



TESIS DOCTORAL

2019

**Identificación organizacional y discriminación
percibida en el ámbito laboral.**

SAMUEL FERNÁNDEZ-SALINERO SAN MARTÍN

Máster en Investigación en Psicología.
Graduado en Psicología.

PROGRAMA DE DOCTORADO EN PSICOLOGÍA DE LA SALUD

Directora: Dra. Doña GABRIELA ELBA TOPA CANTISANO

“Nada tiene tanto poder para ampliar la mente como la capacidad de investigar de forma sistemática y real todo lo que es susceptible de observación en la vida”.

Marco Aurelio

Agradecimientos

Esta Tesis Doctoral es fruto de años de planificación y esfuerzo académico. Quiero agradecer de forma sincera a todas aquellas personas que me han acompañado en el proceso y han hecho posible que este proyecto vea la luz.

En primer lugar, quiero agradecer a mi directora, Gabriela Topa, por su entera dedicación y disponibilidad desde el primer momento que nos conocimos. Su saber y calidad humana han sido las constantes más importantes que han permitido que este trabajo vea la luz.

También quiero agradecer a mis maestros, quienes que me han acompañado y energizado para sacar las fuerzas necesarias en los inicios de la profesión y en la profundización en el vasto océano del conocimiento científico. Especial mención a mi maestro y amigo, el Dr. Guillermo Kozameh, persona de incalculable sabiduría y bondad.

También quiero agradecer a mi familia, pareja y amigos, quienes han estado siempre ahí haciendo de colchón durante las interminables horas de formación e investigación que ha requerido este trabajo. Porque siempre he podido contar con ellos cuando lo he necesitado.

Por último, agradecer a los participantes de las investigaciones, por su tiempo y generosidad, haciendo posible uno de los proyectos más importantes de mi vida.

Agradecimientos	iv
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	x
Introducción	1
Objetivos y preguntas de investigación	3
Aportaciones esperadas y significación de esta investigación	4
Estructura de esta tesis	6
CAPÍTULO 1.	10
REVISIÓN TEÓRICA	10
1. La identidad	10
Los aportes psicoanalíticos.	11
El enfoque conductista	14
Albert Bandura.	14
Walter Mischel	15
La Psicología Social Cognitiva.	16
La Cognición Social.	17
La identidad Social	20
2. La discriminación en el ámbito laboral.	30
Formas de discriminación.	30
Discriminación legal y social.	30
Discriminación directa e indirecta.	31
Discriminación y el concepto de igualdad.	32
Investigación en el marco de la discriminación laboral.	34
Existencia de prácticas discriminatorias.	34
Procesos organizacionales discriminatorios.	35

Implicaciones de las prácticas discriminatorias.	35
Reconocimiento de la discriminación.	36
Acciones para combatir la discriminación.	36
3. La motivación	38
Enfoques teóricos en el estudio de la motivación.	38
Teorías centradas en la persona.	39
El enfoque psicoanalítico.	39
La teoría de la jerarquía de necesidades.	39
La teoría de los motivos sociales.	40
La teoría de la autodeterminación.	41
Teorías centradas en el contexto	41
Teoría de la reducción del impulso.	41
Teoría de refuerzo o del condicionamiento operante	42
Teorías centradas en la interacción.	42
Teoría de expectativa valencia.	42
Teoría de la equidad.	43
La Teoría Social Cognitiva.	44
La teoría de Orientación a meta y las Orientaciones motivacionales.	44
4. La satisfacción laboral	52
5. El conflicto intergrupalo	56
Definición de conflicto	57
Tipos de Conflicto.	58
Perspectivas teóricas.	59
Modelos psicológicos.	59
Enfoques estructurales.	61
La perspectiva psicosocial.	62
Los dilemas sociales.	63

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral	
El interaccionismo simbólico.	64
Interacción entre grupos.	64
El paradigma del grupo mínimo de Henry Tajfel.	65
Modelos de conflicto.	66
El modelo general de Thomas.	66
La dinámica del conflicto.	67
El modelo de escalada/des-escalada de Van de Vliert.	69
La gestión del conflicto organizacional	72
6.Las conductas extra-ro	75
Conductas de Ciudadanía Organizacional.	78
CAPÍTULO 2.	81
Resumen	81
Abstract	82
Las orientaciones motivacionales como predictores de la satisfacción y las conductas de ciudadanía organizacional.	85
La satisfacción laboral.	88
Las conductas de ciudadanía organizacional.	88
La Identidad Organizacional.	90
Método	95
Muestra	95
Instrumentos	97
Orientaciones Motivacionales	97
Satisfacción Laboral.	98
Conductas de ciudadanía organizacional.	98
Identidad Organizacional.	99
Discriminación Percibida.	999
Resultados	100

Análisis de mediación.	101
Análisis de moderación	103
Análisis de mediación moderada	105
Discusión	111
Limitaciones y sugerencias de futura investigación	114
CAPÍTULO 3.	118
Resumen	118
Abstract	118
La discriminación percibida dentro del ámbito organizacional	121
El papel de la Teoría de la Identidad Social.	121
La conflictividad como constante organizacional.	122
Método	124
Muestra	124
Instrumentos	125
Resultados	126
Análisis de mediación.	127
Análisis de moderación.	127
Análisis de mediación moderada.	128
Discusión	129
Limitaciones y sugerencias de futura investigación	132
CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN GENERAL	136
Aportaciones de esta tesis	137
Limitaciones y futuras líneas de investigación	140
Implicaciones prácticas y de intervención	143
REFERENCIAS	149

Lista de tablas

CAPÍTULO 2

Tabla 1. <i>Estadísticos descriptivos y matriz de correlaciones.</i>	101
---	-----

CAPÍTULO 3

Tabla 1. <i>Estadísticos descriptivos y matriz de correlaciones.</i>	128
---	-----

Lista de figuras

CAPÍTULO 2

- Figura 1.** *Modelo explicativo Satisfacción Laboral.* 96
- Figura 2.** *Modelo explicativo OCB.* 97
- Figura 3.** *Efectos de la Orientación al Desempeño Aproximativo sobre la Satisfacción Laboral.* 106
- Figura 4.** *Efectos directos de la Orientación al Desempeño Evitativo sobre la Satisfacción Laboral.* 107
- Figura 5.** *Efectos directos de la Orientación al Aprendizaje sobre la Satisfacción.* 108
- Figura 6.** *Efectos directos de la Orientación al Aprendizaje sobre las OCB.* 109
- Figura 7.** *Efectos directos de la Aproximación al Desempeño Aproximativo sobre las OCB.* 110
- Figura 8.** *Efectos directos de la Orientación al Desempeño Evitativo sobre las OCB.* 111

CAPÍTULO 3

- Figura 1.** *Resultados del análisis de mediación moderada. La relación entre Discriminación Percibida y la Conflictividad Laboral a través la Identificación grupal es moderada por la Identificación organizacional.* 129

INTRODUCCIÓN

Samuel Fernández-Salinero San Martín

INTRODUCCIÓN

La identidad es una dimensión esencial en la historia de la Psicología. Concretamente, en el ámbito de la Psicología Social, las teorías de la Identidad Social, inscritas dentro de la corriente de la Cognición Social, han intentado dar cuenta de cómo el comportamiento de los grupos se ve influido por la conciencia de pertenencia a diversas categorías sociales (Tajfel, 1978). Estas teorías, partiendo de los planteamientos de Sherif, han ido evolucionando y complejizándose, arrojando cada vez una óptica más completa que nos ayuda a la comprensión y gestión de los grupos, las organizaciones y los Recursos Humanos. Una constante que se puede extraer de las visiones grupales es la motivación de todo individuo de pertenecer a un grupo que le aporte un autoconcepto positivo y la lucha por conservar, en procesos comparativos, la identidad social positiva.

Es de crucial importancia la gestión de los equipos dentro de las organizaciones, buscando que no se creen subgrupos que puedan interferir con el correcto funcionamiento de las mismas contribuyendo a la aparición de conflictividad. Los procesos que subyacen a la gestión de la identidad en las organizaciones han recibido gran número de investigación en las últimas décadas, relacionándose con variables tan interesantes como el rendimiento, el absentismo, o la satisfacción laboral.

No obstante, la gestión de la identidad no solo se debe tener en cuenta dentro de la misma organización. En la actualidad, un gran número de personas se ve envuelta en procesos migratorios en busca de nuevas oportunidades o mejora de su calidad de vida. Estos procesos han provocado la adopción por parte de los diferentes gobiernos internacionales diversas medidas para, por un lado, fomentar las migraciones, o por otro restringirlas. Evidentemente, dentro del marco de la Psicología Social, este proceso sociológico debe tener impacto en las organizaciones internacionales, que indudablemente verán modificadas sus plantillas.

Por otro lado, los seres humanos no son sujetos pasivos, por lo que también cuentan con atributos disposicionales que, como plantea la cognición social, influyen en ellos a la hora de interpretar el mundo y categorizarse tanto a sí mismos como a los sucesos que acontecen a su alrededor. Debido a esto, para lograr un análisis comprensivo de los fenómenos identificatorios y sus posibles consecuencias, debemos evaluar también los factores individuales que contribuyen al filtrado de la información y la selección de la respuesta.

El entorno cambiante, las circunstancias políticas de incertidumbre e inestabilidad arrojan a los empleados a intentar construir vínculos laborales, o procurar evitar perder los que tienen, modificando sustancialmente sus comportamientos. Estas condiciones nos encaminan a fenómenos que deben ser estudiados en profundidad con el fin de conocer las interacciones que se producen en las organizaciones, y el entorno social, promoviendo así la salud y la adaptación a las nuevas realidades. En estudios previos, hemos asistido a intentos de discernir qué factores correlacionaban con la vulnerabilidad de ciertos colectivos, y las consecuencias de dicha vulnerabilidad. Concretamente (Pastor, 2016) investigó en una muestra de adolescentes cómo la presencia de criterios de vulnerabilidad psicosocial contribuía a predecir un mayor malestar emocional. Entre estos criterios, el apoyo social ocupaba un lugar importante. En esta tesis doctoral, analizaremos un entorno potencialmente vulnerable, como es la Inglaterra del Brexit, en una muestra de españoles que perciben discriminación, intentando comprender las consecuencias afectivas y conductuales en el entorno laboral.

Los procesos interpersonales que se llevan a cabo en el ambiente laboral son de inestimable valor. Como muestran estudios anteriores (Alcover, Rodríguez, Fernández y Pastor, 2012), el empeoramiento de las condiciones laborales percibidas de sujetos con diversidad funcional después de la crisis, redujeron significativamente su satisfacción con

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

la vida, y aumentaron su intención de abandonar el empleo. La situación negativa que viven las personas con diversidad funcional conlleva una penalización e incluso una discriminación para acceder o mantenerse en el mundo laboral, lo que pone en evidencia la importancia de los procesos discriminatorios desde incluso en el momento previo de acceder a las organizaciones. Estos fenómenos no solo tienen que estar presentes en los managers, sino también a la hora de llevar a cabo políticas sociales.

Es por eso, que evaluar en el contexto social el funcionamiento de las organizaciones, se convierte en una oportunidad inestimable a la hora de comprender los procesos subyacentes que preceden los fenómenos identificatorios y como, teniendo en cuenta ciertos antecedentes, podemos llegar a predecir e intervenir, en otros procesos como son las conductas de ciudadanía organizacional, la satisfacción o la conflictividad laboral.

Objetivos y preguntas de investigación

El objetivo de esta Tesis doctoral es examinar los efectos que tiene la percepción de discriminación sobre la identificación organizacional de los empleados y las consecuencias de dicha identificación sobre otras variables. En concreto, se analizarán los efectos de la discriminación percibida sobre la identificación organizacional a través de dos estudios originales, con muestras y procedimientos independientes, que se centran en aspectos que la investigación precedente no ha explorado en profundidad. En cada uno de los estudios se exploran las relaciones de la percepción de discriminación sobre el proceso de identificación, y su relación con variables como las conductas de ciudadanía organizacional, la satisfacción o la conflictividad laboral. Además, con el fin de obtener una visión más realista se introducirán otras variables como las orientaciones motivacionales, o los diversos niveles de abstracción de la identidad, que contribuyen a modificar las relaciones meramente lineales. Estas investigaciones muestran un doble

interés ya que, por una parte, han derivado del análisis previo de la literatura y, por otra, parecen relevantes de cara a la sugerencia de futuras intervenciones.

Más específicamente; el propósito de esta tesis es: a) analizar empíricamente las relaciones entre las orientaciones motivacionales y la identificación organizacional, las conductas de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral, cuando las personas se encuentran en un clima de discriminación percibida, como es el entorno del Brexit. Y b) analizar empíricamente las relaciones entre la percepción de discriminación y la identificación grupal sobre la conflictividad, valorando además si dichas relaciones están moderadas por la identificación organizacional.

En concreto, las preguntas de investigación a las que se tratará de responder son las siguientes:

1. ¿Cómo influyen las orientaciones motivacionales sobre la identificación organizacional, las conductas de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral?
2. ¿Están estas relaciones moderadas por la discriminación percibida?
3. ¿Cómo influye la percepción de discriminación sobre la identificación grupal y la conflictividad laboral?
4. ¿Están estas relaciones moderadas por la identificación organizacional?

Aportaciones esperadas y significación de esta investigación

Esta tesis doctoral pretende contribuir a enriquecer la investigación sobre los efectos que la discriminación –ya sea por cuestiones de procedencia o intergrupo – tiene sobre el ajuste de las personas a sus organizaciones, y cómo se pretende gestionar su impacto. En primer lugar, la investigación precedente habitualmente se ha focalizado en aspectos de género y raza a la hora de estudiar la discriminación, no teniendo en cuenta variables disposicionales de los individuos, o no teniendo lo suficientemente en cuenta otras

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

variables organizacionales como los grupos de trabajo, donde también se pueden llevar a cabo tratos discriminatorios. En este trabajo se han aprovechado circunstancias contextuales accidentales como es la aprobación del referéndum del Brexit para reorganizar la estructura sociopolítica de un país, escenario privilegiado para el germen y la eclosión de procesos grupales difíciles de detectar *in status nascendi*, que pueden revelar los procesos de adaptación que se llevan a cabo dentro de las organizaciones. Asimismo, en el segundo estudio se ha pretendido evaluar la activación de diversas categorías identificatorias como son la organizacional y grupal, para valorar los efectos sobre la conflictividad laboral que tiene la percepción de discriminación.

En segundo lugar, la investigación precedente ha mostrado la influencia que muestran las orientaciones motivacionales (Gayef, Gülpinar, Bakirci, Yegen, 2018) en el plano académico, relacionándose con el procesamiento profundo de la información. Sin embargo, la perspectiva de las orientaciones motivacionales no se ha aplicado de forma suficiente en las organizaciones. En concreto, partiendo de este pormenor, en esta tesis se ha pretendido dar apoyo empírico a los efectos diferenciales que puede mostrar el predominio de ciertas orientaciones motivacionales a la hora de hacer frente a situaciones desafiantes, como es trabajar en un país extranjero, en un entorno que promueve un hándicap para la vida laboral de los individuos, como es la percepción de ser discriminado por motivos de pertenencia a un determinado país. Siendo además, la discriminación realizada sobre motivos que no presentan posibilidad de cambio, más difícil de gestionar (Branscombe et al., 1999). Por otro lado, los estudios que componen esta Tesis Doctoral se basan en modelos interaccionales de mediación moderada. La utilización de los mismos permite comprender el interjuego que se produce entre los factores organizacionales, ofreciéndonos una visión más precisa de la realidad organizacional.

Por último, el aporte de esta tesis pretende ser doble, a la vez teórico y aplicado. En cuanto al primer ámbito, el establecimiento de unas relaciones sólidamente fundadas entre antecedentes psicosociales y factores de rendimiento extra-rol, satisfacción laboral o conflictividad, nos permitirá avanzar en la comprensión de estas variables. Y, en cuanto al segundo ámbito, el de la intervención, esta tesis pretende hacer una aportación relevante para que los psicólogos aplicados, terapeutas, orientadores y demás profesionales puedan desarrollar sus programas de intervención para incrementar el rendimiento organizacional y favorecer la gestión del conflicto organizacional teniendo en cuenta variables que quizá antes podrían pasar desapercibidas al no haber sido lo suficientemente investigadas.

Estructura de esta tesis

Esta tesis se compone de cuatro capítulos, además de la presente introducción. En el primero de ellos se expone el marco teórico en base al cual se han desarrollado las investigaciones que componen esta tesis doctoral. En concreto, se analizan las principales teorías que han pretendido abarcar el fenómeno de la identidad, desde diferentes ópticas y modelos. Acto seguido se expone una revisión sobre la discriminación en el ámbito laboral y la investigación que se ha llevado a cabo, siendo generalmente enfocada hacia fenómenos raciales o genéricos. Luego se hace un recorrido sobre las principales teorías de la motivación que pretenden explicar el proceso de energizar y guiar la conducta de los sujetos, poniendo el acento, al final, en la explicación de la teoría de las orientaciones motivacionales. Después se analizará ampliamente el fenómeno de la conflictividad laboral, aspecto de crucial importancia que se ha ido tratando y gestionando según diferentes ópticas con el paso de los años. Posteriormente, se analizará brevemente la satisfacción laboral. Por último, se esbozará una breve definición y conceptualización de las conductas de ciudadanía organizacional, introduciendo los antecedentes, consecuentes

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

y un modelo explicativo que ofrezca una visión amplia sobre las variables que componen los estudios de esta tesis.

En el segundo y tercer capítulo se exponen los dos estudios empíricos independientes que se han llevado a cabo para esta tesis. El primer estudio empírico está centrado en la influencia que tienen las diferentes orientaciones motivacionales sobre las conductas de ciudadanía organizacional, y la satisfacción laboral, mediada esta relación por la identificación organizacional en un entorno de discriminación percibida que actúa como moderador. Se utilizó una muestra de 286 trabajadores españoles en Reino Unido. El estudio demuestra que las orientaciones motivacionales tienen un impacto estadísticamente significativo sobre las conductas de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral. Concretamente, los efectos sobre las conductas de ciudadanía organizacional de las orientaciones al desempeño están mediadas por la identificación organizacional y moderada esta relación por la discriminación percibida. Además, los efectos de la orientación al aprendizaje sobre las conductas de ciudadanía organizacional no se ven mediados por la identificación organizacional.

En relación a la satisfacción laboral, se encuentra que la orientación al aprendizaje se relaciona directamente con la satisfacción laboral. Por otro lado, ni la orientación al desempeño aproximativo, ni la orientación al desempeño evitativo, se relacionan directamente con la satisfacción laboral. Estas relaciones se llevan a cabo a través de fenómenos identificatorios, y moderadas por la discriminación percibida.

El segundo estudio empírico se ha focalizado en el efecto que tiene la percepción de discriminación intergrupo dentro de la misma organización sobre la conflictividad laboral, siendo este efecto mediado por la identificación grupal y moderado por la identificación organizacional. Participaron 466 trabajadores de una universidad española pertenecientes a dos equipos de trabajo diferentes. En este estudio se propone que la

discriminación percibida se relaciona con la conflictividad laboral cuando se produce identificación grupal. A su vez, la identificación organizacional modera esta relación.

En el cuarto capítulo se resumen las principales conclusiones de cada uno de los estudios empíricos independientes y se exponen los aportes generales de esta tesis para la mejor comprensión de los efectos que tiene la percepción de discriminación sobre las OCB, la satisfacción laboral y la conflictividad, incluyendo la identidad como variable moduladora. Para concluir se señalan las limitaciones del presente trabajo en general y de cada estudio en particular y se proponen nuevas líneas de investigación, a la vez que se hacen sugerencias de intervención para favorecer la incorporación de los estudios a las organizaciones y a la gestión de equipos.

La sección de referencias bibliográficas se ha unificado al final del documento, para facilitar la lectura.

CAPÍTULO 1

REVISIÓN TEÓRICA

CAPÍTULO 1.

REVISIÓN TEÓRICA

1. LA IDENTIDAD

La identidad es un concepto central en el estudio de la historia de la psicología. En este capítulo haremos un breve repaso sobre las complejidades de su estudio. En primer lugar, intentaremos definir el constructo y enmarcarlo conceptualmente. Posteriormente haremos un repaso crítico por los intentos de las principales escuelas psicológicas que abordan el fenómeno, analizando sus principales aportes y limitaciones. Partiremos de los planteamientos psicoanalíticos, proseguiremos por los enfoques contextuales, para dar paso a los planteamientos interaccionistas. Para finalizar, nos enfocaremos concretamente en la Teoría de la Identidad Social, planteamiento que en la Psicología Social ha nutrido gran número de investigaciones y que arroja una visión interactiva y comprehensiva entre atributos disposicionales del ser humano, y factores contextuales provenientes de su entorno.

A la hora de intentar dar cuenta de este complejo fenómeno, se han utilizado diferentes marcos de referencia y aproximaciones metodológicas. La identidad, en términos generales hace referencia a la forma en que se ve una persona diferente del resto (Fernández, 2012). En términos más específicos, la identidad hace referencia a la singularidad, la unicidad, la exclusividad y la continuidad en el tiempo. Según Iñigo y Lupicinio (2001), todos nos sabemos la misma persona que fuimos en el pasado, pero al mismo tiempo nos reconocemos como cambiados y diferentes. Por lo tanto, hay algo que cambia y algo que permanece en nosotros. Accidente y esencia configuran la identidad. Los mismos autores nos plantean dos formas básicas de la entidad como sujetos; la identificación, que se refiere a la seguridad de saber quiénes somos, y la diferenciación, que nos evitaría confundirnos con otros.

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

La identidad es un concepto capital en esta tesis doctoral. En la historia de la Psicología Social, que es el marco específico en el que se encuadra este trabajo, han influido numerosas teorías previas como las psicoanalíticas o las conductistas (Revilla, 1996). Otras corrientes han estado más enfocadas a desarrollar teorías sobre la identidad y sobre el yo con sede en la interacción entre determinantes cognitivos, conductuales y ambientales, como la Teoría Social Cognitiva, desarrollo que posibilitaría la aparición de las teorías de la Cognición Social que expondremos brevemente, y otras escuelas, como las contextuales, han restado importancia a la identidad por no ser un fenómeno observable.

Los aportes psicoanalíticos.

La influencia del psicoanálisis en el estudio de la identidad ha sido muy importante, aunque las líneas teóricas de investigaciones posteriores se hayan desmarcado de las propuestas originales de Freud y seguidores (Revilla, 1996). En este epígrafe de la tesis introduciremos las perspectivas de Freud, Erikson y Lacan como principales representantes psicoanalíticos del fenómeno identitario.

