LA MUJER Y SU PAPEL EN LA INDUSTRIA

APROXIMACIÓN AL CASO DEL SECTOR DEL JUGUETE

M.ª CINTA GISBERT LÓPEZ
M.ª JOSÉ ALARCÓN GARCÍA
JOSÉ M.ª GÓMEZ GRAS

Universidad Miguel Hernández de Elche

El avance logrado por las mujeres en los países desarrollados ha sido muy relevante en las últimas décadas. No obstante, los resultados obtenidos distan de ser los deseables y queda todavía mucho camino por recorrer. Con la intención de contribuir en la tarea de reducir este gap entre lo real y lo reivindicado, nuestro interés en abordar ese tema se centra en poner de

manifiesto las circunstancias que envuelven al trabajo femenino dentro del ámbito empresarial, en especial en el sector del juguete, donde la mujer tiene una fuerte participación derivada de la particular organización de las tareas que conforman los procesos productivos, sostenida en parte por una ideología de género (1).

A través de los resultados obtenidos y conclusiones extraídas se busca, además, sensibilizar a la opinión pública respecto a la necesidad de incrementar los esfuerzos realizados, tanto a un nivel teórico como práctico, para el logro de la equiparación entre hombres y mujeres, promoviendo la igualdad en todos los ámbitos.

Atendiendo a los intereses de nuestro estudio seccionamos el trabajo en dos partes fundamentales. La primera la dedicamos a realizar un diagnóstico de la situación de la investigación que se ha llevado a cabo en el ámbito empresarial sobre los temas de género, tanto a un nivel general, que recoge el grado de desarrollo y el interés de la investigación teórico-

empírica sobre mujer y empresa, como la atención recibida en el ámbito particular de los sectores industriales manufactureros como es el del juguete.

La segunda parte constituye un estudio cualitativo sobre la base de entrevistas a trabajadores, directivos de empresas y expertos del sector analizado con el objeto principal de «aproximación» al rol de la mujer en el mismo y, en especial, a su participación en el seno de la empresa; centrándonos en el estudio del reparto de tareas entre hombres y mujeres, así como en el nivel de participación de la mujer en los procesos de toma de decisiones, principalmente.

LA MUJER EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL ↓

La investigación sobre género en el área de organización y dirección de empresas ↓

A pesar de que la mujer ha estado presente desde siempre en el mundo de los negocios, el análisis de

género llega a la historia de la empresa con 20 años de retraso desde su inclusión en la investigación histórica. En parte, como argumenta Yaeguer (1999), este desfase temporal puede deberse a la incompatibilidad entre el enfoque desde el que se analiza la empresa y el utilizado por el movimiento feminista; de este modo, mientras que el primero busca desigualdades como explicación de las diferencias en los resultados económicos, el segundo se centra en la idea de igualdad. De hecho, en los estudios sobre la empresa, el género ha venido tratándose como una variable neutra y, por lo tanto, no se consideraba susceptible de afectar sustancialmente al tipo de actividad o a sus resultados (Díaz y Jiménez, 2004).

Si buscamos en la literatura empresarial, aunque el estudio de casos de mujeres que han triunfado en el mundo de los negocios puede remontarse hasta 1928 con los trabajos de Lillian Guilbert, estos trabajos no dejan de ser puntuales y escasas las referencias en este ámbito. A partir de mediados de los años 80 cuando el tema empezó a suscitar algún interés en la esfera académica; si bien, en muchas ocasiones, más que a un nivel científico, la bibliografía se ha limitado a ofrecer «guías» para el desarrollo profesional y el éxito de la mujer en el mundo de los negocios (Henry, 2005; Jonson y Freedman, 2005). En los años 90 es cuando los estudios sobre género en el ámbito empresarial comienzan a consolidarse. Entre las razones de esta consolidación podemos subrayar:

- ✓ La existencia de un mayor número de empresas dirigidas por mujeres.
- ✓ El creciente interés en el estudio de las pymes, que pone de manifiesto la importante presencia de la mujer en este tipo de firmas.
- ✓ El reconocimiento del papel de la mujer en el ámbito empresarial por parte de los poderes públicos y el apoyo específico a este colectivo y a la investigación sobre su problemática.
- ✓ La progresiva presencia de mujeres en el ámbito de la investigación en el área de la dirección de empresas.
- ✓ La evolución del enfoque feminista y del propio concepto de igualdad hacia el «postfeminismo» (2).

Respecto a las cuestiones y la problemática tratada, sin ánimo de ser exhaustivos, podríamos apuntar que estos estudios se centran, principalmente, en torno al papel de la mujer en varias líneas de investigación:

La presencia de la mujer como empresaria. El estudio del empresario y del emprendedor se ha ca-

racterizado hasta ahora por su *androcentrismo*, analizando la problemática poniendo al hombre en el centro de la mirada, por lo que el estudio de las mujeres empresarias ha tenido una escasa atención en las investigaciones económicas y sociológicas y todavía menos en el colectivo emprendedor. Esta tendencia al *androcentrismo*, analiza el tejido empresarial partiendo de que el modelo normalizado es únicamente el masculino y que las mujeres empresarias forman parte de la casuística.

Esto se argumenta, en parte, por el número relativamente reducido de empresas creadas por este colectivo, así como su escaso peso económico; razones que en la actualidad no pueden justificar esta situación, detectándose además un creciente interés, también en España, por el tema de la mujer en las investigaciones sobre creación de empresas (GEM, 2006, p.48).

De otro lado, en gran parte de los estudios sobre el emprendedor queda implícito que el empresario individual es «genérico». En este supuesto, no hay necesidad de estudiar por separado a los hombres y a las mujeres empresarias que tienen características similares (Bruin, *et al.*, 2006).

El creciente interés comentado por esta línea de trabajo es fruto de la importancia que ha ido adquiriendo en las últimas décadas los estudios sobre la creación y dirección de pymes, los cuales ponen de manifiesto el relevante papel que juega la mujer en este ámbito, unas veces como iniciadoras del proyecto, otras compartiendo el rol de empresario o, incluso, asumiéndolo en su totalidad a pesar de no figurar como propietarias, situación que acontece, sobre todo, en las pymes familiares.

En cuanto a los temas tratados, más allá del atractivo que generan las obras biográficas de mujeres emprendedoras, un sector de la investigación se ha centrado en el análisis de las diferencias del género entre el empresariado, así como en la búsqueda de factores que condicionan la creación de empresas por parte de mujeres; si bien, en este tipo de investigaciones se tratan con mayor amplitud las variables individuales y menos las características y resultados del negocio (Álvarez y Meyer, 1998; Carter y Weeks, 2002; Baker y Aldag, 2003; Belso, 2003; Fuentes, 2006; GEM, 2002 a 2006).

Entre las conclusiones más importantes cobra interés para nuestro estudio la posible existencia de un «efecto género» de naturaleza sectorial, de manera que las industrias tradicionalmente «masculinas» discriminan a las mujeres; discriminación que deja sentir sus consecuencias directamente sobre el éxito de las empresas propiedad de éstas (Junquera; 2008, p.43).

Participación de la mujer en la toma de decisiones: techo de cristal y estilos de dirección. El denominado techo de cristal hace referencia a la escasa presencia de mujeres en los órganos de poder en las empresas y a las barreras que impiden que éstas sobrepasen un determinado nivel jerárquico, a pesar de tener las cualificaciones suficientes, quedando marginadas en los procesos de decisión (Fagenson, 1993; Burke, 1997; Billimoria, 2000; Barberá *et al.*, 2002a y b; Catalyst, 2002; Sarrió *et al.*, 2002; Catalyst, 2004; Singh y Vinnicombe, 2004; Zelechowski y Billimoria, 2004; Adams y Flynn, 2005). Los estudios que abordan este tema se encuadrarían dentro de una perspectiva tradicional, basado en las «deficiencias», es decir, que busca explicaciones a la situación de discriminación laboral femenina (Ramos, 2005).

