynamics», *American Journal Review*, 45 (4): 583-609.
- (1992): «Job Mobility and Career Processes», *Annual Review of Sociology*, 18: 39-61.
- Roth, Louise M. (2006): *Selling Women Short: Gender and Money on Wall Street*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Roth, Philip L., Allen I. Huffcutt y Philip Bobko (2003): «Ethnic Group Differences in Measures of Job Performance: A New Meta-Analysis», *Journal of Applied Psychology*, 88 (4): 694-706.
- Scherer, Robert F., Crystal L. Owen y James D. Brodzinski (1991): «Rater and Ratee Sex Effects on Performance Evaluations in a Field Setting: A Multivariate Analysis», *Management Communication Quarterly*, 5 (2): 174-191.
- Sørensen, Aage B. (1974): «A Model for Occupational Careers», *American Journal of Sociology*, 80 (1): 44-57.
- (1979): «A Model and a Metric for the Intragenerational Status Attainment Process», *American Journal of Sociology*, 85 (2): 361-384.
- Sorensen, Jesper G. y David Grusky (1996): «Structure of Career Mobility in Microscopic Perspective», en *Social Differentiation and Social Inequality*, James N. Baron, David B. Grusky y Donald J. Treiman (comps.), Boulder, Colorado: Westview Press, pp. 83-114.
- (2000): «Are There Big Social Classes?», en *Social Stratification: Class, Race, and Gender in Sociological Perspective*, David Grusky (comp.), 2.^a ed., Boulder, Colorado: Westview Press, pp. 183-194.
- Tam, Tony (1997): «Sex Segregation and Occupational Gender Inequality in the United States: Devaluation or Specialized Training?», *American Journal of Sociology*, 102: 1652-1692.
- Tomaskovic-Devey, Donald (1993): *Gender and Racial Inequality at Work: The Sources and Consequences of Job Segregation*, Ithaca, Nueva York: ILR Press.
- Tomaskovic-Devey, Donald y Sheryl Skaggs (2002): «Sex Segregation, Labor Process Organization, and Gender Earnings Inequality», *American Journal of Sociology*, 108: 102-128.

Valian, Virginia (1998): *Why So Slow? The Advancement of Women*, Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

Wagner, David, Rebecca S. Ford y Thomas W. Ford (1986): «Can Gender Inequality Be Reduced?», *American Sociological Review*, 51: 47-61.

Wexley, Kenneth N. y Elaine D. Pulakos (1982): «Sex Effects on Performance Ratings in Manager-Subordinate Dyads: A Field Study», *Journal of Applied Psychology*, 67: 433-439.

Wilson, William J. (1987): *The Truly Disadvantaged: The Inner City, the Underclass, and Public Policy*, Chicago, Illinois: University of Chicago Press.

RECEPCIÓN: 06/03/2009

REVISIÓN: 25/06/2009

APROBACIÓN: 08/09/2009