Freud definió, con su modelo planteado en Esquema del Psicoanálisis (1940), que el sujeto estaba comprendido por tres instancias que configuraban su personalidad. En primer lugar, Freud habló del ello, sede de lo innato y pulsional. El yo, encargado de mediar entre las demandas del mundo social, y el ello. Y el super-yo, instancia punitiva resultado de las primeras identificaciones del sujeto con los modelos parentales. Para Freud, la personalidad se conformaba mediante identificaciones. Por lo tanto, en términos del propio Freud, los procesos identificatorios aspiran a “confirmar al propio yo análogamente al otro tomándolo como modelo” (Freud, 1921).

Pese a que Freud dio mucha importancia a la cultura, y a la influencia de esta sobre los individuos (Freud, 1930), su teoría ha tenido críticas relacionadas con un excesivo

psicologismo y fijación en los procesos internos del individuo. Por otro lado, es influencia innegable de modelos de raíz conductista como el de Dollard y Miller, y múltiples teorías cognitivas, tomando como base las características del individuo para explicar comportamientos, actitudes, u otras variables (Revilla, 1996).

Erik. H. Erikson plantea que, para entender la identidad, es esencial conceptualizar también el ambiente y complementar el conocimiento del sujeto con el estudio del funcionamiento psicosocial (Erikson, 1972). Para Erikson la identidad es parcialmente consciente, comprendiendo un sentido de continuidad e igualdad personal, y parcialmente inconsciente, manifestada en una cualidad del vivir no consciente de sí mismo. Socialmente, la formación de la personalidad del sujeto depende de modelos parentales y comunitarios.

Para Erikson, el yo es responsable de la síntesis que se lleva a cabo a partir de las identificaciones tanto infantiles como adultas. Según este autor, la formación de la identidad requiere un proceso en el que el individuo se juzga a sí mismo a la luz de lo que percibe de los otros a modo de juicios, desarrollando una tipología de significaciones que definen un marco comparativo. Los procesos comparativos son esenciales en el marco de esta tesis doctoral, ya que en planteamientos posteriores, dentro del marco de la Teoría de la Identidad Social (Tajfel, 1978), eje capital de este trabajo, tomarán un protagonismo notable.

La aportación cenital de Erikson a las teorías de la identidad es la relativa a su modelo evolutivo basado en el principio epigenético. Para el autor, la adquisición de la identidad tiene su punto más importante en la adolescencia. El adolescente, deberá ser capaz de integrar aquellas imágenes fragmentarias de identificaciones infantiles para no quedar inmerso en la confusión y poder lograr su inserción social activa. Erikson supera las críticas que se le hicieron a Freud, basadas en un excesivo psicologismo, pero su teoría

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

no está exenta de críticas, como la dificultad de ser generalizable tanto a hombres como a mujeres, o la dificultad de generalizarla a otros contextos culturales. Como defienden Ochse y Puig (1986) hay determinadas minorías que parecen obtener más tarde el sentido de identidad, o experimentan sentimientos de falta de autodefinición. También, una de las críticas más importantes radica en el carácter moral de su teoría, ya que plantea que la no superación de alguna de las crisis supone un déficit tanto psicológico como moral. Por último, el carácter estático que imprime Erikson a la identidad al plantear que es algo que se consigue, resta quizá versatilidad y flexibilidad a esta cualidad personal. Quizá la identidad es algo en constante cambio y evolución, como veremos más adelante.

Por último, Jacques Lacan planteó también la introducción de lo social en el interior de la persona. Con la frase “El inconsciente es el discurso del otro” (Lacan, 1966), el autor francés da una vuelta a la teoría del inconsciente freudiano, afirmando que lo más interno de la persona tiene una raíz social. Para Lacan, el lenguaje introduce lo social y lo cultural en el sujeto, influyendo de forma muy importante en su identidad. El autor francés planteará que la identificación es “la cristalización de una identidad” (Guadalupe, 2011). Excede el alcance de esta tesis doctoral hacer un análisis en profundidad de los aportes lacanianos, pero el autor francés plantea la importancia fundamental de lo social cuando afirma que “No hay imagen de identidad, reflexividad, sino relación de alteridad fundamental”. Es decir, la identidad es siempre del otro, y el yo no puede proveer ningún tipo de identidad.

Otros aportes psicoanalíticos, como el de Heimann (1942) afirman que la identidad sería el conjunto de capacidades, talentos, impulsos, fantasías, emociones y capacidades que posee el individuo. O, por otro lado, Filloux asimilará el concepto de identidad al de personalidad.

El enfoque conductista

El enfoque conductista excluye de su consideración cualquier referencia a fenómenos no observables. La identidad, la personalidad, o el yo, al ser constructos mentales que deben ser inferidos, no tendrían lugar en concepciones conductistas radicales. La óptica conductista radical asume que el ser humano puede ser concebido a través de una visión mecanicista y promete explicar y predecir la conducta mediante factores observables y el mecanismo fundamental del aprendizaje.

Este enfoque, otorga un papel preponderante del medio social, siendo el sujeto un mero organismo pasivo mecánico y responsivo de los estímulos del ambiente. Según este modelo, la personalidad y la identidad serían resultado de una serie de aprendizaje de hábitos. Watson, padre del conductismo radical afirmarían que con una docena de niños sanos podría hacer de ellos lo que él quisiera, todo por medio del condicionamiento. Para Skinner, la persona sería el resultado de sus procesos de condicionamiento, por lo que la identidad depende de las contingencias de refuerzo del entorno. Esta óptica, pese a simplista, recoge también la importancia de lo social en la génesis y mantenimiento de la identidad.

Una vez superados los planteamientos del conductismo radical, el organismo volvió a tomar importancia, introduciéndose de nuevo dentro de la ecuación estímulo-respuesta, dando lugar al famoso esquema estímulo-organismo-respuesta, como veremos en teorías posteriores como las de Bandura.

Albert Bandura.

La teoría cognitiva social de Bandura pretende llevar a cabo una integración de los determinantes personales y los ambientales. Esta intención posibilitará la aparición del concepto de “determinismo recíproco” (Bandura, 1977). El autor afirma que la persona

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

juega un papel activo en el ambiente a través de su conducta, del mismo modo que el ambiente influye en el sujeto. Bandura va a otorgar un papel fundamental al aprendizaje a través de modelos, ya que así, el sujeto podrá adquirir diversas reglas para regular su conducta. Bandura introduce la participación activa del sujeto como elemento fundamental dentro del proceso de aprendizaje.

La persona debe decidir qué características de un modelo desea emular, en qué medida y cuando serían imitados. Este comportamiento irá configurando sus procesos autorreguladores, influidos también por la reacción de los miembros valorados de su grupo. De este modo, la identidad del sujeto se va configurando en función de procesos de observación, acción y feedback. Es significativo que Bandura da importancia a los procesos simbólicos como son la parte verbal o icónica como guía de la conducta futura, rescatando la mediación del discurso como forma de autorregulación. Pese al gran paso que dio Bandura respecto al conductismo, su teoría sigue teniendo un corte conductista ya que el ambiente y los otros, son los que intervienen en la conducta reforzándola o debilitándola.

Walter Mischel

Colaborador de Bandura, este autor procuró ir poco a poco abandonando el componente conductista de las teorías de Bandura para centrarse cada vez más en los aspectos cognitivos de la personalidad, desarrollando la Teoría Sociocognitiva de la Personalidad (Mischel, 1993).

Según Mischel, no se puede hablar de la personalidad en términos de rasgos o estados estables que ejercen efectos sobre la conducta. Más bien, debemos hablar de las interacciones entre situaciones concretas, y la historia de aprendizaje y refuerzo en situaciones similares (Mischel, 1968), similar a los aportes de Bandura. Posteriormente, en 1973, Mischel introducirá las variables personales que se ocupan de transformar los

estímulos. Estas variables son a) las aptitudes sociales y cognitivas, b) las estrategias de codificación y los constructos personales para categorizar situaciones y a sí mismo, c) las expectativas sobre la situación, d) los valores subjetivos de los estímulos y e) los sistemas y planes autorregulatorios para estructurar la conducta. Por lo tanto, el autor abre la posibilidad de un sistema de categorías cognitivas que estructurarán los estímulos recibidos del ambiente. El sujeto tiene un sistema cognitivo mediante el cual estructura y organiza la percepción de la realidad y estructura su conducta más allá del mero aprendizaje, aportando así un elemento fundamental de la identidad y la conducta. Cada sujeto estructurará la realidad en función de sus variables personales.

La Psicología Social Cognitiva.

Esta disciplina hace hincapié fundamental en los procesos cognitivos internos mediante los que la persona interpreta la realidad. Desde los planteamientos de esta escuela, el método experimental se hará primordial con la finalidad de poner a prueba sus supuestos.

Solomon Asch, hizo hincapié en la interacción de los seres humanos como base de todo proceso social. Dedicó parte de su carrera a estudiar la formación de impresiones en base a factores subjetivos y procesos cognitivos que guían dichos procesos. Es conocido su trabajo sobre el conformismo social.

Fritz Heider fue desarrollador de la teoría de la atribución, de gran influencia en la Psicología Social (Heider, 1958), para evaluar cómo la gente percibe su propia conducta y la de los demás. Heider plantea que en la percepción de la causalidad del comportamiento de las personas utilizamos tres categorías. El locus de control, la estabilidad y la controlabilidad.

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

Kurt Lewin, con su teoría de campo, plantea que los individuos o sistemas están bajo la influencia de fuerzas que se orientan al equilibrio. Tanto el individuo como el grupo poseen unas necesidades que deben ser satisfechas. La no satisfacción de las necesidades llevará a una tensión que empujará a la acción para restablecer el equilibrio inicial. Los componentes que alivian la tensión serán considerados zonas de valencia positiva, mientras que los que impiden la reducción de la tensión se consideran zonas de valencia negativa. Lewin concedía mayor importancia a los procesos motivacionales que perceptivos.

Leon Festinger, desarrolló la teoría de la comparación social, defendiendo la necesidad de los sujetos de evaluar sus propias opiniones y habilidades. Para este fin se comparan con otros similares. Festinger introduce el aspecto comparativo como elemento fundamental a la hora de evaluar los atributos de la personalidad. Por otro lado, otro aporte de Festinger es la teoría de la disonancia cognitiva, que postula la necesidad de congruencia en el ser humano entre percepciones, opiniones y conocimientos. El trabajo de Festinger fue eminentemente experimental, contribuyendo al desarrollo de esta metodología en Psicología Social.

La Cognición Social.

El procesamiento de la información es un elemento central del cognitivismo, siendo la metáfora computacional y el modelo del ordenador el germen de sus postulados. La Psicología Social Cognitiva se ha centrado en los procesos cognitivos que incluyen la selección, organización e interpretación de la información, por un lado, y por otro en los esquemas cognitivos, que hacen referencia a la manera en que los individuos almacenan la información sobre las personas y los acontecimientos sociales. Es interesante que dentro del marco teórico de la cognición social el sujeto está orientado a desarrollar una

concepción coherente de la realidad, pero que debido a sus limitaciones estructurales ha de utilizar estos esquemas para procesar más ágilmente la información.

Taylor (1994) distingue entre esquemas de personas, de rol, de grupos y de acontecimientos. Desde las propuestas de la cognición social, para la elaboración de la realidad, los juicios se llevarán a cabo con la información seleccionada que sea congruente con los esquemas previos. Estos enfoques restan importancia al entorno social y acentúan más el peso del sujeto. Además, deja de lado los aspectos motivacionales, evidenciando un vacío entre los esquemas cognitivos y la acción, ya que no es posible saber cómo se conecta un contenido mental con un comportamiento sin que se proponga alguna instancia intermedia.

Desde la teoría de la cognición social, la concepción del yo es plenamente cognitiva, esto es, hay una asimilación del yo con el autoconcepto. Más específicamente, la colección de creencias que tenemos sobre nosotros mismos configura dicho autoconcepto (Taylor et al., 1994). El autoconcepto posee un importante componente afectivo y evaluativo, y se organiza en los esquemas de sí mismo. Según Markus (1997) los esquemas de sí mismo son generalizaciones cognitivas sobre el yo, derivadas de la experiencia pasada que organizan y guían el procesamiento de la información relativa a uno mismo con base en las experiencias sociales del individuo.

Por otro lado, hay otras teorías que intentan dar cuenta del autoconcepto como una estructura categorial con una organización jerárquica (Rogers, 1981), como una serie de colección de prototipos (Kuiper, 1981), como una red asociativa (Bower y Gilligan, 1979) o como un espacio multidimensional (Breckler y Greenwald, 1982). Las características personales dentro del enfoque de la Psicología Social Cognitiva, pueden ser medidas a través de rasgos, esquemas, prototipos, etc. lo que permite y facilita el estudio y conocimiento del individuo.

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

Además, los procesos afectivos también tienen un espacio a la hora de contribuir a explicar la identidad individual. Generalmente se ha tendido a pensar que el afecto interfiere en los procesos cognitivos, modificándolos. La hipótesis fundamental es que las autoconcepciones tienden a ser congruentes con el estado anímico (Clark e Isen, 1982). Por lo tanto, se deduce que, en función de las experiencias predominantes en un entorno, la construcción de la identidad tenderá a estar en la línea de lo experimentado.

Por último, los esquemas cognitivos se relacionan con el comportamiento de los individuos desde el plano motivacional. Los procesos de autorregulación dan cuenta de cómo se produce esta relación. La teoría de la autoconciencia (Duval y Wicklund, 1972) se sustenta en los procesos comparativos. La autoconciencia objetiva provoca en el sujeto una comparación automática de sí mismo con ciertos estándares, y en el caso que el individuo observe una discrepancia entre estos dos factores, sentirá una emoción negativa que lo impulsará a la acción. Aquí encontramos un enlace entre esquemas y conducta, siendo la motivación de lograr una identidad positiva la que puede mover a los sujetos a actuar, como veremos más adelante.

Dentro de estos aspectos comparativos, algunos autores (Fenigstein et al., 1975; Scheier y Carver, 1980) distinguieron entre individuos caracterizados por una propensión a focalizar su atención hacia los aspectos más personales de sí mismos, u otros, con tendencia a centrarse en sí mismos como objetos sociales. Es decir, los primeros estarían más pendientes de lo que emana de su interior, mientras que los segundos estarían más pendientes de la impresión que dan. Estos últimos en lugar de actuar desde un yo privado, actuarían desde su yo público motivado por las presiones debido a las necesidades de autorrepresentación. Goffman (1959) plantea que las personas se presentan en el plano social para ser tratados de una manera determinada, es decir, para conseguir un fin concreto.

Por lo tanto, en línea con lo anterior, la autovigilancia es un rasgo derivado de esta autopresentación, y hace referencia a la tendencia a exagerar el control de la impresión que uno produce sobre los demás. Las personas altas en autovigilancia tienden a ser muy sensibles a las características de la situación, mientras que las bajas atienden mucho más a sus actitudes y demandas internas. Dentro del marco del sociocognitivism, se plantea que los sujetos están motivados para lograr la coherencia entre una autoconcepción y la realidad.

Trope (1975) plantea que las personas están motivadas a participar en situaciones que sean informativas de sus habilidades o características, para poder evaluarse de forma coherente en las dimensiones de interés. Por lo tanto, las personas en el entorno laboral buscarán situaciones en las que puedan probar sus competencias, con el fin de hacer más predecibles y controlables eventos futuros. Como criterio de acuerdo se utilizan los autojuicios del sujeto y los juicios de personas conocidas (Funder y Colvin, 1988). Cuando los resultados de la comparación no son positivos se llevan a cabo procesos de autoafirmación, afirmándose así aspectos del autoconcepto, aunque no sean relevantes con la situación (Steele, 1988). Incluso, mediante procesos identificatorios, una persona puede brillar con gloria ajena, por reflejo de la persona cercana (Tesser, 1988). Por último, los sujetos están motivados a lograr una autoconcepción estable que permita al individuo pensarse como una persona con cualidades determinadas.

Después de haber hecho un repaso a los fenómenos identitarios más importantes, y a los procesos cognitivos que subyacen, pasamos a un elemento central de esta Tesis Doctoral: Las Teorías de la Identidad Social.

La identidad Social

Henri Tajfel fundó su escuela en Bristol, UK, una de las más importantes e influyentes en el campo de la Psicología Social en Europa. Tajfel pensaba explicar los

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

comportamientos intergrupales desde las relaciones que se establecen entre los miembros de los grupos en términos de poder y estatus. Tajfel parte de los planteamientos de Sherif, quien explica los fenómenos de hostilidad y cohesión grupal. El autor turco demostró que las interacciones dentro de los grupos tienden a crear normas, y dichas normas influyen posteriormente sobre los individuos. Con su experimento del efecto autocinético, Sherif observó que para emitir un juicio los participantes tenían en cuenta las opiniones de los demás, aunque sus percepciones individuales fueran diferentes. Por otro lado, también toma influencias de la teoría de la categorización de Bruner, la cual hace referencia al proceso básico mediante el cual el sujeto aprehende el mundo social. Tajfel toma distancia de los planteamientos de Festinger y critica su teoría de la comparación, considerando que este último solo se ocupa de la comparación interindividual, dejando de lado los aspectos sociales.

Para Tajfel (1978) la pertenencia a grupos tiene varios componentes. En primer lugar, un componente cognitivo, referente al conocimiento de la pertenencia a diversos grupos sociales. En segundo lugar, un componente evaluativo, que hace referencia al valor de dicha pertenencia. Y, en tercer lugar, un componente afectivo, es decir las emociones que derivan de la percepción de pertenencia a dicho grupo. Diseñando el paradigma experimental del grupo mínimo, Tajfel, mediante la creación de grupos arbitrarios explora los fenómenos de categorización del yo grupal. El autor plantea que por muy rica que sea la imagen que los individuos tienen de sí mismos en relación con el mundo físico y social, algunos de los aspectos del autoconcepto son aportados por la pertenencia a grupos o categorías sociales (Tajfel, 1981).

La conducta de los sujetos va a estar influenciada por un continuo, estando en un extremo un polo de comportamiento interpersonal, y en el otro la conducta intergrupala. Para Tajfel es imposible la categorización estrictamente interpersonal, porque plantea que

siempre hay algún tipo de pertenencia grupal. Por otro lado, la categorización es un proceso automático mediante el que el sujeto, a modo de atajo va a sistematizar y simplificar su entorno. Esta categorización ayudaría a tomar decisiones respecto a la acción (Tajfel, 1983). El sujeto se incluirá en alguna de las categorías creadas que formarán parte del autoconcepto junto con la significación emocional y valorativa de dicha pertenencia (Tajfel, 1981). Además, Tajfel se interesaría en desarrollar análisis sobre la influencia de diferentes factores, como el sistema subjetivo de creencias sobre las conductas intergrupales (Tajfel, 1974).

Simplemente con la autocategorización dentro de un grupo social, ya se producirá favoritismo intragrupal y acentuación de las similitudes intragrupales, a su vez, se acentuarán las diferencias intergrupales. En este proceso es fundamental la comparación social. Los individuos pertenecientes a un grupo tenderán a compararse constantemente con otros miembros y con otros grupos, y en base a los resultados de esta comparación se motivarán para la acción. Los sujetos están motivados para conseguir una identidad social positiva.

La teoría de Tajfel también tiene ciertas limitaciones, como otorgar un peso excesivo al componente cognitivo, representado en los resultados de la categorización. Además, queda patente la necesidad de distinción entre categoría y grupo social como sugieren Rabbie y Horwitz (1988). Por otro lado, la teoría de Tajfel tampoco tiene en cuenta la múltiple pertenencia grupal de las personas (Allen et al., 1983), y la posible interacción de unas y otras identidades en los grupos concretos. Desarrollos posteriores investigarían estos fenómenos encontrando que cuando los sujetos debían juzgar a personas pertenecientes a categorías que se solapaban, se diluían las diferencias entre dichas categorías (Deschamps y Doise, 1978).

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

John C Turner es uno de los discípulos de Tajfel, autor de la Teoría de la Autocategorización del Yo. Para Turner la autocategorización del individuo es fundamental a la hora de explicar el comportamiento grupal. Turner hará referencia al principio cognitivo de metacontraste, fenómeno que hace referencia a la categorización que lleva al individuo a verse como miembro de un grupo si las diferencias que se perciben entre el sujeto y los demás miembros del grupo son menores que las que perciben con el resto de las personas del entorno (Turner, 1987).

Como novedad fundamental, Turner plantea tres posibles niveles en la abstracción de la categorización del yo, en primer lugar, el nivel del yo como ser humano, el nivel endogrupo-exogrupo, y el nivel de las categorizaciones personales del yo (Turner, 1987). Lo que va a determinar el uso de una u otra categorización es la saliencia de la identidad, esto es, las características de un estímulo que hacen que se active una u otra categorización. Cuando se hace saliente un nivel, por ejemplo, el país de procedencia se tenderá a acentuar las semejanzas de la clase y las diferencias con los miembros del exogrupo. Este autor llegará a plantear que cuando hay saliencia de una determinada categoría, se hace muy difícil la activación de la otra. Este fenómeno tiene importantes implicaciones, ya que puede explicar los procesos de despersonalización que suponen una estereotipación del yo, quedando relegados los factores personales a un segundo plano.

Turner reservará entonces, parte de la explicación del comportamiento individual a la expresión de la categorización grupal, y otra parte a la expresión de la categorización personal. Una limitación que se deriva de los planteamientos de Turner es la dificultad de conocer cuándo y cómo se hace saliente una determinada categoría. El autor, intentando ampliar este problema planteó (1985) que la saliencia no puede ser descrita sin más como el efecto de una prominencia perceptiva, sino que depende del equilibrio entre la

accesibilidad relativa del esquema y el ajuste a la situación (Turner, Hogg, Oaks, Reicher y Wetherell, 1987).

Para evitar el excesivo cognitivismo planteado por Turner, se ha intentado nutrir la Teoría de la Autocategorización con elementos motivacionales (Brown y Capozza, 2006), destacando la Teoría de la Distintividad óptima (Brewer, 1991, 1993), que proponen que en la autoconceptualización se intenta obtener un balance óptimo entre la diferenciación de los demás y la similaridad (Scandrogño, López Martínez y Sebastián, 2008). Así, los grupos mayoritarios estimularían la activación de la identidad en términos individuales o subgrupales, y los minoritarios estimularían la activación de la identidad en términos grupales. Otro aporte posterior a los desarrollos de Turner es el modelo de reducción de incertidumbre (Hogg, 2000) donde se propone que en los procesos de categorización lo que se busca son las prescripciones claras para su conducta a través de la identificación endogrupal.