Desde un enfoque más positivo, novedoso e innovador, otros estudios parten de la contribución de la mujer a las organizaciones laborales analizando *el papel de las diferencias de género en la dirección*. En este sentido, Ramos (2005) explica que para afrontar los cambios acontecidos en los entornos organizacionales actuales, es necesario contar con estilos directivos diversos para optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos disponibles. Desde este planteamiento, las características femeninas pueden contribuir al desmantelamiento del techo de cristal. Concretamente, se estudian las posibles discrepancias por razones de género en aspectos relacionados con los estilos de liderazgo, estrategias y resultados, planteando actuaciones que posibiliten la incorporación de mujeres a puestos de dirección (Shrader *et al.*, 1997; Du Rietz y Henrekson, 2000; Gómez, 2000; Adler, 2001; Adams y Ferreira, 2003; Carter *et al.*, 2003; Erhardt *et al.*, 2003; Kochan *et al.*, 2003; Díaz y Jiménez, 2004; Krishnan y Park, 2005; Olcese *et al.*, 2005; Ryan y Haslam, 2005; Ramos, 2005; Smith *et al.*, 2005; Veleva, 2005; De Luis *et al.*, 2006; Mateos *et al.* 2006).

A pesar de lo anterior, autores como Cuadrado (2003) plantean las diferentes metodologías utilizadas por los investigadores para abordar estos temas, argumentando que las investigaciones no son concluyentes respecto a las diferencias por género en el estilo de liderazgo y que las diferentes explicaciones ad-hoc implican la inexistencia de un marco teórico coherente que guíe los estudios y explique los resultados encontrados.

Conciliación de la vida laboral y familiar. Esta línea de investigación plantea el conflicto entre trabajo y familia, además de las posibles soluciones que la organización puede diseñar con objeto de paliar el mismo (Caballero, 2004; Chinchilla *et al.*, 2003; García, 2004; Hince, 2004).

Es importante considerar que este conflicto se puede abordar desde diversos enfoques, ya que además de afectar a la persona trabajadora tiene consecuencias negativas para la empresa. Así, es esencial analizar las consecuencias del conflicto para el trabajador: los cuadros de estrés, la insatisfacción laboral, o el menor rendimiento y compromiso con los objetivos de las empresas. Si bien, dado que estos problemas provocan en la empresa un descenso de la productividad, la pérdida de personas cualificadas, etc., existen razones suficientes para tratar el estudio desde la perspectiva empresarial y que aconsejan adoptar una actitud proactiva por parte de la dirección, buscando soluciones para la implantación de políticas de conciliación adecuadas. Por último, algunos estudios se centran en analizar la eficacia y bondad de las leyes de conciliación.

Otros estudios sobre género en el ámbito laboral. Otras investigaciones existentes abordan la situación de la mujer en el ámbito laboral desde perspectivas diferentes a las anteriormente comentadas, unas centradas en el análisis de la situación actual, otras relacionadas con el futuro de las mujeres en el mundo empresarial.

Entre las primeras podemos encontrar estudios que tratan la segregación ocupacional tanto vertical como horizontal (en las que podrían incluirse los estudios sobre el techo de cristal), análisis sectoriales, acceso al empleo e inserción laboral, estudio de las condiciones de trabajo, acceso a formación interna, diferencias en percepciones, expectativas, cumplimientos de promesas, violencia de género en el ámbito laboral etcétera (3).

Respecto a la preocupación por el futuro de las mujeres, el tema se intensifica en la actualidad como consecuencia de los cambios demográficos, la formación empresarial de la mujer y el surgimiento de la nueva economía con profesiones no tan sexuadas (De Luis *et al.* 2003; Torres y Huffman, 2004; DiTomaso, *et al.*, 2003), las políticas de promoción de empleo femenino (Barberá *et al.*, 2002b; Ortega, 2006), la nueva dirección de personas que pone el énfasis en la igualdad de oportunidades (Shapiro, 2003) y la gestión de la diversidad (De Anca y Vázquez, 2005).

Además de los temas recogidos en los puntos anteriores se detectan, en los últimos años, determinados «nichos de investigación y avances metodológicos» (Galvez, 2004) que tratan diversos aspectos, entre ellos, la ampliación del análisis familia/empresa cuando el estudio se dirige a varones; la influencia que ejerce la mayor o menor asunción del rol tradicional asignado a la mujer sobre el éxito profesional del cónyuge; la existencia de prejuicios sobre el carácter

ter femenino (falta de ambición, miedo a tomar decisiones, asumir riesgos, emotividad, etc) que convergen en una idea preconcebida sobre su incapacidad para mandar; el análisis de las complejas redes sociales que históricamente se han formado entre las familias y las empresas; o la importancia del género en el análisis de la interacción entre estrategias empresariales, tecnología y trabajo.

Los estudios de género en los sectores industriales manufactureros ↓

El conjunto de ideas recogidas en el apartado anterior y los resultados obtenidos en las investigaciones de referencia son susceptibles de análisis y de aplicación a los sectores tradicionales manufactureros como lo es el sector juguetero, objeto de nuestro estudio, a pesar de ello, las evidencias existentes para estos sectores son escasas y, la mayor parte de ellas, surgen en relación con estudios centrados en la economía sumergida.

La situación de la mujer en los sectores tradicionales intensivos en mano de obra está fuertemente vinculada al problema de la economía sumergida y, en especial, a la que se realiza en el domicilio. En este sentido, aunque el trabajo a domicilio no es exclusivo de las mujeres, éstas constituyen el grueso de este prototipo de trabajadores, mientras que la representación de las mujeres en las fábricas suele ser menor. Además de estas diferencias numéricas entre ambos colectivos, se encuentran otras de carácter demográfico; las trabajadoras de las fábricas suelen ser más jóvenes, solteras y con menor responsabilidad doméstica que las que realizan el trabajo en casa (Frau, 2000).

La justificación de la importante representación femenina en la economía oculta realizada en el domicilio puede encontrarse en el rol asignado tradicionalmente a la mujer. La supeditación a las tareas de la casa y al cuidado de personas condicionan la elección de muchas mujeres que buscan aprovechar la posibilidad que el sistema informal proporciona para llevar una doble actividad: laboral, aportando ingresos al hogar, y doméstica, manteniendo su especial responsabilidad de atención a la familia (Frau, 2000). Pero esta relación, mujer-economía sumergida, también puede razonarse por la dificultad de muchas mujeres para integrarse en la economía formal y por la creciente necesidad de rentas que precisan las unidades domésticas para sostener estándares de vida en ascenso y atender a la creciente inducción al consumo (Ybarra, *et al.*, 2004).

En la actualidad los problemas clásicos a los que se ha tenido que enfrentar la mujer en relación con su

escenario laboral no son tan intensos como en épocas pasadas, al existir una mayor preocupación por regularizar y mejorar determinadas situaciones precarias en el empleo; esto no significa, si embargo, negar la existencia de estas situaciones y su necesidad de ajuste. De hecho, la existencia de una economía oculta y sus consecuencias siguen siendo una realidad vigente y junto a los esfuerzos por reducir estas prácticas informales coexisten otras fuerzas impulsoras de las mismas. En este sentido, entre las acciones que buscan afrontar estas cuestiones cabe destacar las políticas públicas y privadas que promueven la igualdad de oportunidades, la conciliación de la vida personal y profesional, el fomento de trabajo a domicilio reglado, etcétera.

De otro lado, la nueva economía, donde la desregulación, la descentralización y la flexibilización emergen cada vez con más fuerza, potencia a su vez las formas irregulares de trabajo en cuya esencia figuran las características mencionadas (Ybarra, 2000). Para las empresas, estas trabajadoras constituyen una fuerza de trabajo barata y susceptible de un uso flexible que, al aprovechar el espacio físico privado y frecuentemente sus propios recursos, permite al empleador un sustancial ahorro adicional en instalaciones, energía y mantenimiento de unas mínimas condiciones de trabajo, al tiempo que incorpora al proceso productivo habilidades adquiridas en el ámbito doméstico (Hurtado y San Miguel, 2000).