Planteamientos como los de Hogg (1996) afirman que las personas representan a los grupos sociales en términos de prototipos. Dichos prototipos dependen del contexto, y consisten en la representación subjetiva de los atributos definitorios de los miembros del grupo como creencias, actitudes o conductas. De este modo, la saliencia de una categoría produciría un proceso de despersonalización que conllevaría una activación del miembro prototípico. Otro proceso interesante es el de cohesión grupal; concretamente, el grupo cohesionado sería aquel que mediante un proceso de autocategorización y despersonalización ha producido varios efectos como la conformidad grupal, diferenciación intergrupala, percepción estereotípica y actitud positiva hacia los miembros del propio grupo (atracción social). La atracción social estaría influenciada por el prototipo. Pudiendo entender desde esta perspectiva, fenómenos como la discriminación intergrupala o el etnocentrismo (Hogg, 1992; Hogg y Hains, 1996). Por último, los

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

estereotipos no son fijos, sino que van variando dentro del mismo sujeto dependiendo de la situación o el contexto.

La influencia de las teorías de Tajfel, Turner y desarrollos posteriores han tenido mucha importancia en teorías como la Teoría Realista del Conflicto. Esta teoría intenta explicar la elaboración de estrategias para abordar los conflictos intergrupales, como la descategorización, la recategorización y los modelos de las identidades sociales múltiples.

De máxima importancia para los planteamientos de esta tesis doctoral es el supuesto de la TIS mediante el cual los sujetos están motivados para la adquisición de autoestima positiva. En caso de que la comparación social produzca resultados negativos, los sujetos tendrán que poner en marcha diversas estrategias y mecanismos para contrarrestar dichos resultados. A este respecto, Tajfel (1981) planteó la existencia en un primer lugar de comparaciones seguras, cuando la estructura de estatus se percibe como legítima y estable, y comparaciones inseguras, cuando dicha estructura se considera ilegítima e inestable.

En función de este tipo de percepciones se pondrían en marcha diversas estrategias de afrontamiento. En primer lugar, las creencias de movilidad social se desarrollan cuando los sujetos creen que las barreras entre las categorías sociales son permeables, y el sujeto puede intentar ser un miembro del grupo de estatus superior. Por otro lado, las estrategias de cambio social se relacionan con la creencia de impermeabilidad de las barreras intergrupales, intentando así el desarrollo de estrategias para obtener una reevaluación positiva del propio grupo. Dentro de estas estrategias de cambio social, Tajfel y Turner (1979) propusieron la creatividad social como alternativa cuando las relaciones intergrupales son percibidas como seguras, que hace referencia a la búsqueda de nuevas dimensiones de comparación, redefinición de valores, etc. Por otro lado, cuando las comparaciones se perciben como inseguras se desarrollarían estrategias de

competición social, consistente en intentar aventajar al grupo de mayor estatus en la dimensión valorada por ambos (Tajfel, 1981).

Posteriormente se han desarrollado teorías con objeto de intentar arrojar claves para la resolución de los estados de percepción de resultados negativos en el proceso comparativo. Por un lado, la teoría de la recategorización supraordenada (Gaertner, Dovidio, Anastasio, Bachman, y Rstut, 1993) postularía que los miembros de endogrupo y exogrupo se pueden recategorizar a sí mismos en función de una categoría de orden superior que engloba ambas como forma de resolver el conflicto. Al contrario, la recategorización subordinada hace referencia a aquel proceso mediante el cual el endogrupo se divide y se intenta lograr la identidad positiva a través de la comparación con el grupo de nivel inferior. Puede haber comparaciones temporales, donde el grupo se compara con estados previos, y comparaciones con el estándar, donde los grupos se comparan con los miembros prototipo. Otros autores plantean la posibilidad de desplegar estrategias como el incremento del estereotipaje, el incremento de los niveles de homogeneidad o heterogeneidad endogrupales (Branscombe, Ellemers, Spears y Doosje, 1999).

Por otro lado, otro tipo de investigaciones se centran en los procesos particulares que se llevan a cabo teniendo como variable diferencial el estatus del grupo (Mullen et al., 1992). Por ejemplo, los grupos de alto estatus mostrarían un mayor sesgo en atributos relevantes para el grupo y la situación, mientras que los grupos de bajo estatus exhibirían mayor sesgo en atributos menos relevantes. En esta línea Battencourt et al. (2001) plantearon la necesidad de distinguir entre las estrategias que se ponen en marcha cuando las dimensiones de comparación son relevantes, o irrelevantes. Resultados posteriores también indican que el conflicto intergrupar será más probable cuando la estructura de estatus sea percibida como ilegítima e inestable. En adición, algunos teóricos (Jetten,

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

Spears, y Postmes, 2004) plantean que los procesos descritos en la TIS son dominantes en miembros con alta identificación, y los procesos desempeñados en la TAC son más probables cuando la identificación grupal es baja. El ser humano estaría motivado para lograr un contraste óptimo entre distintividad y diferenciación grupal.

Los planteamientos teóricos de la TIS y sucesivas teorías adolecen de dificultades a la hora de definir y categorizar la identidad (Hogg, Hains y Mason, 1998). Debido a esto, algunos autores han intentado lograr una operativización de la identificación. Hoffman (1988) habla de cuatro dimensiones: validez, autopresentación, solidaridad y centralidad, actualmente en desuso. Otros desarrollos como por ejemplo el de Henry, Arrow y Carini (1999) han propuesto un modelo de identificación formado por tres factores; el afectivo, el comportamental y el conductual. Para terminar, Cameron (2004) también intentó operativizar y desarrollar un modelo de identificación constituido por tres dimensiones; centralidad, afecto intragrupal y vínculos intragrupal. Pero no se ha llegado a un consenso sobre qué modelo se ajusta más, por lo que, como pasa en numerosas ocasiones, los conceptos más centrales de las teorías son los más difíciles de definir.

La Teoría de la Identidad Social no está exenta de controversias, por ejemplo, Simon (1992) ya señaló que en algunas condiciones se produce más homogeneidad endogrupal, sobre todo en los atributos estereotípicos positivos. Los grupos minoritarios tenderían a percibir una mayor tendencia a la homogeneidad intragrupal, y los grupos de mayor tamaño tienen mayor tendencia a la homogeneidad exogrupal. Otros como Mc Garty (1995) han demostrado que estos procesos son altamente sensibles al contexto.

Algunos autores han puesto en duda la generalizabilidad del paradigma del grupo mínimo, germen y raíz de la TIS (Brown, 1979). Diehl (1990) defiende que es necesario anonimato y ausencia de interacción para que ocurra el sesgo intergrupalo. Park y Judd

(2005) defienden que no hay evidencia acerca de que el incremento de los niveles de categorización conlleve un mayor sesgo intergrupal.

En el marco de la presente tesis doctoral, donde la discriminación ocupa un lugar especial, encontramos ciertas peculiaridades siguiendo las directrices de la TIS. En un plano más conceptual, ciertos autores defienden que bajo la etiqueta de discriminación se encierran diferentes procesos que no responden a los mismos factores. Brewer y Brown (1998) plantean la distinción entre la formación endogrupal (favoritismo hacia el propio grupo sin discriminación exogrupal), diferenciación exogrupal (discriminación, hostilidad y desconfianza hacia los grupos distintos al propio), y competición social intergrupal (consecución de ventaja del endogrupo respecto al exogrupo). En el plano conductual, trabajos como los de Brewer (2001), Jetten, Spears y Postmers (2004) o Huddy (2004) defienden que el significado histórico y social atribuido a una identidad concreta puede modificar la intención de un tipo u otro de conducta, como por ejemplo la discriminación.

Es por lo mencionado anteriormente que no se ha podido describir desde el marco de la TIS y la TAC una relación directa entre categorización y discriminación.

En este capítulo hemos realizado un análisis crítico de la identidad desde un punto de vista psicológico. Partiendo de una definición conceptual, para luego abordar los aportes de las principales escuelas de psicología. En último término, y dentro del marco de las teorías de la Cognición Social, hemos analizado en profundidad la Teoría de la Identidad Social, marco fundamental que estructura los estudios de esta Tesis Doctoral. En el siguiente capítulo, abordaremos el fenómeno de la discriminación, siendo este otro eje capital que nutre las investigaciones componentes de esta disertación.

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

2. LA DISCRIMINACIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL.

En este capítulo abordaremos el estudio de la discriminación enmarcada en el ámbito laboral. La mayor parte de la investigación en este campo ha sido llevada a cabo sobre la discriminación de género o racial. Por lo tanto, en el presente capítulo comenzaremos analizando qué es la discriminación, para pasar a las formas de discriminación concretas, donde abordaremos la discriminación legal y social, la discriminación directa e indirecta, y la relación del constructo con el concepto de igualdad. Posteriormente, revisaremos la investigación llevada a cabo en el marco organizacional, exponiendo los principales aportes encontrados en relación a las peculiaridades del reconocimiento de la discriminación, las implicaciones que el fenómeno posee y las posibles formas para combatirla. La Organización Internacional del Trabajo define la discriminación como cualquier distinción, exclusión o preferencia llevada a cabo en base a la raza, color, sexo, religión, opinión política, nacionalidad o estrato social (Banton, 1994). Sin embargo, para evaluar la discriminación en el ámbito organizacional esta definición es demasiado amplia, teniendo que llevar a cabo una revisión teórica exhaustiva para entender el fenómeno, y el marco al que nos acogemos desde esta tesis doctoral.

Formas de discriminación.

Discriminación legal y social.

Citando a Schmidt (1978), la discriminación legal es llevada a cabo por las autoridades estatales, por los poderes legislativos, ejecutivos y judiciales. Puede tomar la forma de estatutos, órdenes ejecutivas o decisiones judiciales. Asimismo, la discriminación social es llevada a cabo mediante instituciones privadas, individuos o grupos. En la presente tesis doctoral, el estudio del Brexit hallará su base en un entorno

social donde se puede generar un clima de discriminación debido a decisiones políticas, por lo que la distinción que lleva a cabo Schmidt es de sumo interés.

Discriminación directa e indirecta.

El criterio para definir si un tipo de discriminación es directa o indirecta, es la intención del discriminador (Waddington y Hendriks, 2002). La discriminación directa, generalmente cuenta con la intención del discriminador, es decir una intención explícita de llevar a cabo un proceso discriminatorio, mientras que la discriminación indirecta no cuenta esencialmente con dicha intencionalidad. La discriminación directa ocurre en circunstancias en las que los incidentes son difícilmente justificables por motivos objetivos. Por otro lado, la base de la discriminación indirecta radica en las desventajas que se crean por grupos protegidos por el corpus legal. Como ejemplo de esto podemos encontrar el trato a ciertas personas de forma desigual sin ninguna intención (Waddington y Hendriks, 2002), asumiendo una desigualdad que puede ser incluso explicada por la presencia de esquemas implícitos. En relación a esto, el gobierno de Reino Unido planteó que es muy difícil descubrir la forma en que la discriminación indirecta sucede (DDS, 1994), alegando también que había que llevar a cabo ajustes razonables para lograr oportunidades de empleo para todos.

El concepto de ajuste razonable es similar a la discriminación indirecta, aunque tiene su propio significado como plantean Waddington y Hendriks (2002). Los autores definen estos ajustes razonables como un tercer tipo de discriminación. Este tipo de discriminación es causado por actitudes sociales que son influidas por las decisiones gubernamentales. Por ejemplo, como analizaremos en uno de los estudios de esta tesis, la decisión de llevar a cabo el Brexit puede favorecer un entorno potencialmente discriminatorio para los no británicos.

Discriminación y el concepto de igualdad.

El término igualdad está fuertemente relacionado con el término discriminación. La igualdad hace referencia a cómo las personas deben ser tratadas y en qué circunstancias se puede hablar de que exista discriminación (Tomei, 2003). Como otra cara de la moneda, la forma en la que se aborde la discriminación puede repercutir en lo que se considera igualdad. Llevando a cabo un intento de conceptualización, la definición de igualdad tiene su base en el primer artículo de la Declaración Internacional de Derechos Humanos (1948) que reza que todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros. Por lo tanto, todas las personas deben ser tratadas con igualdad de oportunidades para participar en la sociedad (Dworkin, 1978).

Podemos hablar de dos tipos diferentes de igualdad. En primer lugar, la igualdad formal, descrita por Barnard et al. (2002) quien plantea que es la forma impuesta por los estados normativos configurando un derecho subjetivo de todos los ciudadanos ante el estado (Seco Martínez, 2017). Como vemos, en un contexto de discriminación indirecta, los fenómenos discriminatorios estarían legitimados con este tipo de concepción de igualdad. Desde esta perspectiva se presupone que el estado debe proveer sanciones por tratar a los ciudadanos de forma desigual en el empleo, por ejemplo. Si seguimos la definición de igualdad formal, un empleador podría utilizar criterios discriminatorios amparado en las leyes de un país. En este sentido, no solo el gobierno, sino incluso dentro de las mismas organizaciones se deben diseñar modelos para acabar con los procesos discriminatorios defendidos por el corpus normativo.

Más concretamente, dentro del plano organizacional la discriminación ocurre cuando los empleados sufren un trato desfavorable o injusto a causa de su raza, religión, origen,

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

discapacidad, estatus u otras características legales (Gold, 1985). Además, los empleados no pueden ser discriminados en otras facetas laborales como la contratación, el despido, las compensaciones, la asignación de tareas, las sanciones organizacionales, las pruebas, los usos de recursos de la organización, los programas de entrenamiento o el reparto de los beneficios (Durrani, 2013). La discriminación es un problema social que puede evitar que los sujetos adquieran o mantengan un puesto de trabajo.

Uno de los problemas más difíciles de resolver dentro de marco de la discriminación es la dificultad de documentar cuando sucede. Por ejemplo, en términos de contratación, la información de la candidatura puede estar disponible para cada una de las personas individuales que han aplicado a un puesto de trabajo, pero no a su conjunto, es decir, los no elegidos no saben quién ha adquirido el puesto. Por lo tanto, los criterios organizacionales para la contratación muchas veces pasan desapercibidos. Las personas que están trabajando dentro de una organización tienen más probabilidad de detectar los problemas discriminatorios, y los daños derivados de ellos (Bloch, 1994). Siendo así, podemos intuir que dentro de la organización se pueden percibir no solo tratos discriminatorios debido a condiciones como el género o la raza, sino por la pertenencia a un tipo de grupo organizacional u otro.

Otro punto relacionado con la discriminación es el evidenciado por Benokraitis y Feagin (1995), quienes plantearon una división en tres tipos posibles de discriminación. Pese a que estos autores hablaban concretamente de discriminación de género, puede ser aplicada a otras categorías organizacionales. Por un lado la discriminación abierta, que reflejaba un tipo de trato desigual y dañino que es, a menudo intencional, visible y observable y puede ser fácilmente documentado. Por otro, estos autores plantean la existencia de otros dos modos de discriminación menos visibles. La discriminación cubierta puede velar cuestiones políticas y normas concretas (Bobbitt-Zeher, 2011) que

respalden un trato injusto. Y la discriminación sutil, que hace referencia a una forma de discriminación que generalmente también pasa desapercibida (Irigary y Vergara, 2011), pudiendo tomar la forma de generar aislamiento o dudas acerca de las capacidades de los empleados (Swim y Cohen, 1997).

Adicionalmente, la discriminación puede ir ligada a los procesos de estereotipia. Hilton y Von Hippel (1996) definen los estereotipos como creencias acerca de las características, atributos y comportamientos de los miembros de determinados grupos, que simplifican los procesos cognitivos y ayudan a las personas a manejar la complejidad del mundo (DeArmond, et al., 2006), a pesar de una pérdida de información. Esto recuerda a los esquemas cognitivos planteados desde las teorías de la cognición social. Algunos estudios encuentran evidencia de la discriminación como una consecuencia del pensamiento estereotipado (Leslie et al., 2008).

Investigación en el marco de la discriminación laboral.

La mayoría de los estudios que se han llevado a cabo en el campo de la discriminación han estado orientados a la discriminación racial y de género. Braches (2015) recoge y sintetiza la evidencia de cuatro tipos de estudios que se han llevado a cabo en torno a la discriminación en el campo de género, y sus investigaciones encuentran estudios que a) prueban la existencia de discriminación organizacional, b) describen las prácticas discriminatorias dentro de las organizaciones, c) investigan las implicaciones de las prácticas discriminatorias y d) estudian acciones para combatir la discriminación. Las implicaciones fundamentales se expondrán a continuación.

Existencia de prácticas discriminatorias.

Estos estudios plantean si aún existen prácticas discriminatorias en los entornos laborales. Ya que, como en muchos lugares las leyes de igualdad se han establecido,

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

haciendo la discriminación ilegal, sería de suponer que estos fenómenos se hubieran erradicado. No obstante, investigaciones plantean que la discriminación sigue existiendo en numerosas modalidades, como un sesgo cognitivo, siendo mediada por esquemas implícitos (Easterly y Ricard, 2011). En el caso de la discriminación de género, Meyerson y Fletcher (2000) han sugerido que las formas de discriminación han pasado a ser más ocultas, y están radicadas en procedimientos organizacionales como las prácticas y normas culturales. Esto es problemático, porque nadie cuestiona su injusticia. Por lo tanto, podemos estar atendiendo a un tipo de discriminación algo más difícil de documentar dentro del seno de las organizaciones. Además, si pese a las actuaciones políticas continúa habiendo discriminación, es de suponer que puede haber otros procesos personales involucrados en el fenómeno.

Procesos organizacionales discriminatorios.

La discriminación aparece en el marco de las organizaciones a partir de un trato desigual que origina diferencias en numerosos factores del trabajo. Por ejemplo, puede influir en la carga de trabajo, los ascensos, el acceso a programas de mentorazgo y otros factores asociados al progreso en la carrera (Burton, 1997; Michailidis et al., 2012). Como hemos planteado al explicar la Teoría de la Identidad Social, al generar diferencias grupales se pueden producir este tipo de resultados.

Implicaciones de las prácticas discriminatorias.

Generalmente se han estudiado implicaciones como el éxito laboral (Smith et al., 2012), la satisfacción laboral (Pooka et al., 2003) y dificultades en la satisfacción de las necesidades básicas (Goldman et al., 2008). No obstante, el cómo los empleados responden a la discriminación ha sido poco investigado en estudios anteriores (Ngo et al., 2002; Braches, 2015). Los estudios que componen esta tesis doctoral parten de estas

limitaciones e intentan comprender más acerca del comportamiento específico de las personas que perciben discriminación tanto en el ámbito organizacional como en el ámbito social.

Reconocimiento de la discriminación.

Desde el marco de la perspectiva de género, se ha encontrado que algunas mujeres tienen la tendencia a cerrar los ojos ante el fenómeno de la discriminación (Kantola, 2008). Otras muestran rechazo a percibirse como incluidas en la categoría de género, pensando que esta distinción ya ha desaparecido en el mercado laboral y ya no es necesario prestarle atención (Lewis, 2006). Se han encontrado numerosos procesos de rechazo a tomar conciencia de la presencia de discriminación (Wrigley's, 2002). Lo que es claro es que el modo en que se atiende a la discriminación, y el modo de elaborarla es un factor crítico a la hora de entender los procesos organizacionales (Kelan, 2009). Un dato relevante es que Metz and Moss's (2008) descubrieron que mujeres en posiciones más elevadas dentro de la jerarquía organizacional tendían a denunciar más a menudo los episodios de discriminación que las mujeres en jerarquías inferiores. Esto demuestra que la discriminación interactúa con diversas variables del plano organizacional y justifica la necesidad de estudiarla con una perspectiva interactiva.

Acciones para combatir la discriminación.

Es indudable que desde el plano político se debe instaurar un modelo arriba-abajo donde se promuevan prácticas que estructuren los mercados de trabajo con el uso de políticas no discriminatorias (Schunter-Kleemann, 2003). Por otro lado, continúa el debate acerca de la efectividad de las acciones legislativas, ya que las investigaciones sugieren que un trato igualitario no conlleva necesariamente igualdad, sobre todo en los estratos superiores de las organizaciones. Desde la Teoría de la Identidad Social se han

propuesto varias posibilidades de abordaje grupal a la hora de gestionar los procesos discriminatorios dentro de los grupos. Analizaremos en el marco de esta tesis cómo se comportan los empleados ante eventos discriminatorios, y será necesario en sucesivas investigaciones llevar a cabo evaluaciones y seguimiento en profundidad de los resultados. Generalmente, se ha planteado que para disminuir la discriminación los abordajes más efectivos parten del contacto intergrupalo y la recategorización.

En este capítulo hemos llevado a cabo una revisión acerca de la discriminación llevada a cabo en el ámbito organizacional. Para empezar, hemos analizado las formas más habituales para el análisis del fenómeno, y después hemos analizado los principales aportes que la investigación ha arrojado en el campo de la discriminación de género en las organizaciones. En el siguiente capítulo abordaremos la motivación, elemento central para la comprensión de la conducta humana desde diferentes ópticas, para terminar, introduciendo la teoría de las orientaciones motivacionales que ha recibido gran atención en los últimos años dentro del modelo de la Cognición Social.

3. LA MOTIVACIÓN

La palabra motivación proviene del latín *motivus* (movimiento), junto con el sufijo –ción, hace referencia a la acción. Por lo tanto, la motivación de una acción indica la causa de la misma. En este capítulo nos vamos a centrar en realizar una aproximación a las principales teorías de la motivación que se han planteado en psicología. Guiándonos por la clasificación que plantean Porter, Bigley y Steers (2003), en primer lugar, abordaremos brevemente la teoría psicoanalítica, posteriormente las teorías centradas en la persona, para continuar con las teorías centradas en el contexto y por último las teorías que plantean una interacción entre persona y contexto. Acto seguido introduciremos la Teoría de las Orientaciones Motivacionales, enmarcada en el campo de la Cognición Social y que constituye el marco teórico de unos de los estudios que componen esta Tesis Doctoral.

Enfoques teóricos en el estudio de la motivación.

En el plano de la psicología, el estudio de la motivación se ha ocupado del porqué los seres humanos se comportan y piensan de la forma en que lo hacen (Alcover, Iñigo, Mazo y Bilbao, 2004). Podemos distinguir, dentro del estudio de la motivación, varios componentes: a) la elección que un individuo lleva a cabo de realizar determinada conducta (*elección*), b) el tiempo que pasa entre la percepción de la necesidad y la ejecución de la conducta (*latencia*), c) cuánto empeño pone el individuo en llevar a cabo la acción (*intensidad*), d) durante cuánto tiempo mantiene la conducta (*persistencia*) y por último e) los sentimiento de las personas antes, durante y después de la conducta (*reacción emocional*) (Weiner,1992).

Teorías centradas en la persona.

El enfoque psicoanalítico.

En un principio, las teorías psicoanalíticas plantearon la existencia de motivos inconscientes que guían a la persona a la consecución de unas metas para satisfacer ciertas necesidades. Según la teoría psicoanalítica las principales pulsiones son las pulsiones de vida –autoconservación y sexuales- y la pulsión de muerte. La teoría de la motivación de Freud, con base en las teorías de Helmholtz, propondría que el ser humano se orienta a la conservación de la energía mediante un proceso homeostático de reducción de la tensión, obteniendo en esta reducción placer y evitando el displacer ligado a la acumulación. La pulsión sería entonces un proceso somático que resulta en una representación mental que orienta a una descarga. Luego, la función pulsional es facilitar al organismo la satisfacción que se produce al anular la condición somática negativa de acumulación de tensión. Esta teoría de la motivación ha sido muy influyente en la historia de la psicología, como veremos a continuación.

La teoría de la jerarquía de necesidades.

Abraham Maslow, psicólogo de la corriente humanista planteó su teoría de la Jerarquía de las Necesidades. En dicho modelo, plantea la existencia de cinco tipos de necesidades humanas jerárquicamente establecidas. Esto quiere decir que, para la satisfacción de las necesidades de orden superior, las de orden inferior deben quedar satisfechas (Maslow, 1943). Maslow llega a proponer que incluso para la percepción de necesidades de orden superior, el sujeto debía haber satisfecho las que le preceden. En un orden de abajo arriba plantea la existencia de necesidades de a) fisiológicas (ambre, sed, respiración), b) seguridad (disponer de un refugio y cobijo), c) sociales, d) de autoestima-estimación, y de e) autorrealización. Estas necesidades tendrían un carácter motivador ya

que producirían un estado de desequilibrio que genera una tensión, orientando así a una acción correctora. Por último, Maslow planteará que las necesidades de la base de la pirámide tendrán un ciclo motivacional mucho más breve que las necesidades de la cúspide. Actualmente su teoría recibe numerosas críticas, y poca investigación apoya sus conclusiones (Wahba y Bridwell, 1976).

La teoría de los motivos sociales.

James McClelland reformula la teoría de Maslow, postulando dos tipos de motivos que sirven para explicar la conducta. En primer lugar, el psicólogo americano planteó (1961, 1985) la existencia de unos motivos primarios que no difieren mucho de los motivos básicos de Maslow, donde ubica la motivación orientada a la supervivencia del individuo. Por ejemplo, el hambre, la sed o el sexo entrarían dentro de esta clasificación, siendo innatos y con claro apoyo en las bases fisiológicas.

En segundo lugar definirá los motivos secundarios, que pueden ser personales o sociales. Los motivos personales se satisfacen con independencia de las relaciones sociales. Los motivos sociales, se adquieren y modifican con la experiencia. Los motivos sociales fundamentales recogidos por McClelland son a) la motivación de logro, que hace referencia a la tendencia a buscar el éxito en el rendimiento en tareas. Por otro lado b) la motivación de poder, donde el autor ubica el deseo de dominar y controlar el comportamiento de los demás, denominado poder personal, y el poder socializado que pasaría el tamiz de la cultura e intervendría en procesos como por ejemplo ganar unas elecciones. Por último c) la motivación de afiliación hace referencia al interés por establecer vínculos sociales.

La teoría de la autodeterminación.

Un componente fundamental para comprender la teoría de la autodeterminación es el concepto de motivación intrínseca, que se entiende como el conjunto de afectos y necesidades personales que empujan a la acción cuya naturaleza es psicológica, no fisiológica (Alcover, 2004). La teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 1985) plantea la existencia de necesidades innatas de a) autonomía, que hace referencia al deseo de las personas de ser agentes de su propio comportamiento, b) competencia, que radica en el deseo de controlar los resultados de nuestros actos y experimentar eficacia personal y c) interrelación, que explica los esfuerzos de los sujetos por relacionarse con los demás, cuidar y ser cuidados. En resumen, en el seno de esta teoría, se plantea que las personas están motivadas para lograr el control de sus propias acciones dirigiendo así su conducta.

Teorías centradas en el contexto

Las teorías contextuales beben de la influencia del conductismo y por lo tanto prescindan de la necesidad de remitirse elementos internos del sujeto en la explicación de los procesos motivacionales.

Teoría de la reducción del impulso.

Clark Leonard Hull planteó su teoría de reducción del impulso (Hull, 1952), que defiende que la conducta humana tiene su raíz en la interacción entre el número de veces que una necesidad ha sido satisfecha previamente, es decir el hábito de un sujeto, y la fuerza del impulso que genera esa necesidad. Con influencia de Thorndike, que hablaba de satisfacción tras recuperar el equilibrio del organismo, Hull sustituyó el término satisfacción, por reducción de impulso. Para Hull la probabilidad de una conducta sería igual a multiplicar la fuerza del impulso por la fuerza del hábito y por lo que motiva la consecución del incentivo. La necesidad, al igual que lo que planteaban las teorías

psicoanalíticas hace referencia a un estado de desequilibrio del organismo, provocado por una carencia.

Teoría de refuerzo o del condicionamiento operante

Skinner elaboró una de las teorías más importantes acerca del comportamiento humano (Skinner, 1953). Con su teoría del condicionamiento operante planteó que los determinantes de los comportamientos eran las consecuencias de estos. Es decir, los individuos operan en el entorno para adquirir recompensas. Estas recompensas si son placenteras actúan como reforzadores positivos, y si son displacenteras actúan a modo de castigo, disminuyendo la probabilidad de aparición de conductas. Obviamente, la renuncia a procesos psicológicos mediadores hace que esta teoría se considere limitada (Thierry, 1998).

Teorías centradas en la interacción.

Teoría de expectativa valencia.

Los seres humanos no somos esclavos de nuestras pasiones, ni marionetas motivadas exclusivamente por el entorno que nos rodea. El ser humano recibe influencia de sus valores, deseos, metas, expectativas que modulan la información que recibe y las conductas que emite. Por lo tanto, debido a esta complejidad, las teorías centradas en la interacción intentan tener en cuenta estos procesos interactivos en el campo de la motivación humana.

La teoría de la expectativa-valencia fue propuesta por Vroom (1993), quien plantea que la probabilidad de llevar a cabo una conducta es producto de tres factores que establecen una relación multiplicativa. En primer lugar, encontramos a) la expectativa de llevar a cabo una conducta, definida como la creencia acerca de la posibilidad que un acto conduzca a un resultado concreto. En segundo lugar, b) la instrumentalidad, es una

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

creencia de unión de los resultados de una conducta con otros resultados. Por último, c) la valencia, es la actitud que cada individuo otorga a la consecución de ciertos resultados. Los valores que pueden adoptar cualquiera de los factores oscilan entre 0 y 1, salvo el valor de la valencia que oscila entre -1 y 1.

Teoría de la equidad.

Esta teoría de la motivación planteada por Adams (1965) propone que las personas están en constante búsqueda de justicia y equidad en sus relaciones sociales. Es decir, el ser humano estaría motivado para lograr un trato justo, por lo que se evalúa constantemente el entorno elaborando impresiones acerca de lo que los demás hacen y lo que consiguen. En los procesos de comparación, cuando se percibe discrepancia se produce disonancia cognitiva y el sujeto llevará a cabo una de las siguientes reacciones. En primer lugar, los sujetos llevarán a cabo a) cambios en sus contribuciones/resultados, a modo de regulación conductual. El sujeto llevará a cabo cambios en su conducta para ajustarse a los resultados y lograr la percepción de justicia. También pueden llevar a cabo b) cambios en las contribuciones/resultados de los demás. Intentando convencer a los demás de que varíen sus contribuciones conductuales. Además, puede producirse c) distorsión cognitiva, mediante la cual se modifican las percepciones de las contribuciones/recompensas. Otra alternativa es d) el cambio de grupo de referencia, mediante el cual el empleado se compara con personas diferentes y, por último, puede e) abandonar las relaciones de intercambio.

El pase a la óptica social cognitiva abre la posibilidad de evaluar los procesos subjetivos de percepción de la realidad. En este tipo de enfoques el énfasis se pone en la subjetividad de la percepción.

La Teoría Social Cognitiva.

Desde el enfoque de la Psicología Social Cognitiva, Bandura (1986, 1988 y 1997) plantea un modelo motivacional basado en las influencias conductuales y cognitivas. El modelo que plantea Bandura está estructurado por cuatro componentes. En primer lugar, hay que llevar a cabo a) un establecimiento de objetivos, lo mejor definido posibles. En segundo lugar, b) un proceso de autoobservación mediante la cual el sujeto presta atención a aspectos específicos de la propia conducta. Posteriormente se lleva a cabo c) un proceso de autoevaluación a través del cual el sujeto puede responder a la pregunta ¿lo estoy haciendo bien? Por último, el sujeto lleva a cabo d) auto-reacciones en forma de respuestas emocionales y de conducta. Si las evaluaciones son positivas contribuirán a aumentar la autoeficacia del sujeto, y si son negativas la disminuirán. De manera similar sucederá con la satisfacción. Los niveles de autoeficacia percibida influirán en el establecimiento de objetivos futuros, llevando a cabo procesos autorregulatorios.

La teoría de Orientación a meta y las Orientaciones motivacionales.

Después de haber dado un pequeño repaso a las teorías motivacionales más relevantes, aparece otra de las teorías más importantes en el estudio de la motivación orientada al rendimiento. Esta teoría nace en el ámbito estudiantil, pero siendo el comportamiento laboral, un comportamiento orientado al logro de ciertos objetivos, la teoría también ha tenido aplicación, aunque algo menos, en el mundo organizacional. La teoría de Orientación a la Meta (Patrick et al., 2001) nace para comprender el comportamiento de logro de los alumnos, así como los procesos de aprendizaje y rendimiento en tareas académicas en el contexto escolar (Pintrich, Schunck y Luque, 2002). Profundizando, diremos que los constructos de Orientación a la Meta reflejan un sistema organizado, una teoría o esquema de aproximación, de compromiso y evaluación

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

de la propia actuación en un contexto de logro (Pintrich, 2000). Como podemos ver, los componentes de la Teoría Social Cognitiva de Bandura están presentes en este modelo, pero ampliando los esquemas mentales que el sujeto utiliza para guiar su comportamiento.

Con base en este modelo, investigadores posteriores han propuesto teorías que difieren unas de otras en el modo de definir los constructos o componentes que se integran en las mismas y el número de metas propuestas (Linnerbrink y Pintrich, 2000). Desde el punto de vista de las metas se han propuesto dos, las metas de aprendizaje, por un lado, y las de rendimiento, por otro (Covington, 2000). Este tipo de metas permiten predecir por qué los estudiantes se involucran en tareas de logro (Ames, 1992; Stipek, 1993). Las metas orientadas al aprendizaje también son conocidas como metas orientadas a la tarea, o metas de dominio. Por otro lado, las metas orientadas al rendimiento son conocidas también como metas centradas en el yo, o metas centradas en la habilidad.

Otra manera de categorizar las metas es la que recoge de la Fuente (2004) en su revisión. En primer lugar, encontraríamos a) unas metas de aprendizaje o de dominio, caracterizadas por la satisfacción por el dominio y realización de la tarea. Estas metas se relacionan con mayor interés, afecto positivo, esfuerzo positivo, persistencia y utilización de estrategias cognitivas y metacognitivas (Pintrich, 2000). En segundo lugar, b) las metas de rendimiento o de actuación, denominadas metas centradas en la capacidad (Nichols, 1984; Thorkildsen y Nichols, 1998), que orientan al sujeto a una mayor preocupación por su habilidad, y estar pendiente de la ejecución de otros. Son menos adaptativas, y tienen efectos emocionales diferenciales. Por último, c) las metas centradas en el yo, que se refieren a ideas, juicios y percepciones de la propia habilidad desde un punto de vista normativo o con respecto a otros. Algunos autores las han dividido en metas de acercamiento o defensivas (Elliot y Harackiewicz, 1996).

En esta tesis doctoral, para el estudio que proponemos hemos seguido la recomendación de Urdan, Anderman, Anderman y Roeser (1998) quienes plantean la posibilidad de dividir las metas orientadas al aprendizaje, metas orientadas a la aproximación al rendimiento, y metas orientadas a la evitación del rendimiento.

Una de las ideas fundamentales que se deriva del modelo es que la activación de las metas tiene asociada un tipo de procesamiento de la información. Es decir, según Covington (2000), la activación de una determinada meta tiene asociado un tipo de cognición, que orienta a un tipo de logro determinado. La elección de las metas tiene un marcado impacto motivacional, es decir, en primer lugar, conlleva una representación previa de la tarea, a partir de las ideas, conocimientos, y dominios del sujeto. Algunas investigaciones ponen de manifiesto la importancia del entorno social (Schneider, Ackerman y Kanfer, 1996) en los procesos motivacionales.

En relación a los resultados que derivan del predominio de una orientación motivacional u otra, las investigaciones señalan los efectos positivos que tiene el predominio de las orientaciones al aprendizaje, sobre el procesamiento profundo de la información, o el uso de estrategias metacognitivas (Covington, 2000), generando un mejor rendimiento académico (Botsas y Padeliadu, 2003).

Como las orientaciones a la meta motivan la conducta de los individuos, cuando los sujetos persiguen metas relacionadas con el aprendizaje, estos se preocupan por aumentar la comprensión y el dominio de un campo, y por enriquecer su conocimiento y desarrollar nuevas habilidades (Covington, 2000; Dweck, 1986; Heyman y Dweck, 1992; Zimmerman, 1994). Como correlato a la utilización de estas metas, el sujeto atribuye mayor importancia interna a la tarea, evaluando la ejecución de la misma en función de estándares personales. Por otro lado, cuando los sujetos se orientan al rendimiento,

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

aparece un patrón fundamentalmente distinto; están más centrados en aparecer como capaces y demostrar habilidad, intentando lograr juicios positivos o evitar juicios negativos y compitiendo con el desempeño de los otros (Covington, 2000; Dweck, 1986; Maehr y Midgley, 1996; Zimmerman, 1994). Los estándares que se utilizan para evaluar el propio rendimiento están relacionados con la comparación social y el reconocimiento público (Ames, 1992; Ames y Archer, 1988; Maehr y Midgley, 1996).

Profundizando un poco más en las metas de rendimiento, Elliot y Harackiewicz (1996) describieron dos tipos de metas de rendimiento. En primer lugar, un rendimiento de aproximación, motivado a lograr el máximo rendimiento viéndose competente ante los demás, tratando de ser el mejor. En segundo lugar, un rendimiento de evitación, en el que los sujetos estaban más motivados a evitar juicios negativos y protegiéndose de ser el peor de la clase, o verse como un tonto (Elliot y Church, 1997; Harackiewicz, Barron, Tauer, Carter y Elliot, 2000). Por otra parte, en relación a las metas de rendimiento se han encontrado patrones diferenciales en función de los dos tipos de metas, de aproximación o de evitación. Las metas de evitación tendrán peores resultados, asociado a un menor uso de estrategias de aprendizaje, y menor rendimiento académico (Matos y Lens, 2006). En relación a las metas de aproximación, los resultados son confusos. Si recordamos la teoría de la identidad social, los sujetos están motivados a lograr un autoconcepto positivo. Esta visión es totalmente coherente con este modelo motivacional.

Además, investigaciones previas se han ocupado de desarrollar modelos que den cuenta de cómo se autorregula el esfuerzo en función de la elección de determinadas metas. Por ejemplo, desde el modelo de autorregulación del esfuerzo (Kuhl, 1984, 1985, 1992) se ha revelado cómo los estudiantes trabajan para conseguir una determinada meta, tras ser elegida a través de una variedad de estrategias de control voluntario. En función de las atribuciones que hacen los alumnos acerca de sus atributos, como la inteligencia,

se explica la influencia sobre los tipos de metas que pueden elegir. Por ejemplo, las personas que entienden la inteligencia como algo fijo, estable y diferenciado del esfuerzo, asumirán probablemente metas de rendimiento, mientras que aquellos que consideren la inteligencia como algo maleable en función del esfuerzo, asumirán metas de aprendizaje (Nichols, y Dweck, 1986).

Las metas representan una unidad de conocimiento estructurada o concepción subjetiva personal y teórica sobre los propósitos de una tarea de logro. Asimismo, se relaciona con otros elementos como la definición del éxito y la competencia, el papel del esfuerzo, los errores y las normas de evaluación. Estos elementos se activan conjuntamente, o individualmente, buscando la información pertinente en el contexto, o a través del pensamiento explícito consciente y el conocimiento sobre la tarea de logro (Pintrich, 2000). Por lo tanto, el presupuesto básico de estos modelos es que los sujetos pueden ser categorizados en función de las metas que asumen (de la Fuente, 2004). En función de los tipos de metas que se asuman, y el tipo de información que se seleccione, encontraremos importantes diferencias individuales.

Algunos autores han propuesto la necesidad de incorporar variables de personalidad, que no estaban lo suficientemente representadas en los modelos de motivación de logro (Covington, 2000). Por ejemplo, plantean la posibilidad de entender precisamente las metas como una variable estable y de orden disposicional, más que como una simple respuesta a las demandas situacionales (Pintrich, 1999). Por otro lado, otras investigaciones interesantes han planteado que una de las motivaciones que puede estar ligada a las orientaciones a la meta puede ser la que se postula desde la teoría de la autovaloración (Covington, 1992, 1998, 2000). Desde esta teoría se afirma la importancia que tiene para los sujetos el mantenimiento de su valía personal. Siendo el autoconcepto

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

es un factor motivacional esencial en estos modelos y pudiendo el sujeto influir sobre el mismo a través de su conducta.

Para proteger el autoconcepto Thomson (1994) plantea tres tipos de estrategias autoprotectoras. En primer lugar, a) unas estrategias de protección de la autovalía, consistentes en no realizar esfuerzos cuando se anticipa el fracaso. En segundo lugar, b) estrategias de auto-impedimento, creando dificultades que impidan la realización de la tarea y estableciendo metas poco realistas, y c) estrategias de pesimismo defensivo, mediante las cuales se mantienen expectativas muy bajas para minimizar el esfuerzo, y la ansiedad que produce no conseguir logros (de la Fuente, 2004).

Es interesante, ligado al ámbito de la discriminación, que ciertas investigaciones han demostrado que entre alumnos de bajo y alto riesgo social se encuentran activaciones diferenciales de orientaciones a metas (Carroll, Baglioni, Houghton y Bramston, 1999). En el marco de esta tesis doctoral realizamos una investigación orientada a evaluar los diferentes resultados organizacionales de las orientaciones a metas en un entorno potencialmente discriminatorio.

En el ámbito académico que es donde más se ha desarrollado investigación en este marco, en términos generales los resultados son coherentes con lo expuesto en el marco teórico, pero se han encontrado resultados incongruentes en diversas investigaciones. Algunos investigadores han sugerido que no todas las consecuencias de las metas de rendimiento son negativas (Harackiewicz, Barron, Tauer, Careter y Elliot, 2000; Barron y Harackiewicz, 2000). Y, por otro lado, se ha propuesto que las metas de desempeño no tienen por qué ser necesariamente desadaptativas, como han mostrado numerosos autores (Elliot, 1997; Elliot y Church, 1997; Elliot y Harackiewicz, 1996). En ocasiones las metas de rendimiento pueden promover también comportamientos de logro y las metas de

aprendizaje no estar relacionadas con un mayor rendimiento. Es por esto que Matos y Lens (2006) sugieren que una motivación óptima puede requerir entonces de los dos tipos de orientación a meta, y que es necesario considerar un modelo de metas múltiples. Además, hay que desarrollar modelos interactivos y multivariados para dar cuenta de la complejidad de los procesos que pueden acontecer dentro de las organizaciones. En este respecto Pintrich (2000) sugiere que hay que continuar esclareciendo la relación entre las metas de aprendizaje y de rendimiento tanto de manera empírica como teórica. Desde una óptica más amplia, se ha intentado identificar las condiciones que producen los diferentes tipos de motivación (Ames y Archer, 1988).

Por otro lado, las metas de los alumnos pueden ser múltiples y flexibles, como plantea Pintrich (2000). Las personas pueden adoptar metas de rendimiento para posteriormente asumir metas de aprendizaje, y viceversa. Por lo que podemos asumir que es más importante que el rendimiento en sí, la implicación afectiva y cognitiva de la actividad (Harackiewicz, Barron y Elliot, 1998). Desde los modelos de la cognición social, la parte interaccional es de una importancia notable, por lo que, el contexto social ha de tener importancia en cómo se llevan a cabo las tareas. Según Wenzel (1999) podemos encontrar dos tipos de metas sociales. En primer lugar, a) unas metas de relaciones auto-assertivas, mediante las cuales se busca la individualidad, la autodeterminación o la superioridad. Por otro lado, b) las metas de relaciones integradoras desde donde se buscan relaciones comunes, responsabilidad, equidad o justicia. Por lo tanto, la interacción de un entorno social y las metas individuales ha de tenerse en cuenta a la hora de predecir el rendimiento.

En este capítulo hemos repasado las principales teorías acerca de la motivación humana, para terminar, exponiendo la Teoría de las Orientaciones Motivacionales, teoría que tiene en cuenta las disposiciones del individuo y las características ambientales a la hora de explicar los fenómenos motivacionales. La investigación principal en el marco de

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

esta teoría se ha llevado a cabo en el ambiente académico, pero una de las pretensiones de esta investigación es llevarla al plano organizacional y testar su eficacia a la hora de explicar y predecir los fenómenos motivacionales con una óptica interaccional en el seno de las organizaciones. En el siguiente capítulo abordaremos la conflictividad laboral, pudiendo ser una de las consecuencias de la percepción de discriminación intergrupala.

4. LA SATISFACCIÓN LABORAL

En este epígrafe introduciremos el concepto de satisfacción laboral, planteando las peculiaridades de su estudio, y los aportes más importantes para conseguir una aproximación más ajustada y realista.

La satisfacción laboral es un constructo que ha sido muy importante en el estudio de la psicología de las organizaciones y del manejo de equipos (McClusky y Strayer, 1940; Peters, Bhagat y O' Connor, 1981). Incluso en la actualidad, su estudio continúa siendo muy importante (Thompson y Phua, 2012). El enorme interés que ha suscitado el constructo ha contribuido al surgimiento de diversas problemáticas de cara a su estudio, como por ejemplo la forma de categorizarlo y medirlo. Hasta muy recientemente, la gran mayoría de estudios que se llevaron a cabo en relación a este constructo fueron llevados a cabo mediante el uso de instrumentos desarrollados "ad hoc", no sirviendo dichos instrumentos más allá de aquella finalidad para la que fueron creados (Whitman, van Rooy y Viswesvaran, 2010).