Si nos centramos en nuestro ámbito de estudio, como apuntábamos, las investigaciones teóricas y evidencias empíricas que abordan la situación del empleo femenino son escasas, centradas la mayoría de ellas en otros sectores manufactureros y tratando el tema como un aspecto más dentro del estudio de la economía informal o, en su caso, se orientan a describir la naturaleza de las tareas realizadas por la mujer en los niveles operativos de talleres y fábricas (San Miguel *et al.*, 2000; Ybarra *et al.*, 2004; Carrillo *et al.*, 2005); resultando especialmente difícil encontrar referencias en este sentido en el ámbito del sector juguetero. Se observa, asimismo, la falta de trabajos que investiguen y evidencien, para el sector que nos ocupa, el grado de representación femenina en los niveles directivos, las posibles diferencias en las políticas y prácticas de recursos humanos que se desarrollan en estas empresas, o cualquiera de los tópicos relacionados con la perspectiva de género.

El presente trabajo, dentro de la modalidad de informes sectoriales, afronta el tema desde el punto de vista empresarial y de negocios, orientando nuestro interés hacia el estudio de la participación de la mujer en la actividad empresarial del sector analizado, tanto en la asignación de tareas operativas en

la base de la pirámide como en rol que juega en los procesos decisorios de la empresa, a través de su representación en los distintos niveles jerárquicos, alta dirección y dirección media, así como en las diferentes responsabilidades asignadas en función del género.

APROXIMACIÓN AL ROL DE LA MUJER EN LA INDUSTRIA DEL JUGUETE ↕

Este apartado constituye un estudio cualitativo del sector del juguete, cuyo objetivo es poner de manifiesto las circunstancias que envuelven al trabajo femenino dentro del mismo. El interés de abordar este sector reside, principalmente, en el hecho de que en él concurren las circunstancias idóneas para que se muestren los fenómenos que se investiga. En este sentido, el juguetero es un sector maduro en el que, a pesar de la introducción de importantes avances tecnológicos en algunas fases del proceso, la producción continúa teniendo un elevado componente manual susceptible de apoyarse en una economía oculta, donde la mujer tiene tradicionalmente un papel importante; esto y la particular organización de las tareas que conforman los procesos productivos provocan el hecho de que la participación femenina en el sector sea bastante elevada.

Los resultados presentados derivan de la información recabada a través de la observación participante, estudios de vida y entrevistas abiertas a trabajadoras y trabajadores del sector, entrevistas estructuradas a empresas y grupos de discusión con expertos del mismo que, en su conjunto, proporcionan una visión bastante aproximada de la situación, a partir de la cual se pueden destacar determinados temas específicos de interés y diseñar hipótesis a contrastar en futuras investigaciones tanto en el sector analizado como en otros de características semejantes.

Características básicas del sector del juguete ↕

En este punto trataremos de sintetizar algunas de las características básicas y datos de interés que nos permitan describir sucintamente el escenario competitivo de las empresas que desarrollan su actividad en el sector del juguete.

El sector presenta un elevado grado de concentración geográfica, centrada principalmente en la provincia de Alicante, por lo que ha sostenido y sostiene gran parte de la economía de diversas ciudades y localidades de nuestro entorno inmediato; sin embargo, la trayectoria seguida en los últimos años,

unido al desequilibrio global por el que atraviesa la economía, pone al mismo en el punto de mira, cuestionándose su futuro. Esta situación y las repercusiones que conllevan en el empleo y en especial en el femenino, atraen la atención de foros especializados que tratan de vislumbrar la trayectoria de los sectores pasado-presente y futuro (Gómez *et al*, 2007) (4).

Las empresas jugueteras, que podíamos definir como tradicionalmente monoproduccionistas de muñecas, se han visto en los últimos años sometidas a múltiples retos y cambios, operando en la actualidad en un contexto fuertemente competitivo que obliga progresivamente a las mismas a modificar sus estrategias de negocio y su visión, no sólo para desarrollarse, sino incluso para sobrevivir. Entre los retos principales a los que se enfrenta el sector se pueden destacar los siguientes (Alarcón, Gisbert y Mira, 2007; Gómez *et al*, 2002; 2003 y 2005): la fuerte competencia asiática, derivada de los procesos de globalización; los tradicionales problemas de estacionalidad y de economía sumergida; la creciente piratería, procedente en gran parte también de Asia (China); los importantes procesos de normalización en temas de seguridad y medio ambiente; el incremento del coste de la mano de obra en España, o la fuerte competencia de productos sustitutos.

De forma especial, el fenómeno de la globalización ha ido transformando el sector y, como consecuencia más evidente, muchas firmas han visto reducir sus niveles productivos y otras han sucumbido, disminuyendo progresivamente el tamaño del mismo. Cuando analizamos esta situación con más detalle, independientemente de la crisis global en la que estamos actualmente inmersos, la conclusión que se puede extraer no es necesariamente que el sector esté desapareciendo, sino más bien que se está adaptando de forma progresiva al modelo estructural que exigen las nuevas circunstancias del entorno organizativo y sectorial.

En esa adaptación ha proliferado la externalización o subcontratación de parte de sus actividades, en especial de la actividad productiva, buscando una reacomodación sobre la base de dos actuaciones importantes, la reducción del tamaño medio de la firma y la desintegración de la unidad empresarial tradicional; lo que provoca a su vez una creciente colaboración entre las empresas en aras a obtener una cierta seguridad en el suministro de los bienes y servicios externalizados.

A pesar de lo anterior, las características del mercado, que ha estado creciendo a un ritmo del 8 al 10% en el consumo de juguetes, y la experiencia del sector en la manipulación de determinados materiales

abre la puerta a sus empresas para abordar estrategias innovadoras y de diversificación. Todo lo cual indica que las empresas llamadas a sostener el futuro del sector son aquellas que apuestan por un cambio cultural (de fabricante a empresario innovador) y se diferencian con una estrategia clara de calidad y de innovación.

Uniendo este último enfoque estratégico con las opciones sostenidas en la externalización y en el establecimiento de redes, podemos concluir que en la actualidad se produce la convivencia de una tipología empresarial variada, centrada en dos modelos básicos de organización.

El primer modelo responde a empresas grandes, en términos sobre todo de facturación. Son empresas con marcas fuertes y capacidad para establecer redes de comercialización propia, están en continua vigilancia del entorno y controlan todo el proceso productivo. Albergan en su seno, además de los departamentos administrativos de finanzas, recursos humanos, etc., otros departamentos relacionados con el diseño del producto y su comercialización final (como I+D, ingeniería de producto, marketing, comercial, logística externa, compras, calidad,..); pero no fabrican, sino que subcontratan la fabricación en busca principalmente de flexibilidad, por lo que la parte de producción propiamente dicha, (líneas de montaje, mantenimiento y logística interna de estas operaciones) no estarían integradas en la empresa.

El segundo modelo responde a firmas cuya actividad se centra, precisamente, en la parte externalizada de las grandes y constituye la tipología de «empresa taller». Son empresas subcontratadas, la gran mayoría dependientes, que se dedican exclusivamente a fabricar el producto para la firma principal bajo los requerimientos de calidad, diseño, etc. que esta última impone; conformándose como expertos subcontratistas.

Con todo ello, estas dos formas básicas de funcionamiento coexisten con un tercer tipo de empresas que se mantienen como fabricantes y disponen de su propia producción y comercialización.