En el plano conceptual, generalmente la satisfacción laboral ha sido interpretada en términos emocionales, pero ha sido medida mediante indicadores cognitivos (Brief y Weiss, 2002). En función de si la satisfacción laboral es definida como un constructo cognitivo o afectivo, tendrá repercusión sobre unas u otras variables (Brief y Roberson, 1989; O'Connor et al., 1978; Organ y Near, 1985). La satisfacción laboral afectiva es normalmente teorizada como un concepto unitario que comprende una respuesta positiva general hacia el trabajo como un todo (Kalleberg, 1977; Moorman, 1993). En términos afectivos, la satisfacción laboral puede entenderse como un sentimiento global ante el trabajo. Esta aproximación es sinónimo de lo que los investigadores llaman comúnmente satisfacción laboral general, y se mide apropiadamente con ítems acerca de cómo les gusta

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

a las personas subjetiva y emocionalmente su trabajo como un todo (Thompson y Phua, 2012).

La satisfacción laboral en términos cognitivos hace referencia a una evaluación más lógica y racional de las condiciones laborales (Moorman, 1993). Por otro lado, Locke (1969) plantea que la satisfacción laboral es un juicio acerca de los estándares cognitivos del trabajo de una persona, en consecuencia; la satisfacción laboral cognitiva está basada en las comparaciones que no descansan sobre juicios emocionales, sino en facetas laborales como el salario, las oportunidades de ascenso u otras facetas del trabajo que son susceptibles de ser distinguidas o discriminadas en términos objetivos (Locke, 1969).

Cómo la satisfacción laboral afectiva y cognitiva se relacionan conceptual y empíricamente se ha debatido durante mucho tiempo. Una aproximación teórica sugiere que la satisfacción laboral afectiva se relaciona con el agrado que los factores cognitivos y afectivos del trabajo producen sobre el empleado. Pero a la hora de evaluar la satisfacción laboral encontramos que las medidas, en el plano cognitivo oscilan desde comprender 20 facetas (Minnesota Satisfaction Questionnaire; Weiss, Dawiss, England y Lofquist, 1967) hasta tener en cuenta solo 2 facetas (Job Satisfaction Scale; Warr, Cook y Wall, 1979). Y a pesar de que se pudiera llegar a un acuerdo acerca de estas facetas, aún quedaría definir el peso relativo de cada una en la definición del constructo (Wanous y Lawler, 1972). Otra aproximación sugiere que la satisfacción laboral afectiva comprende más que simplemente un agregado de los aspectos cognitivos de la satisfacción (Scarpello y Campbell, 1983). En esta línea, algunos autores han propuesto que, incluso facetas no relacionadas con el trabajo pueden afectar a la satisfacción laboral (Judge y Ilies, 2004).

En resumen, la satisfacción laboral cognitiva y afectiva no parecen ser el mismo constructo. Algunos autores plantean que ambas perspectivas se pueden combinar para obtener una visión más amplia del constructo (Schleicher, Watt y Greguras, 2004). Si observamos a los constructos relacionados con la satisfacción, Moorman (1993) plantea que la dimensión cognitiva predice de manera más robusta las conductas de ciudadanía organizacional. En conclusión, en el abordaje de este constructo aún no hay un consenso y Fischer (2000) plantea que la satisfacción laboral a menudo se describe como una respuesta afectiva al trabajo, pero generalmente se suele medir mediante elementos cognitivos, planteamiento que es inaceptable para Brief y Weiss (2002). Thomson y Phua (2012) plantean evaluar la satisfacción laboral en términos afectivos mediante la construcción de un instrumento breve para este fin. Debido a esta falta de consenso, hemos tenido en cuenta el diseño de este instrumento, considerando incluirlo en el primer estudio de esta tesis doctoral por su brevedad y fiabilidad.

Los constructos con los que se trabaja en la psicología del trabajo y las organizaciones están influidos por los factores culturales que configuran el marco en el que se establecen las relaciones laborales (Alcover, 2004). Es por esto que puede surgir la duda de si la satisfacción laboral tiene variaciones en función de la localización donde se apliquen los cuestionarios. A este respecto, utilizando el cuestionario de bienestar relacionado con el trabajo de Warr (1990), se intentó evaluar si la medida variaba entre países o géneros. Para Warr, su constructo de bienestar relacionado con el trabajo está comprendido por dos dimensiones principales; placer (horizontal) y activación (vertical). En términos generales se encontró que no había variabilidad entre géneros, pero si entre países, concretamente en España había diferencias a la hora de conceptualizar la depresión (Laguna, Mielniczuk, Razmus, Moriano y Gorgievski, 2016).

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

Por último, el constructo de satisfacción laboral ha despertado un notable interés debido a que la percepción de las organizaciones cada vez es más amplia e interactiva. Es por eso que cada vez se ha intentado más la búsqueda de variables antecedentes y consecuentes para desarrollar modelos comprensivos (Souza-Poza y Souza-Poza, 2000). Por ejemplo, los entre los determinantes más importantes de la satisfacción laboral podemos encontrar, a) la consideración del trabajo como interesante, b) una buena relación con los managers y c) compañeros, d) tener ingresos elevados, e) trabajar de manera independiente y f) tener oportunidades de progresión. Como consecuencia, se ha observado que la satisfacción laboral muestra una mayor correlación con la salud mental, luego con la física y por último como la combinación de ambas (Cass, Faragher y Cooper, 2003).

En este epígrafe hemos introducido brevemente el concepto de satisfacción laboral, planteando las peculiaridades de su estudio, y los aportes más importantes con objetivo de justificar la forma de abordarlo en el primer estudio de esta tesis doctoral.

5. EL CONFLICTO INTERGRUPAL

El presente capítulo ofrece una amplia revisión del conflicto organizacional. En primer lugar, comenzaremos exponiendo la definición y los tipos de conflicto que pueden surgir. Acto seguido analizaremos las perspectivas teóricas mediante las cuales se puede entender dicho fenómeno, partiendo de enfoques individuales, continuaremos por enfoques estructurales, psicosociales, e intergrupales. Acto seguido propondremos modelos para explicar la génesis, los pasos que sigue el conflicto y sus posibles consecuencias. Por último, introduciremos algunas ideas de cara a la gestión del conflicto en el ámbito organizacional, terminando con algunas limitaciones que arrojan los puntos de vista teóricos.

El conflicto tiene una presencia constante en cualquier contexto en el que haya diferentes grupos (Bilbao y Dauder, 2004). En sus inicios, siempre ha sido considerado como algo negativo, algo a evitar que tenía su germen en la violencia, la destructividad o la irracionalidad de los integrantes. En la historia de la psicología social se han buscado diferentes maneras de eliminarlo o gestionarlo.

Cuando se inicia el estudio de un fenómeno, es habitual intentar explicar sus causas. En el estudio de la conflictividad uno de los objetivos principales era, por ejemplo, el de identificar personas conflictivas. En la actualidad el conflicto se considera inevitable, y no es negativo. Es obvio que la conflictividad se relaciona con aspectos negativos, pero también se pueden extraer aspectos positivos, como el surgimiento de oportunidades de crecimiento. Desde un punto de vista positivo, podemos entrever la posibilidad de evitar estancamientos, o aprender nuevos modos de resolver las situaciones. Es por ello que en los últimos tiempos se ha pasado de una óptica basada en la resolución del conflicto, a una óptica basada en la gestión del mismo.

Definición de conflicto

En el presente capítulo vamos a llevar a cabo una revisión de la literatura basada en el conflicto. En primer lugar, y siguiendo el esquema que plantean Bilbao y Dauder (2004), vamos a explorar las numerosas maneras que se han propuesto para definir el conflicto. Por un lado, encontramos definiciones que han abordado el concepto en términos más genéricos, donde no se considera necesario distinguirlo ni delimitarlo respecto a categorías afines como la competición. Por otro lado, exploraremos las propuestas de otros autores, quienes han planteado modelos más limitados, llevando a cabo intentos de definirlo y apresarlo en categorías. Por último, también analizaremos los diversos modelos explicativos propuestos para comprender los procesos conflictivos en las organizaciones, así como algunas propuestas a la hora de resolverlos.

Kenneth Thomas define el conflicto desde un abordaje cognitivo, planteado que es el proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente o podría afectar próximamente a algo que le concierne (Thomas, 1992). El autor plantea una definición relativamente simple y muy amplia con la que encuadrar el fenómeno. Por otro lado, Van de Vliert define el conflicto como la situación que aparece cuando dos individuos, un individuo y un grupo o dos grupos, perciben que están siendo obstruidos o irritados por la otra parte (Van de Vliert, 1998). El autor destaca el componente subjetivo del conflicto, introduce la frustración y extiende sus efectos a factores cognitivos y emocionales. Además, defiende que la frustración se achaca al otro individuo o grupo, y aparece la posibilidad de que el conflicto aparezca de manera unilateral.

A modo de síntesis podemos plantear que el conflicto aparece cuando hay una interdependencia entre las partes, alguna de estas partes percibe la oposición o la

incompatibilidad entre ellas y presupone alguna forma de interacción (Putnam y Poole, 1987).

Tipos de Conflicto.

Para definir los tipos de conflicto se pueden adoptar diversas ópticas, que contribuyen a explicar un porcentaje relativo de su varianza y otorgando más protagonismo a unos u otros fenómenos dentro del concepto. En este apartado intentaremos exponer las formas más importantes de abordarlo siguiendo el esquema de Bilbao y Dauder (2004).

En un primer vistazo, siguiendo las indicaciones de Pondy (1967) de estructurar el conflicto en función de sus efectos, podríamos encontrar el conflicto de relación, que sin afectar a la estructura organizacional afecta a la fluidez y la eficacia de las relaciones, y por otro lado, el conflicto estratégico, que surgiría de forma deliberada para afectar a la estructura organizacional, generando así una redistribución de factores centrales como la autoridad, recursos o responsabilidades. Deutsch (1969) propone un análisis del conflicto en función de los efectos principales que suceden después del mismo. Por una parte asistimos a conflictos constructivos, cuyos resultados son satisfactorios para todos, y por otra, los conflictos destructivos, que implican que una de las partes perciba satisfacción cuando la otra pierde. Son conflictos sin solución aparente.

Dentro de una segunda perspectiva de la clasificación de los conflictos, se pueden abordar los mismos en función de su contenido. Moore (1994) distingue a) conflictos de relación, que aparecen cuando no están presentes las condiciones necesarias para el surgimiento de un conflicto, pero éste aparece debido a emociones fuertes, estereotipos, u otros fenómenos individuales. B) Conflictos de información, donde la situación surge debido a la falsedad, la ausencia o la insuficiencia de la información. C) Los conflictos de intereses que surgirían cuando hay una competición entre necesidades incompatibles,

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

pudiendo ser sustanciales, de procedimiento, o psicológicas. Siguiendo con su propuesta encontramos d) Conflictos estructurales, que tienen su seno en las estructuras opresivas dentro de un sistema, y por último d) los conflictos de valores, que serían causados por sistemas de creencias incompatibles.

Además de la clasificación anterior, Thomas (1992) plantea una distinción entre a) conflictos de objetivos, b) conflictos de opinión y c) conflictos normativos. Previamente Deutsch (1969) hubo planteado otra forma de entender el conflicto apelando a a) control de recursos, b) preferencias personales incompatibles, c) intereses, deseos o valores incompatibles y c) información o creencias distintas.

Una última perspectiva a la hora de clasificar el conflicto es la relativa a la naturaleza del mismo. Deutsch (1973) plantea entre a) conflictos verídicos, b) conflictos contingentes, c) conflictos desplazados, d) conflictos mal atribuidos, e) conflictos latentes y e) conflictos falsos.

Perspectivas teóricas.

No hay duda de que el conflicto es un fenómeno de enorme amplitud que debe ser abordado desde numerosos puntos de vista para lograr una aproximación lo más realista posible.

Modelos psicológicos.

En estos modelos individuales atendemos a dos grandes ámbitos dentro el estudio de los conflictos; el ámbito intrapersonal y el interpersonal.

En el seno de la escuela psicoanalítica, el conflicto surge por la presencia dentro del individuo de varias instancias que están en conflicto perpetuo debido a su naturaleza. Las pulsiones deben encontrar satisfacción, pero la cultura y la norma imponen condiciones o modos de posibilidades de satisfacción que impulsarían al individuo a la frustración,

teniendo que negociar con el entorno las formas más adecuadas de satisfacción. Por otro lado, las teorías de frustración-agresión han planteado que la respuesta agresiva surge de la existencia de frustraciones. La frustración surge como la imposibilidad de lograr una meta y debe encontrar una vía de expresión, pudiendo surgir así la figura del chivo expiatorio, en quien se depositan las frustraciones. Desde la teoría del aprendizaje social (Bandura, 1977), como vimos en el capítulo anterior, Bandura intenta restar peso a los refuerzos que las teorías previas habían otorgado un papel central, y amplía el marco de comprensión de la agresión planteando que la frustración es solo una de las causas posibles, esbozando también procesos como el modelado.

Desde la Teoría del Campo Psicológico, Kurt Lewin (1935, 1948) plantea que hay que atender al conjunto de fuerzas que están actuando sobre el individuo, ya que, aunque sea una persona la que experimenta el conflicto, esto se debe también a componentes contextuales ajenos al sujeto propiamente dicho. Leon Festinger (1957) aporta un enfoque fundamental a la hora de comprender el conflicto. El autor desarrolla su teoría de la disonancia cognitiva planteando que dos elementos están en disonancia si considerados por separado, el contrario de un elemento se sigue del otro. Por ejemplo, se suelen nombrar con conjunciones disyuntivas, pero, no obstante, etc. La motivación principal que plantea la teoría es que cuando el sujeto se encuentre en disonancia, estará motivado para reducirla, pudiendo así llegar a situaciones conflictivas.

El último modelo del enfoque individual que incluimos es el planteamiento de la personalidad autoritaria de Theodor Adorno (1950). El autor plantea que hay personas potencialmente autoritarias y conflictivas. Es decir, personas que debido a su educación podrían desarrollar valores antisemitas y etnocentristas. Estos sujetos se caracterizan por mantener actitudes positivas hacia su grupo y negativas hacia los demás grupos.

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

Estas perspectivas han recibido críticas debido a su reduccionismo y su falta de atención a los fenómenos sociales y grupales que pueden ser relevantes para la comprensión del fenómeno. Además, la experiencia subjetiva es solo uno de los procesos que pueden contribuir a explicar el fenómeno.

Enfoques estructurales.

Dentro de estos enfoques se postula que la experiencia subjetiva está inmersa en una estructura social que la condiciona. Karl Marx planteó que el conflicto es el motor de la evolución histórica, y que toda la sociedad es el escenario de enfrentamientos entre grupos rivales por recursos limitados. Esta misma condición llevaría a la imposición de una clase dominante sobre una clase explotada que conduciría a una lucha de clases y a la revolución. En la línea con la teoría marxista, desde la escuela de Frankfurt se planteó que el conflicto es uno de los efectos culturales del capitalismo. Es decir, el capitalismo está en conflicto con los requisitos básicos del ser humano, de libertad y dignidad.

En segundo lugar, Max Weber plantea que el conflicto de clases es solo una parte del conflicto social. Es decir, se debe llevar a cabo una ampliación de las características del conflicto teniendo en cuenta la riqueza, el prestigio de los grupos y el poder político. Para Weber, el poder no tiene su base en la fuerza bruta, sino que ha de ser legitimado mediante la autoridad legal, tradicional o carismática. Es decir, el poder tiene un componente social. Otro aporte dentro de las teorías estructuralistas es el que lleva a cabo Parsons, cuando percibe la sociedad como un sistema de acción. Desde esta óptica cada integrante tiene una función o rol que desempeñar. Cuando hay una desviación en el funcionamiento del sistema aparece el conflicto, anormal y generalmente destructivo.

Por último, Ralph Dahrendorf (1959) plantea que los grupos que componen la naturaleza social tienen intereses contrapuestos, pero rechaza que el conflicto de estos

grupos desemboque necesariamente en revolución, o que el origen del conflicto se la propiedad de los medios de producción. Para el autor, el conflicto se puede resumir en que el poder es el centro del análisis social. El análisis de los conflictos tiene que cuestionar los factores estructurales, siendo la principal causa del conflicto la desigual distribución de la autoridad. La autoridad, distribuida de forma dicotómica, está ligada a la posición social, mientras que el poder está ligado a la persona. La autoridad al ser un componente estructural de los sistemas hará que el conflicto esté siempre presente.

Por último, los enfoques estructurales también han analizado la influencia de las diferencias étnicas, raciales, religiosas, como base del conflicto. Además, también se han tenido en cuenta las diferencias debidas a la edad o al género. En este marco de análisis, el conflicto puede ser afrontado de forma deficitaria mediante la evitación de este, obviando las bases y atendiendo exclusivamente a las manifestaciones inmediatas. O se puede afrontar también, estudiándolo, pero sin intervenir o llevando a cabo reformas graduales, confrontaciones no violentas, o violentas.

La perspectiva psicosocial.

Otra forma de estudiar el conflicto ha sido a través del análisis de las relaciones formales entre las partes implicadas en un conflicto. Mediante la teoría de los juegos se han podido estudiar los conflictos sin los contextos sociales que distorsionan los resultados. Haremos un repaso sobrio a través de la teoría de los juegos sin profundizar en demasía en sus características. El lector interesado puede remitirse a Bilbao y Dauder (2004) para un análisis en mayor profundidad. El planteamiento básico de la teoría de juegos parte del intento de predicción de la conducta dada una situación en la que se presenta un conflicto y hay que tomar decisiones interdependientes. El jugador ha de

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

tomar una decisión cuya efectividad depende de un componente que excede a su control, como es la decisión que adopte el otro integrante.

Los conflictos en los cuales un jugador gana y el otro necesariamente pierde se denominan conflictos de suma cero. Por otro lado, si los resultados no son necesariamente dicotómicos (gana-pierde) y se puede hablar de cantidad de ganancia relativa, asistiríamos a juegos de suma variable o suma no-cero. La teoría de juegos adolece de varias limitaciones. En primer lugar, no tener en cuenta factores contextuales, además de que los sujetos no otorgan el mismo significado a dichas situaciones de conflicto que a situaciones reales.

Los dilemas sociales.

En un dilema social las consecuencias que se deriven de la elección de un sujeto tienen consecuencia sobre muchos sujetos. Por ejemplo, dentro de este tipo de dilemas podemos encontrar el de recursos comunes, que hace referencia a situaciones donde los participantes se reparten los recursos disponibles de un fondo común. En estos casos los consumos individuales solo perjudican en una pequeña parte al total, por lo que los sujetos suelen optar por la extracción masiva de recursos que apunta al agotamiento de los mismos. Aparte, encontramos el dilema de recursos públicos, donde encontramos que el máximo interés de cada parte es contribuir lo menos posible al fondo, dándose el fenómeno de holgazanería social. Por último, el dilema del voluntario hace referencia a situaciones donde alguien tiene que aceptar realizar una tarea en beneficio de todos. En el seno de estos dilemas se pueden extraer las siguientes conclusiones a) hay un núcleo duro que siempre coopera, b) la comunicación aumenta la cooperación, c) la comunicación contribuye a desarrollar la identidad grupal, d) el dilema siempre es social.

El interaccionismo simbólico.

El interaccionismo simbólico parte de la base de que el ser humano actúa en función de lo que las cosas significan para él. Aparte, el significado de las cosas se debe a la interacción que cada uno tiene con los demás. Anselm Strauss plantea que los conflictos son el mecanismo mediante el cual la sociedad se rehace. El autor defiende su modelo del orden negociado donde examina el papel que asume el número de negociaciones previas, el equilibrio de poder, la naturaleza de las propuestas, la visibilidad de las transacciones, las opciones disponibles, etc. en el surgimiento y desarrollo de los conflictos actuales.

Por otra parte, Deutsch (1973, 1980) sugiere que en relación al conflicto cada participante responde en función de las percepciones y cogniciones que tiene del otro, además de por sus propias experiencias. Deutsch identifica ciertas características para una espiral de conflicto destructivo, como la gestación de este en un entorno competitivo donde se puede ganar o perder, la presencia de percepciones distorsionadas, y percibir presiones hacia la consistencia social y cognitiva. Como características de un conflicto constructivo localiza la presencia de pensamiento creativo, la búsqueda de posibilidades de resolución o la posibilidad de llevar a cabo negociaciones. Para mudar de un conflicto negativo a uno constructivo sugiere el uso de una comunicación honesta, la presencia de relación previa de las partes, y la evitación de posturas rígidas.

Interacción entre grupos.

Los estudios que componen la presente Tesis doctoral se pueden enmarcar en esta óptica y modelo de comprensión de la conflictiva. Sherif y Sherif iniciaron el estudio de la interacción conflictiva con su teoría del conflicto real (Sherif, et al., 1961). Los autores plantearon un modelo experimental donde pudieron probar que las personas actúan de un modo intergrupar en función de su identificación con el grupo (Sherif, 1966). En

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

consecuencia, en base a los intereses que persigan los grupos se puede favorecer la aparición del conflicto. Por ejemplo, los intereses incompatibles favorecerían respuestas de competición. En oposición, los intereses compatibles, que no interfieren en la satisfacción de los intereses del otro grupo, favorecerían respuestas de independencia. Por último, las respuestas de bien común aparecerían cuando los intereses son incompatibles pero cada grupo no puede satisfacerlos por sí mismo. Según los autores, una forma de resolver el conflicto es la creación de metas supraordenadas que trascendieran los meros intereses individuales.

El modelo de Sherif no estuvo exento de críticas, ya que, por ejemplo, en la vida real no siempre es sencillo encontrar metas supraordenadas. Cuando se crea una situación con una meta supraordenada, también se puede entender como que ha habido una recategorización en miembros del mismo grupo. Aparte, desde la óptica de Sherif se desprende la visión de que el conflicto siempre es negativo, por lo que debe ser erradicado. En la actualidad, esta perspectiva no se sostiene.

El paradigma del grupo mínimo de Henry Tajfel.

Tajfel fue un autor muy importante dentro del estudio de los procesos grupales y la identidad social. Sus planteamientos parten de la observación de que la mera creación de categorías arbitrarias era condición suficiente para favorecer ciertos efectos en los integrantes de los grupos. Incluso si los miembros del grupo no conocían a los otros, reproducían un conflicto. Por lo tanto, los autores de que trabajaron este paradigma comenzaron a interpretar los resultados de las dinámicas grupales desarrollando constructos sociales como el de categorización social, identidad y comparación social.

Tajfel y Turner con su desarrollo de la teoría de la identidad social, plantean que las personas hacen uso de categorías para ordenar, simplificar y comprender la realidad

social. Es decir, se describen a sí mismos y a los demás como miembros de determinados grupos. Su sentido de identidad social partirá del conocimiento que tienen de pertenecer a distintos grupos. No solo esto, sino que también las personas van a estar motivadas a lograr un autoconcepto positivo, y lucharán cuando éste sea negativo. Para tener información acerca de su autoconcepto llevarán a cabo procesos de comparación. En función de esa comparación aparecerán ciertos sesgos para diferenciar al endogrupo del exogrupo. Los autores sugieren que para solucionar las situaciones conflictivas se pueden llevar a cabo procesos de individuación mediante descategorización, procesos de recategorización en un grupo único, la creación de categorías nuevas o la percepción de pertenencia a varias categorías.