El rol de la mujer en la industria del juguete ↓

A la hora de realizar una aproximación al papel que juega la mujer en el sector, abordamos en primer lugar el reparto de tareas entre hombres y mujeres a un nivel de taller, que se lleva a cabo tanto en el seno de la empresa como fuera de ellas, bien en talleres ilegales o en los domicilios particulares. Posteriormente, centrándonos en la economía formal,

estudiamos la participación femenina en el seno de la empresa, en general y en los distintos departamentos básicos, así como en los procesos de toma de decisiones, principalmente.

El trabajo femenino en el taller. Si nos centramos en el nivel de taller, podemos afirmar que la mujer ha jugado a lo largo de la historia un papel muy importante contribuyendo en gran medida al sostenimiento de esta industria. Este importante vínculo entre mujer y sector juguete viene provocado y condicionado en gran medida por las representaciones ideológicas hegemónicas existentes sobre el género y el trabajo, compartidas tanto por hombres como por mujeres del sector.

A partir de las 165 entrevistas personales realizadas a trabajadoras y trabajadores del sector por el equipo de antropólogos participantes en el proyecto, podemos extraer las siguientes particularidades del trabajo efectuado en el taller:

En las fábricas de juguetes se da una división sexual del trabajo, existen diversas tareas «femeninas» frente a las «masculinas». En este sentido, una gran parte de las tareas de este sector, como las tareas de montado de juguetes de pequeñas piezas, por la habilidad manual que requieren, o la confección de vestidos de muñecas, por ejemplo, se consideran actividades «femeninas»; otras tareas, en la que se requiere mayor uso de fuerza como cargadores, mecánicos reparadores, matricería, inyectado, etc., son realizadas habitualmente por hombres.

A lo anteriormente expuesto, y como una característica clave del trabajo femenino del sector, se añade la posibilidad de externalizar algunas de las tareas productivas, como las relacionadas con la costura, cuyo desempeño se lleva a cabo por mujeres, principalmente, en sus propios domicilios. Esto les permite compaginar las tareas domésticas y el cuidado de los hijos con una actividad laboral que contribuye a aumentar los ingresos familiares. La principal conclusión, en este sentido, es constatar que gran parte de la contribución femenina al sector, aunque latente, queda difuminada por el carácter de economía oculta, que sigue vigente en la actualidad, paralelamente a la externalización de la actividad a países de oriente.

Otra de las principales características del trabajo desempeñado por las mujeres en estas industrias alicantinas es la «descualificación». Efectivamente, como hemos comprobado en nuestra investigación, tanto las propias mujeres como los empresarios consideran que el trabajo que desarrollan las mujeres no requiere de una especial «cualificación». De nuevo se naturalizan las supuestas aptitudes o habilidades

CUADRO 1
PLANTILLA POR GÉNERO Y TAMAÑO DE EMPRESA

Grupo	Nº Trabajadores		Plantilla		
			Hombres	Mujeres	Total
Microempresa	Ente 1 y 9	Recuento	24	13	37
		% Filas	64,87%	35,13%	100,00%
Pequeña	Entre 10 y 49	Recuento	207	154	361
		% Filas	57,34%	42,66%	100,00%
Mediana y grande	Más de 49	Recuento	148	88	236
		% Filas	62,71%	37,29%	100,00%
TOTAL EMPRESAS		Recuento	379	255	634
		% Filas	59,78%	40,22%	100,00%

FUENTE: Elaboración propia.

del sexo femenino, considerándose que «todas» las mujeres, por el simple hecho de serlo, «nacen» con la destreza manual, la paciencia, el detallismo, la capacidad de aguante de la rutina, etc. Se comparte la idea de que ellas están «preparadas desde que nacen» para coser vestiditos de muñecas o para montar piezas pequeñas de ciertos juguetes.

Junto a esta destreza manual, una cualidad adicional que nuestra cultura asocia a las mujeres y su actitud hacia el trabajo es la capacidad de resistencia en el desarrollo de tareas rutinarias, estáticas (de pié o sentadas) y repetitivas. Son de nuevo ellas mismas las que defienden que los trabajos femeninos que desempeñan requieren rutina y paciencia. En la industria del juguete estas cualidades se manifiestan en la realización de tareas tales como el montaje de piezas de vehículos en la cinta automática, el montaje manual de piezas como culatas de pistolas, etcétera.

Es importante señalar que las ideas expuestas sobre las cualidades femeninas (paciencia, destreza, habilidad, rutina) son compartidas tanto por los hombres (empresarios, mayoritariamente varones, o trabajadores) como por las mujeres. Ambos sexos coinciden en adscribir estas cualidades para ciertos trabajos a las mujeres entendiendo que son «naturales», «innatas» de ellas, que las mujeres son así «por naturaleza» y por lo tanto, no requieren un aprendizaje adicional; aprendizaje que precisan, sin embargo, los hombres para acceder a tareas masculinas, normalmente mejor retribuidas por «requerir mayor cualificación».

Además, esta naturalización también afecta al personal masculino ya que en este tipo de industrias se atribuye a los hombres, por naturaleza, no sólo tener más fuerza (para manejar peso, ingredientes, materiales, camiones, etc.), sino también más capacidad para toma de decisiones, poner orden, o «hacerse respetar» por las trabajadoras.

Participación de la mujer en la plantilla de las empresas. Centrándonos ahora de forma exclusiva en la economía formal, en este punto y los siguientes incluiremos los resultados obtenidos a través del estudio cualitativo de 27 casos de empresas del sector de diversos tamaños que nos permiten ofrecer una primera imagen descriptiva del grado de implicación de la mujer en el seno de la organización; en general, analizando la proporción de plantilla que cubren y, en particular, estudiando su participación en diversas funciones, diferentes a las tareas propias de explotación realizadas en el taller que hemos visto en el apartado anterior.

Consideramos el tamaño de las empresas como una variable clave para interpretar correctamente los resultados, buscando desde el primer momento recabar información que refleje la situación tanto de pequeños talleres como de firmas de mayor tamaño, acorde con los modelos de empresas comentados en el apartado anterior. En aras de delimitar el tamaño de las empresas entrevistadas, se ha utilizado exclusivamente el criterio del número de empleados (5) por su idoneidad en relación con el objetivo del estudio. Atendiendo a este criterio, el tamaño medio de las empresas estudiadas se cifra aproximadamente en 23 trabajadores, dato que muestra el carácter de PYME del grupo analizado, reflejo del tamaño característico del sector y del tejido empresarial alicantino, conformados básicamente por empresas pequeñas y microempresas que se ajustan, la mayoría de ellas, a la tipología de «empresa taller»; si bien, como es lógico, los datos presentan importantes desviaciones, provocadas por las firmas de mayor tamaño.

Para analizar la situación de la mujer, mostramos en el cuadro 1 la plantilla por género del colectivo de empresas entrevistadas y su contingencia con el tipo de empresas, clasificadas éstas en función del tamaño. En el cuadro observamos que el porcentaje de mujeres insertadas laboralmente en las empresas estudiadas alcanza el 40,22% de la plantilla total fren-

CUADRO 2
DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL NO DIRECTIVO SEGÚN GÉNERO Y ÁREAS FUNCIONALES

Áreas funcionales	Total	Hombres	Mujeres
Producción	76.63%	79.55%	60,89%
Ventas	12,00%	14.37%	9.45%
Administración	13.37%	6.08%	29.67%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 3
PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL NO DIRECTIVO EN CADA ÁREA FUNCIONAL.
PORCENTAJE SEGÚN GÉNERO

Grupo	Nº Trabajadores	Producción		Ventas		Administración	
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Microempresas	Entre 1 y 9	70,00%	30,00%	91,67%	8,33%	40,00%	60,00%
Pequeña	Entre 10 y 49	53,73%	46,27%	41,60%	58,40%	16,92%	83,08%
Mediana y grande	Más de 49	66,78%	33,22%	77,78%	22,22%	33,89%	66,11%
TOTAL EMPRESAS		58,55%	41,45%	65,12%	34,88%	24,84%	75,16%

FUENTE: Elaboración propia.

te al 59.78% de representación masculina. Además, si nos fijamos en la distribución por tamaños, encontramos que el porcentaje de mujeres varía desde un 35% de representación en las microempresas hasta casi un 43% en las pequeñas.