Pero las teorías de la identidad social tampoco están exentas de críticas. En primer lugar, la diferenciación y la identificación no están siempre correlacionadas. Se ha criticado también que no se ha prestado atención a circunstancias sociales donde compiten grupos de diferente nivel, por ejemplo, en procesos de discriminación, no explicando qué ocurre cuando los grupos muestran desigualdades.

Modelos de conflicto.

El modelo general de Thomas.

Kenneth Thomas (1992) plantea que el conflicto ocurre como un proceso o secuencia de eventos que pueden ser comprendidos mediante episodios. El proceso de conflicto no ocurre en el vacío sino dentro de un sistema con sus condiciones estructurales. Los episodios de conflicto producen resultados determinados, y además, la intervención de terceras partes puede tener resultado sobre la conflictividad. En este modelo, se intenta analizar la secuencia de eventos que ocurren durante un conflicto. Las principales partes que plantea el autor son a) la conciencia, que surge cuando una de las partes se da cuenta

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

de que la otra parte le afecta o puede afectar. Los conflictos pueden versar sobre objetivos, sobre juicios, o sobre normas. Después la siguiente parte del conflicto hace relación a b) los pensamientos y emociones que surgen asociados al mismo. Es decir, cómo se da sentido a esa conciencia de conflicto. Hay diferencias en aspectos cognitivos como la egocentricidad de cada parte, la aprehensión de aspectos subyacentes o en el tamaño del asunto conflictivo, que influirán en la definición de este. Además, la forma de razonar el conflicto influirá en su manejo.

Continuando con la revisión de las partes del conflicto, el autor plantea c) las intenciones de cada parte. La intención es un componente fundamental del proceso conflictivo, y hay que tener en cuenta que las conductas no desarrollan completamente las intenciones, y que cada parte intenta inferir las intenciones de las otras en el proceso de conflicto. Dentro de la perspectiva de las intenciones podemos encontrar intenciones estratégicas –generales-, e intenciones tácticas –específicas-. Los siguientes pasos dentro del proceso de conflicto son d) las conductas, y e) la interacción.

Como crítica al modelo de Thomas encontramos que es insostenible plantear un modelo secuencial completamente rígido del proceso de conflicto, ya que según el planteamiento del autor cada fase sería como una unidad autónoma.

La dinámica del conflicto.

Después de la propuesta de Thomas se intentó ampliar la óptica de comprensión del conflicto y se sugirieron modelos que hacen hincapié en las dinámicas que puede adoptar la conflictiva. En primer lugar, se han detectado fases preconflictuales, es decir, situaciones antecedentes que propician la aparición del conflicto. Dentro de la fase preconflictual, los factores individuales y grupales pueden dar lugar a ciertos sesgos que lleven a la percepción de una situación como conflictiva. También el contexto social

modela la aparición de los conflictos a través de normas, la valoración de los conflictos, o la capacidad de imponer normatividad si estalla un conflicto. Aparte, hay que analizar la tradición de conflicto dentro de un sistema, es decir, las experiencias previas a la actualidad que el sistema ha estado en conflicto. Por ejemplo, qué ha desencadenado el conflicto, qué consecuencias ha tenido, etc. Por último, en la fase preconflictual podemos encontrar los factores propiamente estructurales, como el poder o la autoridad.

En segundo lugar, encontramos una fase de conflicto latente. Esta fase comprende una conceptualización de la situación, que implica la percepción de que hay partes en conflicto o la identificación de los objetivos motivo de la conflictiva. En esta misma fase, aparece también la determinación de la conducta, caracterizada por la determinación de objetivos a conseguir, la elección de estrategias, y la planificación de comportamiento general. También se lleva a cabo una elección de un estilo de gestión, pudiendo ser colaborativo, competitivo, evitativo, acomodativo o de compromiso. Por último, hay que atender al contexto de la conducta interactiva, otorgando especial atención a las reglas y procedimientos de interacción. El último componente que atendemos en la fase de conflicto latente es el desencadenante, que es aquella situación que transforma el conflicto en manifiesto. Hay que tener en cuenta a quien se atribuye el acontecimiento, si hay una intencionalidad, si es un conflicto muy central para el sistema, o si ha aparecido de manera súbita o con una gestación prolongada.

En tercer lugar, encontramos las fases propiamente conflictivas o de conflicto manifiesto. En una primera fase, se produce una escalada, que se caracteriza por el cambio de tácticas suaves a tácticas duras, la ampliación de los asuntos conflictivos, la personalización de los problemas o la transformación de posiciones individualistas a competitivas. La segunda fase es la de estancamiento, cuando el conflicto no puede seguir escalando, y no se puede obligar al otro a aceptar la postura propia. Se caracteriza por el

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

fracaso de tácticas competitivas, el agotamiento, la pérdida de apoyo social o la inaceptabilidad de los costes. Por último, la tercera fase conflictiva es la de desintensificación, donde se produce un incremento del contacto y la comunicación, la búsqueda de acuerdos, o el establecimiento de metas supraordenadas. En esta fase se busca ganar la confianza y credibilidad de la otra parte.

Una vez transcurrida la fase de conflicto manifiesto aparece la fase de resolución del conflicto, donde se puede dar una resolución absoluta, aunque es muy difícil, ya que generalmente queda influencia del conflicto en los procesos posteriores. Es debido a esta peculiaridad que se prefiere hablar de control de conflicto en lugar de resolución.

El modelo de escalada/des-escalada de Van de Vliert.

Otra forma de percibir la dinámica conflictual es la planteada por el autor holandés Van de Vliert (1998). El aporte fundamental de su modelo es la distinción entre aquellas conductas que pueden ser espontáneas o estratégicas.

Como antecedentes del conflicto Van de Vliert señala las características organizacionales, siendo difícil definir las porque, como manifestación estructural, el conflicto es inherente a la organización. Además, las mismas características pueden afectar al conflicto de forma diferente en diferentes organizaciones. Teniendo en cuenta estas limitaciones, el autor ha identificado ciertas características conflictivas como el número de niveles jerárquicos, la ambigüedad de las tareas, los conflictos de rol, las características culturales, los mecanismos de regulación de la organización o las características individuales. Por ejemplo, estilos personales de manejo de los conflictos pueden influir en la aparición o el mantenimiento de estos. No obstante, es más adecuado mantener una óptica interactiva. Por último, también en el análisis de antecedentes del conflicto podemos prestar atención a las características relaciones, es decir aspectos como

el género, la raza, o diferente clase social. Las situaciones más favorables para la aparición de conflicto son en las que la diferencia de poder es muy pequeña o demasiado grande.

Van de Vliert identifica como asuntos conflictivos, tres tipos de frustraciones básicas, las derivadas a los recursos escasos, a los desacuerdos sobre políticas y a los procedimientos, y conflictos socioemocionales. El autor señala como parte dinámica del conflicto las acciones de las partes que pueden provocar una intensificación o desintensificación del conflicto, como veremos a continuación. Van de Vliert considera que cualquier reacción directa o indirecta de las partes a los asuntos conflictivos constituye la gestión de este.

Entendemos como proceso de-escalativo cualquier conducta que no frustra más al adversario, es decir que no aumenta el conflicto. En términos generales encontramos conductas de-escalativas espontáneas, como por ejemplo no prestar atención al conflicto, siendo este tipo de gestión será más habitual en personalidades evitativas, o en organizaciones con un estilo de inhibición del conflicto. Por otro lado, las conductas de-escalativas pueden ser de dos tipos. En primer lugar, estratégicas, que se refieren a aquellas conductas que surgen de la toma de conciencia del conflicto y están orientadas a reducir su intensidad. Como por ejemplo buscar un cambio en las condiciones antecedentes, el aumento del personal o la resolución del problema. Con objeto de buscar soluciones Van de Vliert propone transformar el ataque a las personas en ataque a los problemas, cuestionar si el asunto es real o mal atribuido, analizar los asuntos subyacentes, o evaluar acuerdos y soluciones. Como conducta estratégica, el autor plantea el restablecimiento de un modo de interacción positiva, o una negociación de-escalativa, donde se asegura la fiabilidad de la comunicación, o se intercambian puntos de vista y sentimientos. Atendiendo a las consecuencias de la conducta de-escalativa podemos encontrar que cuando las mismas impactan en procesos iniciales del conflicto, los efectos

serán más duraderos. A su vez, las conductas de-escalativas producirán conductas similares en otras partes de la organización.

El conflicto no solo puede seguir la línea de-escalativa, sino que también, se puede hablar de una gestión escalativa, que se produce cuando incrementa la propia frustración en sus aspectos cognitivos o afectivos, o cuando frustra a la otra parte (Van de Vliert, 1998). Al igual que sucedía con la gestión de-escalativa, aquí podemos asistir a una conducta espontánea o estratégica. En relación a la conducta escalativa espontánea podemos encontrar una magnificación del problema, explicada por una tendencia natural a exagerar los conflictos, un ataque al oponente, la restricción del contacto con el otro grupo, o la resistencia. Esta última característica puede tener tres vías, negativismo, inconformismo o establecimiento de un muro de piedra.

También podemos hablar de una conducta escalativa estratégica, cuando se adoptan conductas intencionales con objeto de intensificar el conflicto. Esta forma de conflicto puede tener base en viejas heridas, frustraciones actuales, normas, expectativas o intenciones hostiles. Lo más habitual es la aparición de información tergiversada, mentiras o ignorar al otro. Puede aparecer también la pelea limpia, menos frecuente, en la que los contendientes acuerdan las reglas con objetivo de mejorar las relaciones. La aparición de procesos escalativos rara vez conduce a una de-escalación. A veces un aumento moderado del conflicto puede conducir a su resolución, aunque dificulte la cooperación futura. Por otro lado, la interpretación de la intención del otro es fundamental en la conducta escalativa.

Hay que prestar atención a las consecuencias negativas que puede tener la conducta escalativa. En términos de terceros, cuando se buscan aliados estos suelen ponerse de parte de uno de los contendientes, crear un ganador, incrementar el número de implicados,

o aumentar la cantidad de energía vertida en el conflicto. Además, si el proceso escalativo no se controla producirá desintegración o subdivisiones. Es posible que se deterioren las condiciones de la organización y aumenten las luchas internas, la dependencia, o el cinismo. Glasl (1980) propuso que en la escalada del conflicto se puede hablar de tres fases. En la primera fase, aún se considera la posibilidad de negociar, en la segunda fase hay una construcción recíproca de la imagen del oponente, y por último en la tercera fase se produce la negación del valor humano del otro, momento realmente peligroso en lo que concierne al ámbito de la salud.

La visión del conflicto con el modelo escalada-desescalada proporciona un punto de vista integrador de los enfoques estructurales e individuales, y ha inspirado gran cantidad de investigación, además otorga al psicólogo una perspectiva mediante la cual puede tener más información a la hora de gestionar conflictos.

La gestión del conflicto organizacional

En un primer momento, bajo la técnica racional se suponía que la organización era una entidad unitaria, cooperativa y armoniosa. Otros autores, mientras se desarrollaba esta óptica, ya clásica, comenzaron a percibir que el conflicto era necesario por temas identitarios y de límites, abriendo la puerta a que el conflicto no siempre fuera disfuncional (Coser, 1958). Debido a esta perspectiva la búsqueda fundamental no era la eliminación de los conflictos sino la gestión de estos.

Desde la perspectiva racional del conflicto, viendo a éste como indeseable, se ha teorizado que el conflicto tiene las siguientes características. En primer lugar, se lleva a cabo la percepción de motivos incompatibles, lo que conlleva en una situación de competitividad. Además, se producen sesgos y distorsiones en el pensamiento, presencia de emociones como ansiedad o enfado, un descenso de la comunicación y una rigidez del

pensamiento. Por último, es previsible que el conflicto irá escalando, ya sea por conductas espontáneas o estratégicas. Estas dinámicas pueden arrojar a consecuencias disfuncionales como la tensión y el estrés en los miembros, la redistribución inadecuada de los recursos, o la distorsión de los objetivos. Debido a esto se han planteado alternativas para tornar el conflicto de destructivo a constructivo (Tjosvold, 1988; Peiró, 1981). Las situaciones conflictivas pueden contribuir a discutir los conflictos, teniendo en cuenta que el conflicto puede aumentar la motivación e incrementar la creatividad, reforzar las relaciones o promover el autoconocimiento, obligando a explicitar la propia posición haciéndola nítida y defendible.

Por otro lado, desde la perspectiva de gestión productiva del conflicto, éste se caracteriza por ser procesual, es decir, se puede ampliar el foco desde el origen hasta su evolución o sus consecuencias. Desde esta óptica se plantea que evitar el conflicto es indeseable, es más, se ha propuesto estimular el conflicto ya que, en muchas sociedades el enfrentamiento es una parte fundamental de su identidad o la presencia de conflicto hace explícitas las posturas de las partes. Desde esta perspectiva el conflicto es una herramienta social de importante utilidad. No obstante, es complicado definir cuál es la intensidad óptima del conflicto para resultar productivo. Esto no se puede determinar de antemano ya que es conveniente evaluar en cada organización su caso concreto.

Básicamente, podemos afirmar que el conflicto puede activar efectos cognitivos, que suelen mejorar el desempeño, y activar aspectos afectivos que los empeoran. En el plano emocional destaca que la activación produce más conductas negativas, una implicación más definida del *self*, y una predisposición a una menor interacción constructiva. Los asuntos conflictivos pueden estar relacionados con la tarea, o ser socioemocionales, aunque no pueden ser abordados como si fueran independientes. De cara a la resolución del conflicto, se plantea en primer lugar, la eficacia diádica, que hace referencia a la

producción de los mejores resultados para la diada organizacional. Desde la perspectiva de la complejidad se plantean estrategias complejas como la resolución de problemas, más propia para algunos aspectos del conflicto, o la coerción.

El último apartado de esta revisión es referido a la utilización del modelo de conflicto productivo. En primer lugar, el pensamiento grupal es un estilo de pensamiento producido en un grupo, bajo ciertas condiciones y con ciertos resultados negativos. En situaciones de conflicto se producirá una discriminación positiva hacia el endogrupo para salvaguardar la imagen positiva. En una situación conflictiva se experimenta un ataque a esa imagen positiva de grupo, y se pueden utilizar varias estrategias para hacerle frente, como vimos en capítulos anteriores. Además, se plantea que cuando se produce una situación de defensa de la identidad grupal, se aconseja reducir las presiones hacia el mantenimiento de la identidad social y estimular el conflicto cognitivo constructivo.

Las propuestas previas han supuesto la base de una cierta homogeneidad en las organizaciones, pero en la actualidad esa homogeneidad no se da. Los movimientos migratorios, como por ejemplo la movilidad de los trabajadores dentro de la Unión Europea, vuelve a las organizaciones más heterogéneas. Tradicionalmente no se ha abordado esta óptica desde el seno de las organizaciones, y algunos autores plantean que esto es porque la diversidad supone una amenaza al orden actual. Por otro lado, desde la ideología meritocrática se tienden a negar las diferencias en función de la diversidad y, además, la ausencia de una identidad colectiva y la irresolubilidad del conflicto social, contribuye a que no se hable de este problema organizacional. Olvidar el conflicto no hace que se solucione, sino que aumenta los costes y reduce los beneficios potenciales, así como conduce a un deterioro de la salud.

Hemos realizado una amplia revisión sobre la conflictividad, partiendo de la definición del conflicto y los tipos de conflicto que pueden surgir. Hemos dado un breve repaso a las perspectivas teóricas mediante las cuales se puede entender dicho fenómeno, revisando las principales propuestas que ponen el foco en aspectos individuales, estructurales, psicosociales, e intergrupales. Además, hemos planteado los principales modelos para explicar la génesis, los pasos que sigue el conflicto y sus posibles consecuencias. Por último, hemos introducido algunas ideas de cara a la gestión del conflicto en el ámbito organizacional, terminando con algunas limitaciones que arrojan los puntos de vista teóricos. En el siguiente capítulo analizaremos el rendimiento laboral, con un análisis específico sobre las conductas de ciudadanía organizacional.

6. LAS CONDUCTAS EXTRA-ROL

En el presente capítulo haremos breve referencia a las conductas de ciudadanía organizacional, ya que comprenden una variable importante de esta tesis doctoral y es interesante lograr una conceptualización lo más fina posible. En primer lugar, analizaremos las características de las conductas extra-rol, para pasar después a una conceptualización de las conductas de ciudadanía organizacional. Posteriormente, expondremos sus características y un modelo que intenta dar cuenta de qué componentes principales vertebran el constructo.

El rendimiento en las organizaciones es un elemento fundamental en el mercado industrial actual, basado en la competitividad, la flexibilidad y los resultados. En este ámbito, desde la psicología de las organizaciones se han estudiado mucho los determinantes de este y sus condiciones. Dentro del estudio del rendimiento podemos encontrar las conductas intra-rol, es decir, aquellas conductas recogidas en el contrato laboral y el sistema formal de recompensas que son esperables y exigibles dentro del

puesto. No obstante, se ha demostrado que hay otro tipo de conductas –extra-rol- que son capaces de predecir aún más el desempeño organizacional y el rendimiento.

Estos comportamientos espontáneos que exceden las obligaciones del puesto o del rol son llamados conductas extra-rol, y se caracterizan por surgir en momentos de cambio o incertidumbre, cuando los empleados deben hacer frente a tareas por las que no reciben compensación económica (Griffin, Neal y Parker, 2007). Las conductas extra-rol están relacionadas con el rendimiento individual, grupal y la productividad organizacional (Edú Valsania, 2014). Las conductas extra-rol son voluntarias y van más allá de las exigencias del contrato laboral y las expectativas del puesto. Esta división tiene la peculiaridad de poderse ver influida por diferencias contextuales como la cultura nacional (Kwantes, Karam, Kuo y Towson, 2008) u organizacional (Organ, 2006).

Dentro de la definición concreta de las conductas extra-rol encontramos cuatro características que han sido recogidas por Van Dyne et al. (1995). En primer lugar, a) se plantea que la conducta es totalmente voluntaria y no está definida por las características del puesto ni por el sistema formal de recompensas. Además, b) debe ser intencional y el beneficio está fuera del propio individuo, c) dicho beneficio debe ser para los destinatarios de la conducta y la propia organización, y d) la conducta debe realizarse de forma desinteresada no esperando retribución alguna por la misma.

Una vez planteada esta definición los autores plantean una categorización básica en función de dos ejes dicotómicos; promotora/prohibitiva, afiliativa/desafiante. En primer lugar hablaremos de la combinación promotora-prohibitiva. La dimensión promotora plantea si la conducta extra rol está orientada a la promoción o desarrollo de algo, como por ejemplo el beneficio de la organización mediante comportamientos concretos que faciliten el rendimiento. O bien si persigue prevenir o eliminar una circunstancia concreta,

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

denunciando, evitando o interrumpiendo ciertos comportamientos o circunstancias ilegales o inapropiadas, siendo esto característico del polo prohibitivo. Por otro lado, la dimensión afiliativa – desafiante hace referencia al continuo que muestra si la conducta está orientada a reforzar y mantener las relaciones con los demás, siendo este el polo afiliativo, o bien está orientada a causar algún daño no intencionado en las relaciones interpersonales u organizacionales, correspondiente a la polaridad desafiante.

La combinación de ambas dimensiones da lugar a cuatro tipos de categorías diferenciadas. En primer lugar, dentro del polo afiliativo encontramos a) la categoría promotora-afiliativa, recoge las conductas extra-rol que son actos que no intentan cambiar la estructura organizacional, no conllevan ningún peligro en las interacciones entre actores, y generalmente están orientadas al presente. Como antecedentes de dichas conductas encontramos la satisfacción o el compromiso organizacional, además de un grupo cohesionado con gran implicación laboral. Estas conductas favorecen la eficiencia y productividad (Van Dyne et al., 1995). En segundo lugar, encontramos la categoría b) prohibitiva-afiliativa, persiguiendo poner fin a acciones peligrosas para la organización o persona, mediante por ejemplo la prevención. Aparecen en momentos de desigualdad de poder, intentando evitar un daño a un grupo o compañero. La satisfacción con el grupo y los compañeros es un predictor de este tipo de conductas. Además, personas con buena autoestima, necesidad de poder e independencia son más propensas, siendo en un entorno con marcadas diferencias de poder donde más aparecerían.

Por otro lado, dentro del polo desafiante, encontramos c) la categoría promotora-desafiante, persiguiendo cambios en la estructura organizacional, pudiendo ser así controvertidas. Promueven cambios desde la proactividad, aportando ideas y nuevos comportamientos. Como antecedentes podemos encontrar satisfacción, compromiso e implicación, por otro lado, es una conducta que requiere cierta disposición a asumir

riesgos, una elevada autoestima y motivación de logro. Por último, d) la categoría prohibitiva-desafiante, caracterizada por la crítica buscando favorecer a la organización o al grupo laboral. Al pertenecer al polo desafiante encontramos conductas controvertidas que tienen su germen en estados afectivos de insatisfacción, compromiso con valores éticos, ruptura del contrato psicológico o percepción de injusticia. Es necesario, además la existencia de un entorno sociolaboral de cierta estabilidad. Este tipo de conductas están orientadas a la prevención de la ilegalidad o inseguridad en el grupo u organización.

Conductas de Ciudadanía Organizacional.

Las Conductas de Ciudadanía Organizacional (Organizational Citizenship Behaviours – OCB) son un tipo de conductas promotoras, tanto afiliativas como desafiantes. Hacen referencia a conductas no definidas por el sistema formal de recompensas que son mantenidas en el tiempo, en búsqueda de la promoción eficaz y eficiente del funcionamiento organizacional (Podsakoff y MacKenzie, 1997). La gran mayor parte del estudio de las conductas extra-rol se ha centrado en este tipo de conductas. Siendo en un principio solamente consideras las promotoras afirmativas y posteriormente incluídas las promotoras prohibitivas. Fundamentalmente, pese a que se han identificado multitud de conductas, podemos encontrar dos dimensiones básicas (Williams y Anderson, 1991); en primer lugar, las conductas dirigidas a individuos o grupos específicos (OCBI), y en segundo lugar las conductas orientadas a la organización en sí misma (OCBO). Indudablemente estas conductas han sido relacionadas con el rendimiento y el éxito internacional (Dunlop y Lee, 2004; Podsakoff, Whiting, Podsakoff y Blume, 2009).