Con todo ello, la mayor presencia de hombres respecto a mujeres que muestran los datos podría variar de forma importante si pudiéramos computar tanto la economía formal como la oculta, aumentando en gran medida el porcentaje de mujeres trabajadoras que podrían superar sustancialmente al de varones y reflejar así el importante peso de la mujer en el sector.

Representación de la mujer por áreas funcionales.

La complejidad de llevar a cabo un análisis exhaustivo de la asignación de tareas específicas en los distintos departamentos para el total de firmas estudiadas nos condujo a plantear como objetivo, en este punto, detectar las posibles diferencias que pudieran existir en la participación femenina agrupando los diferentes puestos del personal no directivo en las áreas funcionales básicas de administración, comercialización y producción.

Según se apunta en el cuadro 2, las empresas entrevistadas asignan, por término medio, un 76.63% del personal no directivo al departamento de producción, un 12% al de ventas y un 13,37% a funciones administrativas. Cuando analizamos esta distribución por género, encontramos cierto reparto sexista de las tareas, de modo que, mientras que a los hombres se les asigna en mayor medida que a las muje-

res tareas de producción y de ventas, hay significativamente mayor número de mujeres que de hombres dedicadas a funciones administrativas. Cabe señalar que, para el caso de las tareas de fabricación, y a pesar de los datos formales, la economía informal latente en el sector demuestra la gran participación femenina en el área productiva, como se ha señalado anteriormente.

Analizando los mismos datos, esta vez calculando la proporción de hombres y mujeres por departamentos y tamaño empresarial (cuadro 3), podemos matizar las diferencias. Así, se observa que los departamentos de ventas son, mayoritariamente, masculinos, sobre todo en las firmas de tamaño muy pequeño (microempresas) y en las medianas y grandes, si bien en las de tamaño pequeño el dato se compensa. Por lo que se refiere a las funciones administrativas parecen considerarse más femeninas, con marcada diferencia en las firmas de tamaño pequeño.

Participación femenina en la toma de decisiones: análisis por niveles jerárquicos y tamaño empresarial.

Cuando analizamos la participación femenina en la toma de decisiones, encontramos que, en más de un 40% de firmas no existe representación directiva femenina, y sólo en un 11% de los casos, aproximadamente, la dirección está conformada mayoritariamente por mujeres. Por término medio, el porcentaje de mujeres que participan en funciones directivas se encuentra alrededor del 26%.

Para analizar los datos con más detalle distinguimos entre tres niveles jerárquicos básicos: alta dirección

CUADRO 4
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN CADA NIVEL JERÁRQUICO SEGÚN GÉNERO

Grupo	Nº Trabajadores	Alta dirección		Dirección intermedia		Personal no directivo	
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Microempresa	Entre 1 y 9	78,57%	21,43%	100,00%	0,00%	64,69%	35,31%
Pequeña	Entre 10 y 49	90,20%	9,80%	62,78%	37,22%	48,96%	51,04%
Mediana y grande	Más de 49	88,89%	11,11%	62,22%	37,78%	64,10%	35,90%
TOTAL EMPRESAS		87,04%	12,96%	64,65%	35,35%	54,72%	45,28%

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 5
CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS EN FUNCIÓN DE SU ORIENTACIÓN AL GÉNERO MASCULINO

Tipo orientación	Ambito de aplicación del criterio				
	Alta dirección		AD+Mandos intermedios		
	Empresas	Media*	Empresas	Media**	
Orientadas al género masculino (<15% mujeres en puestos directivos)		74,07%	0,00%	40,74%	0,00%
NO orientadas al género masculino (>15% mujeres en puestos directivos)		25,93%	50,00%	59,26%	43,00%
TOTAL EMPRESAS		100,00%	12,96%	100,00%	25,56%

* % medio de representación de la mujer en la alta dirección para cada grupo de empresas.

** % medio de representación de la mujer en puestos directivos (Alta dirección+ mandos intermedios) para cada grupo de empresas.

FUENTE: Elaboración propia.

o cúpula empresarial, constituida por el director general y el consejo de administración (en las firmas de mayor tamaño) y por los gerentes (en las más pequeñas); la línea media o dirección intermedia, conformada por el resto de personal con subordinados a su cargo (directores de departamentos, jefes de línea, etc.), y un último estamento que engloba el resto de personal sin funciones directivas.

El cuadro 4 muestra la participación por género en los distintos niveles jerárquicos de las empresas, en global y por tamaño. En la misma se refleja claramente la existencia de una escasa representación de la mujer en los principales órganos representativos, ya que el porcentaje de participación media de la mujer en la alta dirección para el conjunto de firmas alcanza sólo un 12,96% frente al 87,04% en el caso de los hombres; estas diferencias son significativas tanto en global como para cada uno de los estratos de tamaño.

Las diferencias aparecen asimismo cuando analizamos la participación de la mujer en puestos directivos intermedios; y, aunque en este caso la proporción de mujeres respecto a hombres mejora en su conjunto, las diferencias encontradas siguen siendo marcadamente significativas. Destaca el dato del grupo de microempresas entrevistadas en el que la participación de la mujer es nula, si bien es cierto que en este grupo los casos en los que existen man-

dos intermedios son más raros, por el reducido número de empleados que conforman las organizaciones.

Para profundizar algo más en este terreno, podemos tratar de definir a las organizaciones en masculinas o femeninas utilizando el criterio de Kanter (1977), para el que si el número mujeres es inferiores al 15% se trata de una organización masculina u orientada a hombres, mientras que si los hombres representan menos del 15% la organización es femenina o está orientada a mujeres. En este sentido, aplicando el criterio al total de personal directivo (alta dirección + mandos intermedios) se puede decir que el conjunto de firmas que estamos analizando, en media, no llega a estar orientada a hombres, estrictamente, al alcanzar un 25,56% de participación femenina en puestos directivos (cuadro 5), aunque el dominio del hombre queda latente. Cuando aplicamos el criterio únicamente a la alta dirección, el porcentaje medio de participación femenina, como decimos, se ubica en torno al 13%, por lo que el grupo de empresas analizadas en su conjunto, podríamos clasificarlas como orientadas a hombres.

Si nos fijamos ahora en los grupos de empresas establecidos sobre la base de su orientación, cuando restringimos la aplicación del criterio a la alta dirección encontramos que un 74,07% de los casos se podría considerar de orientación masculina, de

CUADRO 6
PARTICIPACIÓN SEGÚN GÉNERO EN LOS GRUPOS DE MEJORA

Grupo	Nº Trabajadores	Grupos de mejora		
		Hombres	Mujeres	Total
Microempresa	Ente 1 y 9	100,00%	0,00%	100,00%
Pequeña	Entre 10 y 49	50,93%	49,07%	100,00%
Mediana y grande	Más de 49	25,00%	75,00%	100,00%
TOTAL EMPRESAS		50,69%	49,31%	100,00%

FUENTE: Elaboración propia.

hecho e porcentaje medio de mujeres con representación en este grupo es 0%, es decir en el 74% de los casos no hay ninguna mujer en la alta dirección y sólo el 25,93% de empresas tienen representación femenina en los órganos superiores de gobierno en un porcentaje mayor o igual 15% (el valor medio de representación en ese grupo se sitúa en el 50%). El porcentaje de empresas orientadas a hombres, lógicamente, se reduce cuando consideramos el conjunto de puestos directivo (alta dirección y mandos intermedios); si bien, en este caso todavía un 40,74% se orientan a hombres, con un dato asimismo del 0% de representación femenina en puestos directivos.