Generalmente se ha encontrado la mejora de la eficiencia mediante numerosas vías. Por ejemplo, mediante el incremento de la productividad, la liberación de recursos, la

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

reducción de la necesidad de uso de recursos escasos, la ayuda a la coordinación a través de grupos de trabajo. Además, la contribución a la eficiencia también ha sido favorecida por el fortalecimiento de la habilidad de la organización para atraer a los empleados, el incremento de la estabilidad del desempeño, y la capacidad de la organización para adaptarse al entorno.

Generalmente, a la hora de categorizar las OCB, se han definido siete dimensiones (Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach, 2000). Se agrupan en los siguientes temas comunes; a) comportamientos de ayuda, b) deportividad, c) lealtad organizacional, d) obediencia, e) iniciativa individual, f) virtud cívica y g) autodesarrollo. Como antecedentes podemos encontrar variables disposicionales del individuo, características de las tareas o el tipo de liderazgo. En el año 2000, Davila y Finkelstein (2000), pusieron el acento en la importancia de los antecedentes de estas conductas diferenciando entre motivos centrados en uno mismo (gestión de la impresión) y centrados en los demás (preocupación organizacional y valores prosociales). Los resultados sugerían que la identificación con la organización estaba relacionada con la preocupación organizacional y los valores.

Cerramos este breve capítulo donde hemos hecho referencia a las conductas de ciudadanía organizacional. En primer lugar, hemos analizado las características de las conductas extra-rol, para pasar después a una conceptualización de las conductas de ciudadanía organizacional. Para concluir hemos mencionado sus características, antecedentes y consecuentes, para cerrar con un modelo que intenta dar cuenta de qué componentes principales vertebran el constructo.

CAPÍTULO 2.

LAS ORIENTACIONES MOTIVACIONALES Y LAS CONDUCTAS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL: EL ROL MODERADOR DE LA DISCRIMINACIÓN PERCIBIDA EN EL AMBIENTE DEL BREXIT.

CAPÍTULO 2.

LAS ORIENTACIONES MOTIVACIONALES Y LAS CONDUCTAS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL: EL ROL MODERADOR DE LA DISCRIMINACIÓN PERCIBIDA EN EL AMBIENTE DEL BREXIT.

Publicado:

Fernández-Salineró, S. y Topa, G. (2019). Motivational Orientations and Organizational Citizenship Behaviors: The Moderator Role of Perceived Discrimination in the Brexit Context. *Behavioral Sciences*, 9 (3). <https://doi.org/10.3390/bs9030031>

Resumen

El presente estudio pretende dar cuenta de cómo las orientaciones motivacionales influyen sobre la satisfacción laboral y las conductas de ciudadanía organizacional a través de la identificación con la organización teniendo en cuenta el efecto moderador de la discriminación percibida. Los participantes son 286 trabajadores españoles emigrados en Reino Unido. Los resultados apoyan que la orientación al aprendizaje muestra una relación directa y significativa con ambas variables criterio. La orientación al desempeño aproximativo tiene un impacto estadísticamente significativo sobre la satisfacción laboral y las conductas de ciudadanía organizacional, siendo este impacto mediado por la identificación organizacional, y moderado por la discriminación percibida. La orientación al desempeño evitativo tiene un impacto estadísticamente significativo sobre la satisfacción laboral y las conductas de ciudadanía organizacional, siendo este impacto mediado por la identificación organizacional, y moderado por la discriminación percibida.

Palabras clave: Orientaciones motivacionales, satisfacción laboral, conductas de ciudadanía organizacional, identificación organizacional, discriminación percibida.

Abstract

The current study aims to explain how motivational orientations influence job satisfaction and organizational citizenship behavior through organizational identification considering the moderator effect of perceived discrimination. A 286 workers' sample of Spanish emigrants in the United Kingdom was selected. Main conclusions support that learning orientation shows a significant direct relation with both criterion variables. Approach goal orientation statistically significant impacts both job satisfaction and citizenship behavior, being this impact mediated by organizational identification, and moderated by perceived discrimination. Avoid goal orientation statistically significant impacts both job satisfaction and citizenship behavior, being this impact mediated by organizational identification, and moderated by perceived discrimination.

Keywords: Motivational orientations, job satisfaction, citizenship behavior, organizational identification, perceived discrimination.

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

En la actualidad, personas de todo el mundo se ven empujadas a movimientos migratorios en búsqueda de oportunidades laborales que les permitan realizar sus planes de vida. En los países receptores, no todos los sujetos ven la inmigración con buenos ojos, y se asiste a situaciones de hostilidad y discriminación intergrupales.

El caso de Reino Unido y su actual salida de la Unión Europea fomenta una situación de diferenciación entre los británicos y el resto de los ciudadanos europeos. En la actualidad hay noticias de oleadas xenófobas que están sufriendo los inmigrantes, como apunta la policía británica cuando afirma que los delitos de odio se han incrementado hasta un 500% tras la consulta del Brexit (Pérez Egido, 2016). También, desde el ámbito laboral, el gobierno británico piensa multar a las empresas que contraten trabajadores europeos (Justo, 2017). Así mismo, el Brexit está teniendo repercusiones para las instituciones públicas del país como el NHS que ha visto descender el número de enfermeros que firmaban contratos laborales de 797 en 2015 a 194 en 2017 (Moore, 2017).

Ante el cambio que la situación del Brexit está planteando en el país, resulta una preocupación para las organizaciones el discernir esta situación puede tener algún impacto en las actitudes y conductas de los trabajadores. Por ello, el objetivo del presente trabajo es conocer cómo las orientaciones motivacionales se relacionan con la satisfacción laboral y las conductas de ciudadanía organizacional, teniendo en cuenta los procesos de identidad organizacional en un entorno donde se percibe discriminación. Las orientaciones motivacionales son fundamentales para comprender por qué unas personas perciben las adversidades como reto o como amenaza (Vandewalle, 2014). Las orientaciones motivacionales en la actualidad están recibiendo atención como variables importantes dentro de las organizaciones (Dekoulou y Trivellas, 2015).

Dentro de la organización, dos aspectos a tener en cuenta son, en primer lugar, la satisfacción laboral, que puede ser entendida como una respuesta actitudinal hacia la organización, y que hace referencia a un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. Esta variable ha tomado importante consideración como explicativa de la calidad de vida laboral (COM, 2001), además, de cómo variable muy deseable para fomentar la salud por el efecto que tiene sobre los empleados, las organizaciones y la sociedad en su conjunto (Edgar y Geare, 2005).

En segundo lugar, las conductas de ciudadanía organizacional (OCB) se pueden entender como el componente conductual hacia la organización, y hacen referencia a aquellos comportamientos individuales que no son directa o explícitamente reconocidos por el sistema formal de recompensas. No son comportamientos requeridos por el contrato de trabajo ni por el rol del puesto, sino que son elecciones personales, y su omisión no es castigable. Las OCB ayudan a la efectividad de la organización contribuyendo a crear un contexto psicológico, social y organizacional para desempeñar las responsabilidades del puesto (Borman, Penner, Allen y Motowidlo, 2001). Por lo tanto, es relevante evaluar si, en función de las orientaciones motivacionales y la discriminación percibida estas conductas variarán.

La identificación organizacional se considera una forma de identificación social que implica motivación para alcanzar objetivos comunes y conlleva una mayor implicación en la organización (Ashforth y Mael, 1989). La pertenencia a grupos sociales conlleva una significación emocional y valorativa en función del estatus del grupo (Tajfel, 1982). Por lo tanto, en un momento de crisis y segregación, donde los grupos étnicos se hacen más salientes, es posible que la percepción de discriminación hacia los inmigrantes tenga impacto en variables que han recibido interés en la investigación reciente como la

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

satisfacción laboral (Topa y Morales, 2006) o las conductas de ciudadanía organizacional (Goldman, Gutek, y Stein, 2006).

En definitiva, el presente estudio plantea un modelo de mediación moderada que da cuenta de cómo las orientaciones motivacionales influyen sobre la satisfacción laboral y las conductas de ciudadanía organizacional a través de la identificación con la organización teniendo en cuenta el efecto moderador de la discriminación percibida. Esto nos ayuda a conocer la forma diferente de adaptarse de los sujetos a su entorno organizacional, y puede ayudar a diseñar modelos de intervención para fomentar una orientación al aprendizaje que se relaciona con una mayor satisfacción laboral y mayor número de conductas de ciudadanía organizacional.

Las orientaciones motivacionales como predictores de la satisfacción y las conductas de ciudadanía organizacional.

Desde los inicios de la psicología se ha planteado una dicotomía muy importante que distinguía a los seres humanos, ésta es la dialéctica que se establece entre el deseo de lograr un éxito, y el deseo de evitar el fracaso (James, 1890). Para iniciar la comprensión de las orientaciones motivacionales es indispensable la distinción entre la motivación aproximativa y evitativa, que se han planteado como fundamentales para el estudio de los afectos, las cogniciones y el comportamiento, y además, se ha puesto de manifiesto su importancia como lente para el conocimiento de la personalidad (Elliot y Trash, 2002). Es muy interesante también, tener en cuenta esta visión para la comprensión de las organizaciones y los procesos que los empleados desarrollan dentro de ellas.

La motivación de desempeño aproximativo puede ser vista como un esfuerzo contra los propios estándares de excelencia, relacionado con ser capaz de desarrollar el potencial personal. En cambio, la motivación de desempeño evitativo es el deseo de evitar

juicios negativos de las competencias del sujeto, y predispone a una evaluación ansiosa y una sensibilidad al fracaso que sesga la información (Linnenbrink y Pntrich, 2000; Molden y Dweck, 2000). Estudios empíricos respaldan la existencia de diferencias individuales respecto a estas dos variables (Hirschfield, Thomas y Lankau, 2006), y las personas en las que predomina la orientación al desempeño aproximativo, tenderán a esforzarse más y a demostrar que pueden conseguir superarse, y, por otro lado, las personas con gran orientación al desempeño evitativo, intentarán no embarcarse en actividades en las que puedan recibir un feedback negativo, tenderán a responder con el mínimo esfuerzo.

Previamente, Dweck y Leggett (1988) conceptualizaron la personalidad como la forma diferencial de los sujetos a la hora de relacionarse con situaciones de logro. Los autores plantean dos tipos de orientaciones: En primer lugar, una orientación al aprendizaje se caracteriza por la búsqueda del perfeccionamiento en situaciones nuevas y por la adquisición de habilidades. Por otro lado, una orientación al desempeño se relaciona con el intento de demostrar y validar ante los otros las propias capacidades y competencias, intentando conseguir juicios positivos y evitando los negativos.

En otras palabras, los autores mostraron evidencia de que los individuos sostienen teorías implícitas acerca de la controlabilidad de los atributos personales como la inteligencia, y que estas teorías predisponían a los sujetos hacia diferentes orientaciones a la meta (Dweck, 2000). Los sujetos con orientación al desempeño valoraban su habilidad en términos de entidad, es decir como una cualidad fija e incontrolable. En contraste, los individuos con una orientación al aprendizaje veían sus capacidades mediante el prisma de una teoría incremental, siendo atributos maleables que podían variar con la práctica y el esfuerzo.

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

Teniendo en cuenta lo anterior, ambas orientaciones podrían crear marcos psicológicos diferentes. Por una parte, con una orientación al aprendizaje, el esfuerzo es visto como una inversión para el desarrollo de la habilidad. Este patrón de respuestas sería adaptativo para el sujeto. Por otro lado, con una orientación al desempeño, el esfuerzo es visto como un indicio de poca habilidad, ya que una persona con talento no necesitaría esforzarse, por consiguiente, conlleva un patrón desadaptativo a las situaciones de reto.

Por la otra, la orientación al desempeño puede verse como un constructo Bifactorial. Nichols (1984) definió la involucración del ego -equivalente a la orientación al desempeño- como el deseo de demostrar a los demás la habilidad, teniendo éxito o evitando el fracaso en la tarea. Ampliando lo anterior, hay dos dimensiones que definen el constructo, en primer lugar, el desempeño aproximativo y, en segundo lugar, el desempeño evitativo. Se ha defendido que las orientaciones al desempeño, y al aprendizaje son dos dimensiones separadas (Mathieu y Zajac, 1996); Nichols, Cobb, Wood, Yackel y Patashnick, 1990), En la presente investigación se asumen las definiciones propuestas por Vandewalle (1997) para la exposición de las orientaciones motivacionales.

Resumiendo, las dimensiones de desempeño están orientadas al juicio que pueden desarrollar los demás acerca de las capacidades del sujeto, por lo que será interesante investigar, en un ambiente prejuicioso, si hay diferencias significativas en las variables criterio en función de estas disposiciones, y observar, si las orientaciones al aprendizaje funcionan como factores de protección. Considerando lo anterior, incluir estas variables en la investigación organizacional puede ayudarnos a comprender el funcionamiento de los empleados en situaciones de reto.

La satisfacción laboral.

Otro punto sobre el que se incide en este estudio es la satisfacción laboral, la cual ha tenido varias definiciones y factores explicativos. Locke (1976) define la satisfacción como un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. En lo relativo a los antecedentes, Judge, Thoreson, Bono y Patton (2001) plantean que hay dos grupos de causas de la satisfacción laboral. Por un lado, los autores plantean una serie de características situacionales, que vendrían dadas por el contexto laboral, y por otro lado, las características disposicionales, o factores de personalidad que pueden influir en la satisfacción laboral.

Siguiendo las investigaciones de Kulik, Oldham y Hackman (1987) cuando se miden a la vez los factores disposicionales y situacionales, éstos últimos tienden a explicar mayor porcentaje de varianza. No obstante, en la actual investigación se piensa que puede haber una interacción entre ambos factores que determinen la satisfacción laboral, por lo que, se apuesta por un modelo comprehensivo. No podemos dejar de lado las sugerencias de Celma (2011) quien plantea que, en un entorno en crisis económica con elevados índices de paro, un sujeto puede mostrar altos índices de satisfacción laboral por el hecho de haber conseguido un empleo. Goldman, Gutek y Stein (2006) descubrieron que el hecho de percibir mayor discriminación disminuye la satisfacción global y de las diversas facetas. La presente investigación parte de este aserto, e intenta evaluar si esta influencia sobre la satisfacción afectiva se produce de igual manera en diversos perfiles.

Las conductas de ciudadanía organizacional.

Es una realidad que en la actualidad en el ámbito organizacional prima el alto rendimiento y la productividad. Las conductas de ciudadanía organizacional han

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

demostrado ser más valoradas por los managers incluso que el rendimiento objetivo dentro de la organización (Celma, 2001), debido a esto, no cabe duda de que las OCB son altamente atractivas tanto para la evaluación de los directivos como para el desempeño de la organización. En esta misma línea, Borman, Penner, Allen y Motowidlo (2001) plantearon que las OCB ayudan a la efectividad de la organización contribuyendo a crear un contexto psicológico, social y organizacional para desempeñar las responsabilidades del puesto.

Profundizando, se puede considerar que hay varios tipos de conductas de ciudadanía organizacional (Celma, 2001). Entre ellos podemos definir conductas de ayuda, deportividad, lealtad organizacional, conformidad organizacional, iniciativa individual, civismo, y desarrollo personal. Katz (1964) agrupa las OCB en cinco factores: cooperación con los demás, protección de la organización, voluntariado en la construcción de ideas, entrenamiento personal y actitud favorable ante la compañía. Ahora bien, sabiendo qué tipo de OCB hay, a la hora de predecirlas Bateman y Organ (1983); O'Reilly y Chatman (1986); y Smith, Organ y Near (1983), han detectado principalmente dos causas.

En primer lugar, variables disposicionales, que incluirían entre otras la satisfacción laboral y algunas variables de personalidad, que no han sido lo suficientemente investigadas y el presente estudio pretende darles un lugar. Y en segundo lugar, variables de la tarea, como el feedback en la tarea, que demostraron estar relacionadas consistentemente con las OCB (Podsakoff, Niehoff, MacKenzie y Williams, 1993). Se pueden diferenciar dos factores de las conductas de ciudadanía organizacional (hacia la empresa y hacia los empleados), que han sido planteadas por Dovidio, Paliavin, Schroeder y Penner (2006); Finkelstein y Penner (2004); Finkelstein (2006).

El objeto de la presente investigación es la evaluación de las conductas de ciudadanía organizacional hacia la organización, ya que preferimos centrarnos en la tarea en sí, más que en las conductas orientadas hacia los demás compañeros, puesto que, las orientaciones motivacionales han demostrado su relación con el rendimiento (Aleman, Trías y Curione, 2011) y las OCBI han demostrado no ser eficaces a la hora de predecir otras variables organizacionales como la satisfacción (Mohammad, Habib y Alias, 2011; Lee y Allen, 2002; William y Anderson, 1991). Conforme a lo expuesto en párrafos anteriores, es de esperar que, debido a que las OCB son manifestaciones conductuales, las orientaciones al desempeño tengan un impacto directo sobre las mismas, mostrando relaciones estadísticamente significativas.

Todavía cabe señalar que la orientación al aprendizaje estará relacionada tanto con la satisfacción como con las OCB, como se ha encontrado en investigaciones previas, donde, en lugar de investigar las OCB se ha comprobado que la orientación al aprendizaje favorecía el desempeño organizacional (Weldy, 2009). Por lo que se refiere a la satisfacción laboral es un tema más complejo, y se piensa que las orientaciones al desempeño no mostrarán una relación directa estadísticamente significativa, aunque, por otro lado, hay evidencia de que la orientación al aprendizaje se dibuja como fundamental para comprender la satisfacción laboral (Dekoulou y Trivellas, 2015).

La Identidad Organizacional.

Un sujeto, a la hora de definirse, puede hacerlo no solo mediante su identidad individual, sino también, mediante su pertenencia a diferentes grupos de referencia, es decir, mediante su identidad social. La Teoría de la Identidad Social tiene su base en el paradigma experimental del grupo mínimo (Tajfel, 1970), donde se demostró que la mera pertenencia del sujeto a categorías arbitrarias redundaba en favoritismo endogrupal, y discriminación exogrupal. La identificación con la organización es una forma de

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

identidad social, mediante la cual, el sujeto se percibe psicológicamente entrelazado con el grupo. Además, el individuo identificado, es capaz de experimentar el éxito y el fracaso del grupo y las metas están integradas de ambos (Patchen, 1970).

Es un hecho que, al igual que el ser humano está motivado para la adquisición de una identidad individual satisfactoria, también está motivado para lograr una identidad social positiva, que redundará en un aumento de su autoestima y reflejará una imagen positiva del endogrupo (Tajfel y Turner, 1979; Turner, 1981). Como parte de la identidad, la pertenencia al grupo sirve para ubicarse y definirse a sí mismo en el medio ambiente social (Ashforth y Mael, 1989). Esto nos lleva a una peculiaridad; la pertenencia a un grupo no es igual de deseable en un contexto que en otro, y esta pertenencia lleva asociada unos patrones de comportamiento congruentes con dicha identidad. Pertenecer a un grupo estigmatizado puede ser un fenómeno altamente condicionante, como demuestra Merton (1964), con su profecía autocumplida.

Investigaciones previas permiten distinguir tres elementos en la identidad social (Ellemers, Kortekaas y Ouwerkerk, 1999). Por un lado, el componente cognitivo, que haría referencia al conocimiento que tiene el sujeto de la pertenencia a su grupo. Por otro lado, el componente evaluativo, que haría referencia al valor positivo o negativo de esa pertenencia, y, por último, el componente emocional que se referiría al sentido de implicación emocional con el grupo. El rechazo tácito de una persona por su nacionalidad puede generar un clima de estrés que influya en la identificación y en la satisfacción con la empresa.

En un contexto en el que la identidad social relacionada a la nacionalidad se hace saliente debido a motivos políticos, y se genera un contexto de escisión entre británicos/resto del mundo, los españoles que estén emigrando en Reino Unido pueden tener conflictos al percibir a su endogrupo como estigmatizado, y repercutir en su

satisfacción laboral, sobre todo si la empresa no lleva a cabo una política inclusiva, debido a que la identificación grupal conlleva favoritismo endogrupal, discriminación exogrupal y homogeneidad exogrupal, además de una difusión de la identidad personal (Turner, Hogg, Oakes, Reicher, y Wetherell, 1987; Ashforth y Mael, 1989).

Estudios previos, en una muestra de adolescentes (Pastor, Balaguer y García-Merita, 2006) se ha mostrado como hay una relación significativa entre el autoconcepto de los individuos y el estilo de vida saludable, siendo la aceptación social y la amistad íntima –ambas componentes sociales– dos de los principales predictores de las conductas de riesgo para la salud. Influyendo la identidad social en la formación del autoconcepto, es de indudable valor tener en cuenta esta dimensión, a la hora de prevenir conductas desadaptativas y malestar emocional.

En la línea del presente estudio, investigaciones previas han demostrado que la identificación organizacional es una variable predictora de las conductas de ciudadanía organizacional (Topa y Morales, 2006), y que la satisfacción laboral se relaciona de forma directa con las conductas de ciudadanía organizacional (Smith, Organ y Near, 1983), por lo que es interesante investigar las relaciones que se establecen entre estas variables, y si las orientaciones motivacionales nos ayudan a predecir las mismas. En definitiva, la identificación con la organización representa una variable importante y ha demostrado su influencia para predecir la satisfacción laboral en estudios recientes (Álvarez Muelas, Ionela, Marín, Marrero, Mas y Muñoz, 2014). El presente estudio intentará explorar cómo se comporta ésta en un entorno potencialmente excluyente y su papel como mediadora en la relación entre las orientaciones motivacionales y las variables criterio.

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

Llegados a este punto, podemos plantear las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1a): La orientación al aprendizaje mostrará una relación positiva estadísticamente significativa con la satisfacción laboral.

Hipótesis 1b): La orientación al desempeño aproximativo no mostrará una relación estadísticamente significativa con la satisfacción laboral.

Hipótesis 1c): La orientación al desempeño evitativo no mostrará una relación estadísticamente significativa con la satisfacción laboral.

Hipótesis 1d): La orientación al aprendizaje mostrará una relación positiva estadísticamente significativa con las conductas de ciudadanía organizacional.

Hipótesis 1e): La orientación al desempeño aproximativo mostrará una relación directa estadísticamente significativa con las conductas de ciudadanía organizacional.

Hipótesis 1f): La orientación al desempeño evitativo mostrará una relación inversa estadísticamente significativa con las conductas de ciudadanía organizacional.

Hipótesis 2a): La identificación organizacional mediará la relación entre la orientación al desempeño aproximativo -de una parte-y la satisfacción laboral, de la otra.

Hipótesis 2b): La identificación organizacional mediará la relación entre la orientación al desempeño evitativo-de una parte-y la satisfacción laboral, de la otra.