Por último, cabría especificar que entre el colectivo de organizaciones analizadas sólo hay 1 caso de empresa con orientación femenina (% de hombres directivos < 15%), que corresponde a una microempresa dirigida por una única mujer y que no cuenta con ningún directivo intermedio.

Participación de las trabajadoras en otros procesos: sistemas de calidad y representación del personal. En este caso analizamos la participación en otros procesos que puedan resultar de interés y que permiten identificar la iniciativa de la mujer para abordar otros papeles diferentes a las tareas asignadas, como puede ser la participación en grupos de mejora e innovación y en órganos de representación del personal, y que puede ser también indicadores de la consideración de la mujer por parte de sus compañeros.

En primer lugar, por lo que se refiere a los grupos de mejora, hay que puntualizar que sólo un 44,44% de las firmas aseguran tener este tipo de unidades, resultando ser las microempresas, en su mayoría, las que carecen de los mismos, posiblemente porque en este tipo de empresas la mayor cercanía al estatus de poder y la proliferación de las relaciones informales entre sus miembros favorecen la participación de los mismos a la hora de aportar ideas de manera espontánea.

Considerando de forma exclusiva las firmas que uti-

lizan grupos de mejora, el cuadro 6, refleja la participación de las mujeres en los mismos. Los datos muestran que, por término medio, estos grupos están compuestos prácticamente por la mitad de hombres y la mitad de mujeres; si bien los porcentajes varían de forma muy importante con el tamaño. Mientras que en las empresas pequeñas el colectivo de mujeres están representados al 50% prácticamente, manteniendo la media del grupo; las medianas y grandes dan un mayor protagonismo a la mujer, que representa el 75% del personal asignado a estas tareas; por el contrario, en los pocos casos que utilizan los grupos de mejora en las microempresas estudiadas, éstos se asignan a hombres.

Como conclusión y salvo casos puntuales, se puede afirmar que las empresas que implantan estos grupos de mejora no discriminan a las mujeres para llevar a cabo estas tareas, reconociendo sus habilidades para la generación de ideas de mejora y su equiparación con los hombres, reconocimiento que no se alcanza siempre en relación con otras habilidades o con la realización de otras funciones y tareas.

Si encontramos diferencias por género, sin embargo, cuando nos centramos en la proporción de mujeres que participan en los órganos de representación del personal, delegados de personal o comités de empresa. Si bien, igual que en el caso anterior, sólo un 44% de las empresas entrevistadas, aproximadamente, afirman contar con representantes de personal. El cuadro 7 recoge la información al respecto considerando únicamente las firmas que tiene órganos de representación de personal, motivo por el cual no aparecen las microempresas. Según los datos recogidos, en términos generales, se detecta una participación de hombres que triplica a la de mujeres en estas actividades. Estas diferencias mejoran algo si consideramos el grupo de empresas pequeñas, pero se incrementan notoriamente en las de tamaño mediano y grande.

Como conclusión, podemos afirmar que las funciones de representación de personal siguen siendo principalmente llevadas a cabo por hombres, aun-

CUADRO 7
PARTICIPACIÓN SEGÚN GÉNERO EN ÓRGANOS DE REPRESENTACIÓN DEL PERSONAL

Grupo	Nº Trabajadores	Representación de personal		
		Hombres	Mujeres	Total
Pequeña	Entre 10 y 49	69,44%	30,56%	100,00%
Mediana y grande	Más de 49	93,33%	6,67%	100,00%
TOTAL EMPRESAS		75,42%	24,58%	100,00%

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 8
GRADO DE PARTICIPACIÓN FEMENINA EN FUNCIÓN DE LA ORIENTACIÓN DE LA EMPRESA

Tipo orientación	Participación femenina	
	Grupos de mejora	Comités
Orientadas a hombres (<15% mujeres en puestos directivos)	23,33%	0,00%
NO orientadas a hombres (>15% mujeres en puestos directivos)	67,86%	32,78%
TOTAL EMPRESAS	49,31%	24,58%

FUENTE: Elaboración propia.

que en determinadas empresas encontramos cierta representación femenina.

De otro lado, nos planteamos averiguar en qué medida estas diferencias de género se manifiestan cuando la dirección de la empresa está dominada o no por hombres. En este punto hallamos importantes variaciones en lo que respecta al grado de participación femenina, tanto en grupos de mejora como en órganos de representación personal.

El cuadro 8 muestra las diferencias encontradas considerando como criterio de clasificación de las empresas el porcentaje de mujeres en el conjunto de puestos directivos, es decir tanto en alta dirección como en mandos intermedios. Queda de manifiesto las significativas diferencias en la participación de la mujer en grupos de mejora; de modo que, mientras que en las organizaciones no orientadas a hombres la mujer participa, en media, en mayor medida que el hombre, dicha participación se reduce casi a la tercera parte cuando la empresa está orientada a hombres, dominado también los varones en este tipo de grupos.

Estas variaciones se acentúan si hablamos de la participación femenina en órganos de representación de personal; observándose que, cuando la empresa está dominada por hombres la participación femenina se reduce, en el colectivo de empresas analizadas, a 0% frente al 32,78% de mujeres que por término medio participan en estas funciones cuando el porcentaje de mujeres directivas asciende por encima del 15%.

CONCLUSIONES

Como ha quedado de manifiesto a lo largo del texto, existen relativamente pocos estudios sobre género en el ámbito de la empresa si lo comparamos con otras áreas de investigación, como la psicología o la antropología, más sensibilizadas por estos temas desde hace algunas décadas. Los estudios revisados se centran principalmente en la presencia de la mujer como empresaria, el techo de cristal, los estilos de dirección y la difícil conciliación de la vida laboral y familiar.

Esta comentada ausencia de trabajos se intensifica cuando nos aproximamos a los sectores manufactureros, entre los que se encuentra el sector del juguete, a pesar del importante rol que en estas industrias representa la mujer. El principal objetivo de este trabajo ha sido contribuir, en parte, a cerrar el gap existente y promover el interés en esta línea de investigación.

El sector analizado se caracteriza por su fuerte componente en mano de obra, gran parte de la cual recae en mujeres al apoyarse su estructura productiva en actividades especializadas que han desarrollado tradicionalmente las mujeres. En este sentido, la evolución y los cambios que se producen en el sector afectan directamente al mundo de la mujer.

Al analizar el rol y la participación de la mujer en el sector juguetero, las conclusiones más importantes que podemos extraer de las entrevistas realizadas y

de los casos estudiados podrían resumirse en los siguientes puntos:

1] Parece existir una clara división sexual del trabajo, existiendo diversas tareas «femeninas» frente a las «masculinas». División asumida tanto por hombres como por mujeres. En este sentido, las tareas que requieren habilidad manual o la confección de vestidos de muñecas, por ejemplo, se consideran actividades «femeninas», frente a otras tareas en la que se requiere mayor uso de fuerza como cargadores, mecánicos reparadores, matricería, inyectado, etc., realizadas habitualmente por hombres.

2] La participación de la mujer trabajadora en el seno de las empresas analizadas alcanza, aproximadamente, un 40% de la plantilla total, si bien es importante señalar que este porcentaje podría incrementarse notoriamente si pudiéramos computar la participación femenina en la economía oculta.

3] Al margen de las tareas propias de taller, se observa asimismo cierta división sexual del trabajo cuando analizamos la asignación del personal no directivo a los departamentos básicos de producción, comercialización y administración. En este sentido, la mujer parece asumir mayoritariamente funciones administrativas, dejando las funciones comerciales y productivas en manos principalmente de los hombres. No obstante, la participación de la mujer en tareas de fabricación a través de la economía informal es bastante significativa.

4] Se muestran, asimismo, determinadas diferencias por género en la asunción de responsabilidades. De forma más concreta:

✓ Cuando hablamos de directivos, la representación femenina es significativamente inferior a la masculina, especialmente en la alta dirección y en todos los estratos de tamaño; diferencias que se reducen algo a un nivel de mandos intermedios.

✓ Aunque, en general, no se encuentran diferencias en la participación femenina en los grupos de mejora para el colectivo total de empresas, sí aparecen en determinados grupos de tamaño. Además, surgen diferencias significativas cuando analizamos el dato en función del grado de dominio masculino de las organizaciones. En este sentido, en las organizaciones no dominadas por hombres la participación de la mujer en estas actividades es mayoritaria y se reduce casi a la tercera parte cuando analizamos a las organizaciones dominadas por hombres.

✓ Si nos fijamos en los órganos de representación del personal, de nuevo, el grado de participación

de la mujer disminuye notoriamente respecto a la del hombre, diferencias que se intensifican si analizamos este comportamiento en las firmas de dominio masculino, llegando a desaparecer la representación femenina.

NOTAS ↓

- [1] Para la realización de este trabajo analizamos la información recabada del sector juguetero y que forma parte de un proyecto de investigación más amplio en el que participamos un equipo de la Universidad Miguel Hernández de Elche en el que se abordaba el tema objeto de estudio desde un enfoque interdisciplinar y conjuntamente con el sector del calzado: Tellez, A. *et al.*, (2008) «Mujer y Trabajo en el Sector Industrial: Economía Sumergida, Violencia Simbólica y Representaciones Ideológicas». Proyecto I+D+I, Instituto de la Mujer, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- [2] Enfoque que destaca, frente a la igualdad pura entre hombres y mujeres, las diferencias entre ambos, si bien dentro de un marco jurídico e institucional igualitario.
- [3] Un variado conjunto de trabajos sobre estos temas se presentaron en el I Congreso Internacional sobre Género, Trabajo y Economía Informal. Universidad Miguel Hernández de Elche. 27-29, febrero 2008. Sesión: «El trabajo femenino en la empresa».
- [4] En este trabajo se recoge la transcripción de una mesa redonda conformada por empresarios y expertos del sector juguetero, organizada en el seno de la «I jornada interdisciplinar sobre mujer y trabajo en los sectores industriales del calzado y del juguete» en la Universidad Miguel Hernández, en Elche, en octubre de 2006.
- [5] A partir de la definición de PYME, aprobada por la Comisión Europea a partir de 1996, se considera empresa mediana aquella que tiene menos de 250 empleados; pequeña, a la que tiene menos de 50; y muy pequeña o microempresa a la que no alcanza los 10 empleados.

BIBLIOGRAFÍA ↓

- ADAMS, R. y FERREIRA D. (2003): «Diversity and incentives: evidence from corporate boards», *Working Paper*, Sweden, Stockholm School of Economics. Stockholm.
- ADAMS, S. y FLYNN, P. 2005: «Local knowledge advances women's access to corporate boards», *Corporate Governance*, vol. 13 nº 6: 836-846.
- ADLER, R. (2001): «Women in the executive suite correlate to high profits», *European Project on Equal Pay*. www.equalpay.nu/docs/en/adler_web.pdf
- ALARCÓN GARCÍA, MJ; GISBERT LÓPEZ, M.C. y MIRA SOLVES, I. (2007): «Diagnóstico de la situación de los sectores del calzado y del juguete», en Gisbert y Alarcón (Coord): *El rol de la mujer en los sectores del calzado y del juguete*. Ed. Universidad Miguel Hernández. pp. 111-134.
- ÁLVAREZ, S.A. y MEYER, G.D. (1998) «Why do women become entrepreneurs?», *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- BAKER, T. y ALDAG, R. (2003): «Gender and entrepreneurial opportunity evaluation», *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- BARBERÁ, E. *et al.* (2002a): *Rompiendo el techo de cristal: beneficios de la diversidad de género en los equipos directivos*.

Proyecto de investigación Plan Nacional I+D, Programa sectorial de estudios de las mujeres y del género.

BARBERÁ, E.; RAMOS, A; SARRIÓ, M. y CANDELA, C. (2002b) «Más allá del techo de cristal. Diversidad de género», en *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*. Nº 40: 55-68

BELSO, J.A. (2003): «Discriminación de género y fomento de nuevas empresas: conclusiones a partir de un análisis multivariante sobre las pymes valencianas de reciente creación», *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, nº 41: 15-38.

BILIMORIA, D. (2000): «Building the business case for women corporate directors», en Burke, R y Mattis, M. (ed), *Women on corporate boards of directors*. Netherlands, Kluwer Academia:25-40.

BURKE, R. (1997): «Women of corporate boards of directors: a needed resource», *Journal of Business Ethics*, vol. 16 nº 9: 909-915.

BRUIN, A., BRUSH, C., y WELTER, F. (2006). Introduction to the special issue: Towards building cumulative knowledge on women's entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30(5), 585-593.

CABALLERO BELLIDO, M. (2004) *Políticas empresariales de conciliación de la vida familiar y laboral: Buenas prácticas*. Infopolis 2000 S.L. Euskadi 2004

CARRILLO, MC. NOLASCO, A.y RONDA PÉREZ, E. (2005) «Trabajo a domicilio: el caso de las aparadoras de calzado», en *Archivos de Prevención de Riesgo Laborales*, vol. 8 nº 4:149-154

CARTER, D.; SIMKINS, B. y SIMPSON, W. (2003) «Corporate governance, board diversity and firm value», *The Financial Review*, vol. 38 nº 1: 33-53.

CARTER, S. y WEEKS, J. (2002) «Special issue: gender and business ownership: international perspective on theory and practice», *Entrepreneurship and Innovation*, vol. 3 nº 2: 81-82.

CATALYST (2002) «Women in leadership: a European business imperative». *Catalyst*, New York. www.catalyst.org

CATALYST (2004) «The bottom line: connecting corporate performance and gender diversity». *Catalyst*, New York. www.catalyst.org

CHINCHILLA, M.N.; POELMANS, S. y LEÓN, C. (2003) «Políticas de conciliación, trabajo-familia en 150 empresas españolas», *Documento de investigación nº 498*, IESE Business School.

CUADRADO GUIRADO, M.I. (2003) «¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo?: análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección». *Revista de Psicología Social*, vol. 18, nº 3: 283-307.

DE ANCA, C. y VÁZQUEZ, A. (2005), *La gestión de la diversidad en la organización global*. Prentice-Hall, Madrid.

DE LUIS, M.P.; MARTÍNEZ, A. y PÉREZ, M. (2003), «Género y nueva economía: ¿se romperá el «techo de cristal»?». *Acciones e Investigaciones sociales*, nº 17: 155-182.

DE LUIS, P.; MARTÍNEZ, A.; Pérez, M. y Vela, M.J. (2006) «Diversidad de género en la alta dirección y resultados de las mayores empresas españolas», *XVI Congreso nacional de ACEDE*. Valencia.

DÍAZ, C. y JIMÉNEZ, J.J. (2004) «Influencia del género en la actividad empresarial: diferencias de resultados y factores de éxito», *XIV Congreso Nacional de ACEDE*, Murcia.

DITOMASO, N. FARRIS, G.F. y RENE, C. (1993) «Diversity in the technical workforce: rethinking the management of scientists and engineers», *Journal of Engineering and Technology Management*, nº 10: 101-127.

DU RIETZ, A. y HENREKSON, M. (2000) «Testing the female underperformance hypothesis». *Small Business Economics*, vol.14 nº 1: 1-10.

ERHARDT, N.; WERBEL, J. y SCHRADER, C. (2003) «Board of director diversity and firm financial performance», *Corporate Governance*, vol. 11 nº 2:102-111.

FAGENSON, E.A. (1993), *Women in Management: Trends, issues, and challenges in managerial diversity*. Newbury Park, CA: Sage, Publications.

FRAU LLINARES, M.J. (2000) «Trabajo doméstico y trabajo mercantil. Trayectorias y actitudes de las mujeres ante el trabajo» en Alfonso, C.L (Dr.) *Zapatos del cristal. La mujer como protagonista en la industria valenciana del calzado*. Valencia, Secretaría de la Dona CCOO-PV: 87-116.

FUENTES FUENTES, M.M (2006) «Mujeres emprendedoras: capacidades distintivas y desempeño empresarial», en *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº 86, 2006: 49-59.

GÁLVEZ MUÑOZ, L. (2004) «Logros y retos del análisis de género en la historia económica de la empresa», *ICE*, nº 812: 77- 89.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2004) «Exigencias corporativas y estratégicas de la empresa en la conciliación laboral y familiar», en Sagardoy, J.A. y De la Torre c. (Ed): *La conciliación entre el trabajo y la familia*, Ed. Cinca, Fundación Sagardoy y CAM: 42 y ss.

G.E.M. (Global Entrepreneurship Monitor) Informes anuales . www.ie.edu/gem

GISBERT LÓPEZ, M.C. y ALARCÓN García, M.J. (Dir. y Coord) (2007), *El rol de la mujer en los sectores tradicionales del calzado y del juguete*, Ed. Universidad Miguel Hernández, Elche.

GÓMEZ ESTEBAN, C. (2000) «¿Subordinadas o tiranas?: imágenes de la mujer en puestos de responsabilidad laboral», *Conocimiento, mujer, poder: las mujeres en los espacios del saber y la autoridad*. UIMP. Sevilla

GÓMEZ GRAS, J.M. et al. (2002), *Factores condicionantes en el comportamiento internacional de las empresas españolas fabricantes de juguetes*. Ed. Universidad Miguel Hernández Elche.

GÓMEZ GRAS, J.M. et al (2003), *El sector juguete en 2001*, Ed. Universidad Miguel Hernández. Elche.

GÓMEZ GRAS, J.M. et al (2005), *El sector juguete en 2003*, Ed. Universidad Miguel Hernández. Elche.

GÓMEZ GRAS,J.M. et al (2007): «El sector del juguete: oportunidades y amenazas».En Gisbert, MC y Alarcón, M.J. (Dir. y coord.): *El rol de la mujer en los sectores tradicionales del calzado y del juguete*, Ed. Universidad Miguel Hernández, Elche, pp. 159-181.

HENRY, A. (2005) *La mujer líder*. Ed. Robinbook, Barcelona, HINCE, S.W. (2004) «Women, men, career and family in the U.S. young physician labour force», en DiTomaso, N. y Post, C. (Ed) *Diversity in the workforce*. Elsevier JAI, Oxford.

HURTADO, J. y SAN MIGUEL, B. (2000). «Mujeres trabajadoras en el sector valenciano del calzado», en SAN MIGUEL, B. y alt., «Zapatos de cristal. La mujer como protagonista en la industria valenciana del calzado». CC.OO. Valencia.

JUNQUERA CIMADEVILLA, B. (2008): *El género en la actividad empresarial: un estudio aplicado al sector cultural en España y Asturias*, Septem Ediciones, S.L. Oviedo.

JONSON, T. y FREEDMAN, R. (2005) *Mujeres al poder*. Gestión 2000, Barcelona.

KANTER, R. M. (1977), *Men and women of the corporation*. Basic Books, Nueva York.

KRISHNAN, H. y PARK, D. (2005), «A few good women - on top management teams», *Journal of Business Research*, vol. 58 nº 12: 1712-1720.

KOCHAN, T.; BEZRUKOVA, K.; ELY, R.; JACKSON, S.; JOSHI, A. JEHN, K.; LEONARD, J.; LEVINE, B. y THOMAS, D. (2003) «The effects of diversity on business performance: report of the diversity network», *Human Resource Management*, vol. 42 nº 1: 3-21.

MATEOS, R.; ESCOT, L.; GIMENO, R. (2006) «Análisis de la presencia de mujeres en los consejos de administración de las 1000 mayores empresas españolas». *Documento de Trabajo*, 263/2006. Fundación de las Cajas de Ahorros.

OLCESE, A.; BESCÓS, M.; BOTÍN-SANZ, A.P.; DE LA CRUZ, M.V.; JIMÉNEZ, I. y URETA, J.C. (2005) «Diversidad de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas y cajas de ahorros españolas». *Papeles de la Fundación*, nº 12. Fundación de Estudios Financieros, Madrid.

ORTEGA, R. (2006) «El efecto de los hijos en la promoción de las mujeres españolas: ¿Existe diferencia negativa en el salario de genero para las directivas?», *XVI Congreso Nacional de ACEDE*, Valencia.

RAMOS, A. (2005), *Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir*. Publicaciones Universitat de Valencia, Valencia.

RYAN, M. y HASLAM, S.A. (2005) «The glass cliff: evidence that women are over-represented in precarious leadership positions», *British Journal of Management*, vol. 16 nº1:81-90.

SAN MIGUEL, B. et al (2000), *Zapatos de cristal. La mujer como protagonista en la industria valenciana del calzado*. Valencia, Secretaria de la Dona CCOO-PV

SARRIÓ, M; BARBERÁ, E. RAMOS, A. y CANDELA, C. (2002) «El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres», *Revista de Psicología Social*, vol. 17 nº 2: 167-182.

SCHRADER, C; BALCKBURN, V. e ILES, P. (1997) «The women in management and firm financial performance: and explorative study», *Journal of Managerial Issues*, vol. 9 nº 3: 355-372.

SHAPIRO, G. (2003) «Modelos del cambio conceptual y de igualdad en las empresas. La nueva dirección de las personas», *Documento de trabajo*. Emakunde/Instituto Vasco de la Mujer.

SINGH, V. y VINNICOMBE, S. (2004) «Why so few women directors in top UK boards?. Evidence and theoretical explanations», *Corporate Governance*, vol. 12 nº 4: 479-488.

SMITH, N.; SMITH, V. y VERNER, M. (2005) «Do women into management affect firm performance?. A panel study of 2500

Danish firms». *Working Paper Department of Economics, Aarhus School of Business*.

TELLEZ, A. et al. (2008), *Mujer y Trabajo en el Sector Industrial: economía sumergida, violencia simbólica y representaciones ideológicas*. Proyecto I+D+I, Instituto de la Mujer, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

TORRES, L. y HUFFMAN, M.L. (2004) «Who benefits? Gender differences in returns to social network diversity», en DiTomaso, N. y Post, C. (Ed) *Diversity in the workforce*. Elsevier JAI, Oxford.

VELEVA, V. (2005), *Gender diversity and financial performance*. Citizents Advisers inc
www.citizensfunds.org/common/pdfs/Gender_Diversity_Paper_1105.pdf

VIRUELA, R. (2000) «Características del trabajo de la mujer en la industria del zapato», en San Miguel y otros: *Zapatos de cristal. La mujer como protagonista en la industria valenciana del calzado*. Valencia, Secretaria de la Dona CCOO-PV: 37-63.

YAEGUER, M. A. (Ed.) (1999), *Women in Business*, Edward Elgar, Cheltenham.

YBARRA, J. A. (2000) «Las nuevas ropas de una vieja dama. La economía sumergida ante las puertas de nuevo milenio», en Alfonso, C.L (Dr.) *Zapatos del cristal. La mujer como protagonista en la industria valenciana del calzado*. Valencia, Secretaria de la Dona CCOO-PV: 15-21.

YBARRA, J.A., SAN MIGUEL, B. HURTADO, J. y SANTA MARÍA, M.J. (2004), *El calzado en el Vinalopó, entre la continuidad y la ruptura*. Ed. IDELSA, Ayuntamiento Elche y Ayuntamiento Petrer.

ZELECHOSKI, D. y DILIMORIA, D. (2004): «Characteristics of women and men corporate inside directors in the U.S.», *Corporate Governance*, vol.12 nº 3: 337-342.