Hipótesis 2c): La identificación organizacional mediará la relación entre la orientación al desempeño aproximativo-de una parte-y las conductas de ciudadanía organizacional, de la otra.

Hipótesis 2d): La identificación organizacional mediará la relación entre la orientación al desempeño evitativo-de una parte-y las conductas de ciudadanía organizacional, de la otra.

Hipótesis 3a): La discriminación percibida no moderará la relación directa entre la Orientación al aprendizaje-de una parte-y la satisfacción laboral, de la otra.

Hipótesis 3b): La discriminación percibida no moderará la relación directa entre la Orientación al aprendizaje-de una parte-y las conductas de ciudadanía organizacional, de la otra.

Hipótesis 3c): La discriminación percibida moderará la relación directa entre las orientaciones motivacionales-de una parte-y la identificación organizacional, de la otra. Concretamente, la orientación al desempeño aproximativo estará positivamente relacionada con la identificación organizacional, cuando los valores de la discriminación percibida sean altos.

Hipótesis 3d): La discriminación percibida moderará la relación directa entre las orientaciones motivacionales-de una parte-y la identificación organizacional, de la otra. Concretamente, la orientación al desempeño evitativo estará negativamente relacionada con la identificación organizacional, cuando los valores de la discriminación percibida sean bajos.

Hipótesis 4a): El efecto positivo de la orientación al desempeño aproximativo sobre la Satisfacción laboral a través de la identificación organizacional será más intenso cuando los niveles de discriminación percibida sean altos.

Hipótesis 4b): El efecto negativo de la orientación al desempeño evitativo sobre la Satisfacción laboral a través de la identificación organizacional será más intenso cuando los niveles de discriminación percibida sean bajos.

Hipótesis 4c): El efecto positivo de la orientación al desempeño aproximativo sobre las Conductas de ciudadanía organizacional a través de la identificación organizacional será significativo cuando los niveles de discriminación percibida sean altos.

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

Hipótesis 4d): El efecto negativo de la orientación al desempeño evitativo sobre las conductas de ciudadanía organizacional a través de la identificación organizacional será más intenso cuando los niveles de discriminación percibida sean bajos.

Método

Muestra

La muestra estuvo compuesta por 286 sujetos, siendo el 68,9% (197) hombres el 31,1% (89) mujeres. La media de edad fue de 29.62 años, con una desviación estándar de 6.40 años. El 71.3% de la muestra estuvo compuesta por personas con formación universitaria, frente a un 18.5% que reportaron formación profesional, un 9.1% con estudios secundarios o bachillerato, y un 1% con estudios primarios o básicos. El 78.3% de la muestra estaba contratada de forma indefinida, frente a un 21.7% que estaba contratada de forma temporal.

Asimismo, el 79.4% trabajaba a jornada completa, frente a un 20.6% que trabajaba con contrato parcial. El 36.4% de la muestra llevaba 6 meses o menos en la empresa. El 27.9% llevaba entre 7 meses y un año. Además, el 35.7% llevaba más de un año en la empresa. Para finalizar, el 60.6% de la muestra residía en Londres. Además, las comunidades autónomas españolas que más emigrantes registraron en la muestra fueron Andalucía (23.8%) y Madrid (21.6%). El diseño de la investigación fue correlacional transversal. Los participantes cumplieron un cuestionario por internet, donde se recogía información sobre los datos sociodemográficos, los cuales se posicionaron al final del cuestionario para evitar posibles sesgos.

Se incluyeron las distintas escalas objeto de estudio, descritas en el apartado *Instrumentos* y transcritas en el Apéndice A. El enlace para el cuestionario fue enviado por correo electrónico, junto con unas instrucciones que hacían referencia al anonimato y

la confidencialidad de los datos. Los datos fueron analizados mediante SPSS v.24, con un procedimiento de Análisis de Regresión utilizando la macro PROCESS distribuida por Hayes (2013).

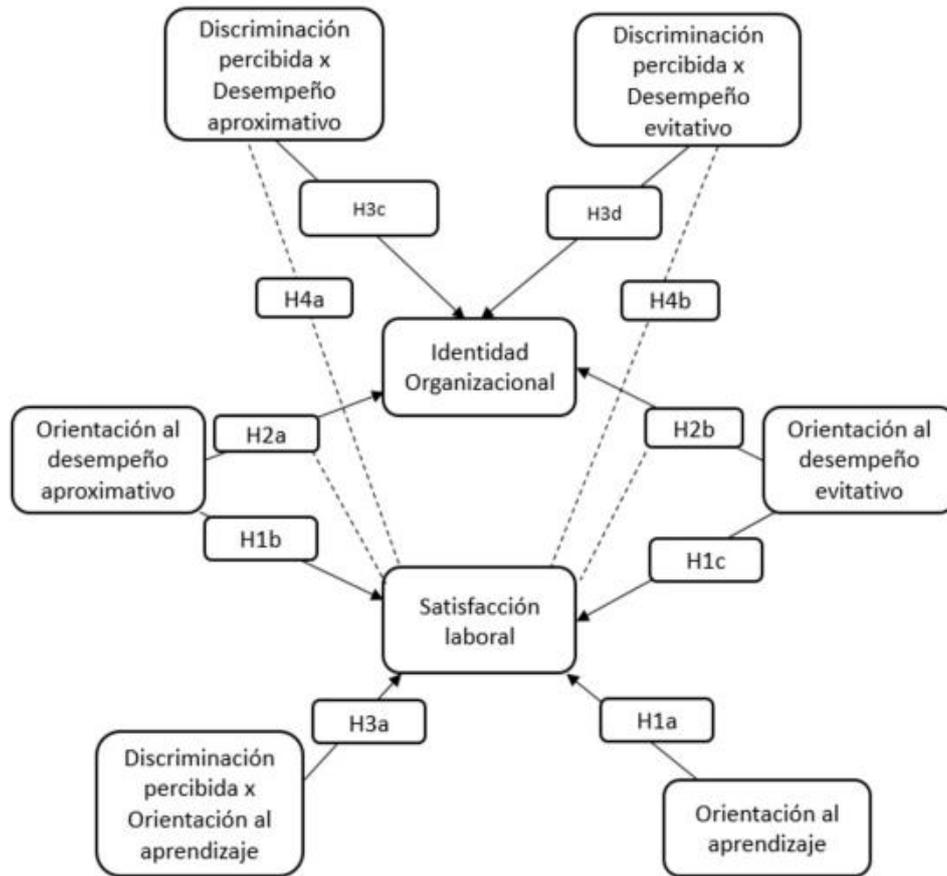


Figura 1. Modelo de mediación moderada propuesto entre las Orientaciones Motivacionales y la Satisfacción Laboral. Las líneas discontinuas hacen referencia a las relaciones indirectas mediadas por la Identificación Organizacional.

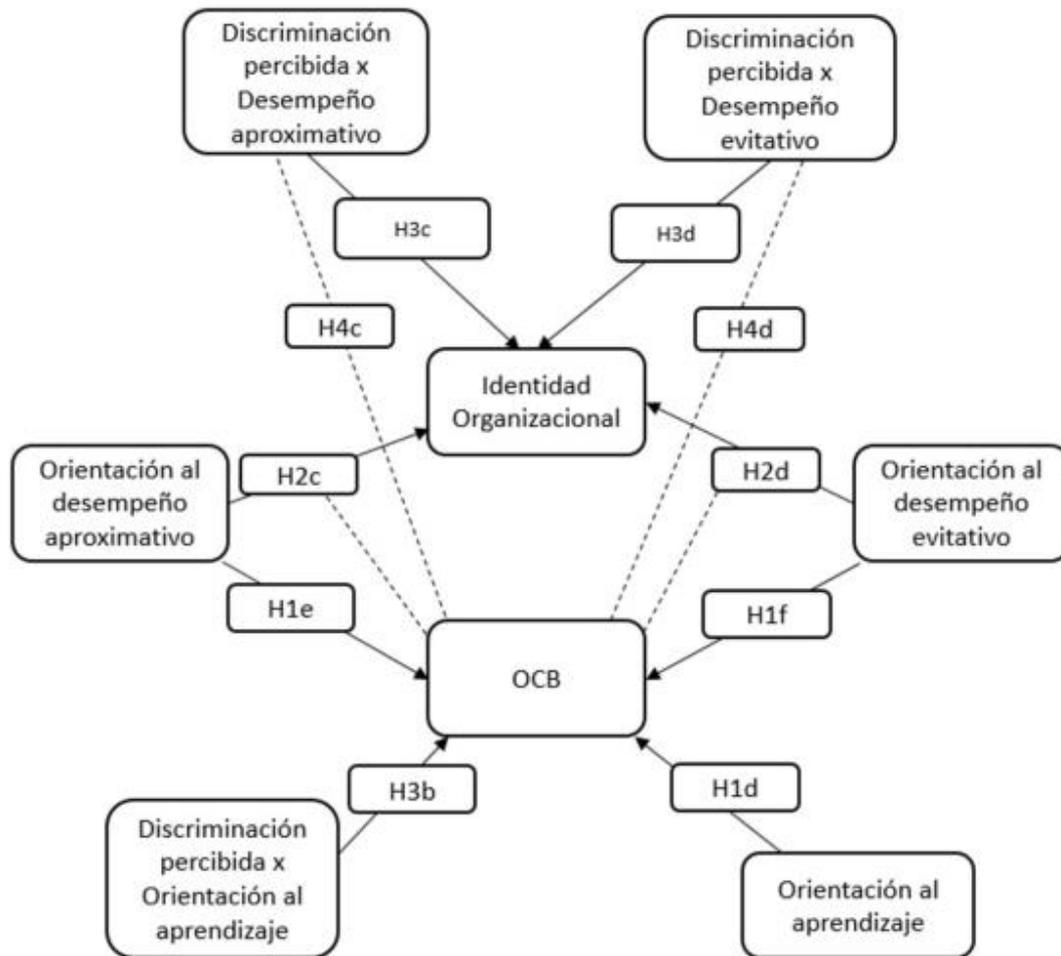


Figura 2. Modelo de mediación moderada propuesto entre las Orientaciones Motivacionales y las Conductas de Ciudadanía Organizacional. Las líneas discontinuas hacen referencia a las relaciones indirectas mediadas por la identificación organizacional.

Instrumentos

A continuación, se presentan las variables objeto de estudio junto con los instrumentos utilizados para medirlas. Todas las medidas superaron el criterio de fiabilidad de Nunnally (1978), siendo los índices alfa de Cronbach superiores a .70.

Orientaciones Motivacionales. Para evaluar la orientación motivacional de los entrevistados se utilizó el inventario de Orientación Motivacional (Vandewalle, 1997),

concretamente la Escala de dominio en el trabajo orientado a metas. Esta última escala está compuesta por tres subescalas tipo Likert de 5 puntos (1 = *Muy en desacuerdo*, 5 = *Muy de acuerdo*) que evalúan (a) la orientación al aprendizaje mediante 5 ítems (“*A menudo busco oportunidades para desarrollar nuevas habilidades y conocimiento*”), (b) la orientación al desempeño aproximativo mediante 4 ítems (“*Disfruto cuando los demás en el trabajo se enteran de lo bien que lo estoy haciendo*”), y (c) la orientación al desempeño evitativo también mediante 4 ítems (“*Preferiría evitar una nueva tarea si hay oportunidades de que apareciera incompetente para los demás*”).

Un grupo de traductores expertos en psicología llevaron a cabo la traducción del instrumento original. El inventario original (Vandewalle, 1997) obtiene unos índices de fiabilidad de (alfa de Cronbach) .85, .84 y .80 respectivamente.

Satisfacción Laboral. Por lo que se refiere a la satisfacción laboral, se utilizó el Cuestionario de Satisfacción Laboral de Thompson y Phua (2012). Está centrado en evaluar el aspecto afectivo de la satisfacción laboral (“*Encuentro mi trabajo muy placentero*”; “*La mayoría de los días me siento entusiasmado con mi trabajo*”), y está compuesto por una escala tipo Likert de siete ítems (1 = *Muy en desacuerdo* a 5 = *Muy de acuerdo*). Tres de ellos son distractores que no cuentan para la puntuación final y están en la posición dos, cuatro y seis. Los estudios originales (Thompson y Phua, 2012) arrojan índices de fiabilidad de (alfa de Cronbach) .78. Un grupo de traductores expertos en psicología llevaron a cabo la traducción del instrumento utilizado para esta investigación.

Conductas de ciudadanía organizacional. Para medir esta variable se utilizó la validación española llevada a cabo por Davila y Finkelstein (2010) de la Escala OCBI/OCBO (Lee y Allen, 2002). Se utilizó la subescala OCBO (*Organizational Citizen Behaviour towards Organization*), compuesta por una escala tipo Likert (1 = *Nunca* a 5

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

= *Siempre*) de ocho ítems acerca de las conductas de ciudadanía organizacional hacia la organización como un todo (“*Atiendo funciones que no son requeridas, pero que ayudan a la imagen de la organización*”; “*Muestro orgullo cuando represento a la organización en público*”). La decisión de no utilizar la escala OCBI se debe a que en estudios anteriores (Mohammad, Habib y Alias, 2011; Lee y Allen, 2002; William y Anderson, 1991), se ha demostrado que las OCBI no eran importantes a la hora de predecir variables organizacionales como la satisfacción laboral, y la escala OCBO era más eficiente. La fiabilidad original del instrumento global fue de (alfa de Cronbach) .81 (Davila y Finkelstein 2010).

Identidad Organizacional. Con objeto de medir esta variable se utilizó el Cuestionario de Identidad Organizacional de Mael y Ashforth (1992), que ha sido ampliamente utilizado en el ámbito organizacional, y mide fundamentalmente los aspectos afectivos de dicha identificación (“*Cuando alguien critica a la empresa donde trabajo lo siento como algo personal*”; “*Estoy muy interesado en lo que los demás piensan de la empresa donde trabajo*”). Está compuesta por una escala Likert de 6 ítems (1 = *Muy en desacuerdo* a 5 = *Muy de acuerdo*) y la escala original (Mael y Ashforth 1992), arroja valores de fiabilidad por encima de (alfa de Cronbach) .80.

Discriminación Percibida. El cuestionario de Identidad-experiencia de minoría étnica (Basabe, Zlobina y Paez, 2004) está compuesto por dos subescalas tipo Likert (Rango de 1 = *Nunca* a 5 = *Siempre*). La primera subescala (a) está compuesta por dos ítems que hacen referencia al estatus del grupo étnico en cuestión (“*¿Qué opinión cree que tienen los ingleses de los inmigrantes españoles?*”). Por otro lado, la segunda subescala (b) hace referencia a la percepción de discriminación y exclusión social y está compuesta por seis ítems (“*¿Ha sido tratado sin consideración y sin tener en cuenta sus*

sentimientos por los ingleses?”). La primera subescala no se incluye en el cuestionario, siguiendo el precedente de los mismos autores en el estudio citado en este párrafo.

Resultados

Se propuso un modelo de mediación moderada para probar las hipótesis propuestas. Hayes (2013) recomienda poner a prueba en este tipo de modelos los efectos indirectos y las moderaciones primero por separado. Los procesos de mediación permiten conocer como el predictor afecta a la variable dependiente, y los efectos de moderación permiten saber bajo qué condiciones se producen estos efectos. En la presente investigación, se probaron los efectos de la variable X (orientaciones motivacionales) sobre Y (Satisfacción laboral / Conductas de ciudadanía organizacional), a través de M (identificación organizacional), teniendo en cuenta que, la relación entre Y y M es moderada por W (discriminación percibida). La forma de llevar a cabo los contrastes fue mediante un bootstrapping de 1000 muestras y los intervalos de confianza asociados.

En un primer momento, se evaluaron las correlaciones entre las variables. Estas correlaciones se pueden apreciar en la siguiente tabla.

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

Tabla 1. Estadísticos descriptivos y correlaciones. (N= 286).

	M	SD	α	1	2	3	4	5	6
1. Orientación al aprendizaje	4.38	.60	.84	-					
2. Orientación al desempeño aproximativo	3.31	.85	.69	.18**					
3. Orientación al desempeño evitativo	2.41	.92	.82	-.28**	.34**				
4. Satisfacción laboral	3.22	.75	.72	.28**	.16**	-.06			
5. Conductas de ciudadanía organizacional	3.57	.71	.87	.28**	.24**	-.15**	.41**		
6. Identificación organizacional	3.20	.84	.82	.17**	.18**	-.03	-.30**	.54**	
7. Discriminación percibida	1.81	.81	.87	-.01	-.05	.01	-.05	-.02	-.09

*p < .05. **p < .01.

Análisis de mediación.

Para la puesta a prueba de nuestro modelo, se evaluó el efecto indirecto de los diferentes tipos de orientaciones motivacionales (X) sobre la satisfacción laboral y las conductas de ciudadanía organizacional (Y) mediado por la identificación organizacional (M). Los resultados mostraron un efecto directo positivo de la orientación al aprendizaje sobre la satisfacción laboral (B= .29, SE= .07, 95% CI [0.15, 0.43], p< .001). Lo que muestra evidencia que respalda la hipótesis 1a. Además, la identificación organizacional estuvo directamente relacionada con la satisfacción laboral (B= .23, SE= .05, 95% CI [.13, .33], p < .001). El efecto indirecto de estas variables sobre la satisfacción laboral también fue significativo (B= .05, SE= .02, 95% CI [.02, .11]). Por otro lado, se obtuvo una relación directa estadísticamente no significativa entre la orientación aproximativa y la satisfacción laboral (B= .10, SE= .05, 95% CI [-.00, .20], p= .057). Estos datos nos permiten confirmar la hipótesis 1b.

La identificación organizacional estuvo directamente relacionada con la satisfacción laboral en este modelo también ($B = .25$, $SE = .05$, 95% CI [0.15, 0.35], $p < .001$). En este caso, los efectos indirectos fueron significativos también ($B = .04$, $SE = .02$, 95% CI [.01, .09]), lo que permite confirmar la hipótesis 2a. Además, se observó una relación no significativa entre la orientación al desempeño evitativo y la satisfacción laboral ($B = -.05$, $SE = .05$, 95% CI [-0.14, 0.05], $p = .318$). La identificación con la organización resultó estar directamente relacionada con la satisfacción laboral en este caso ($B = .26$, $SE = .05$, 95% CI [0.16, 0.37], $p < .001$). Con estos datos, podemos afirmar que se cumple la predicción propuesta en la hipótesis 1c. La mediación simple no fue avalada para este modelo ($B = -.01$, $SE = .01$, 95% CI [-0.04, 0.02]), lo que no nos permite confirmar la hipótesis 2b.

En lo relativo a las conductas de ciudadanía organizacional, se observó una relación directa estadísticamente significativa entre la orientación al aprendizaje y las conductas de ciudadanía organizacional ($B = .42$, $SE = .04$, 95% CI [0.12, 0.35], $p < .001$). Con estos datos se dispone de evidencia para confirmar la hipótesis 2a. La identificación organizacional mostró también una relación positiva directa estadísticamente significativa ($B = .42$, $SE = .04$, 95% CI [.34, .51], $p < .001$). A su vez, los efectos indirectos de la orientación al aprendizaje fueron significativos también ($B = .10$, $SE = .03$, 95% CI [.03, .17]).

Se encontró una relación positiva directa entre la orientación al desempeño aproximativo y las conductas de ciudadanía organizacional ($B = .12$, $SE = .04$, 95% CI [.04, .20], $p = .004$). Estos datos arrojan evidencia para afirmar que se cumple la hipótesis 1e. Como en los modelos anteriores, la identificación organizacional tuvo una relación directa positiva con las conductas de ciudadanía organizacional ($B = .43$, $SE = .04$, 95%

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

CI [.35, .51], $p < .001$). El modelo de mediación fue válido en este caso también ($B = .08$, $SE = .03$, 95% CI [.03, .13]), lo que permite afirmar que se cumple la hipótesis 2c.

Finalmente, la orientación al desempeño evitativo tuvo una influencia inversa estadísticamente significativa sobre las conductas de ciudadanía organizacional ($B = -.11$, $SE = .04$, 95% CI [-0.18, -0.03], $p = .005$). Lo cual permite confirmar la hipótesis 1e. La identificación organizacional mostró una relación directa positiva estadísticamente significativa sobre las conductas de ciudadanía organizacional ($B = .45$, $SE = .04$, 95% CI [.37, .53], $p < .001$). El modelo de mediación no fue estadísticamente significativo en este caso ($B = -.00$, $SE = .02$, 95% CI [-.06, .04], lo cual no permite afirmar la hipótesis 2d.

Análisis de moderación

La siguiente rama de análisis llevados a cabo estuvo orientada a evaluar los efectos de moderación de la discriminación percibida (W) en la relación de las orientaciones motivacionales (X) y la identificación organizacional (M). Lo primero que se llevó a cabo, fue evaluar el efecto de moderación de la discriminación percibida en la relación entre la orientación al aprendizaje y la identificación organizacional. El resumen del modelo fue: ($F(4,63) = p = .003$, $R^2 = .05$). El efecto principal de la orientación al aprendizaje fue significativo ($B = .66$, $SE = .25$, 95% CI [0.17; 1.15], $p = .008$).

Por otro lado, el efecto principal de la discriminación percibida no fue estadísticamente significativo ($B = 1.13$, $SE = .71$, 95% CI [-0.28; 2.54], $p = .115$). El término de la interacción no fue significativo tampoco ($B = -.29$, $SE = .16$, 95% CI [-0.61; 0.03], $p = .073$). Por esta razón, podemos asumir que la moderación no es significativa entre la orientación al aprendizaje y la identificación organizacional, mostrando evidencia para la hipótesis 3a.

El efecto moderador de la discriminación percibida en la relación entre la orientación al desempeño aproximativo y la identificación organizacional se plantea de la siguiente manera: El modelo general fue significativo ($F(5.58) = p = .001, R^2 = .06$). El efecto principal de la orientación al desempeño aproximativo no fue estadísticamente significativo ($B = -.25, SE = .18, 95\% \text{ CI} [-0.61, 0.111], p = .174$), pero el efecto principal de la discriminación percibida sí fue estadísticamente significativo ($B = -1.02, SE = .39, 95\% \text{ CI} [-1.80; -0.24], p = .010$), así como fue el término de interacción ($B = .28, SE = .11, 95\% \text{ CI} [0.05, 0.51], p = .016$).

Profundizando en lo anterior, se encontró que la orientación al desempeño aproximativo (X) estuvo relacionada con la identificación organizacional (M) cuando los valores de la discriminación percibida fueron altos (W). (Baja discriminación percibida; $B = .03, SE = .08, 95\% \text{ CI} [-0.13, 0.19], p = .730$) (Alta discriminación percibida; $B = .31, SE = .08, 95\% \text{ CI} [0.14, 0.47], p < .001$), mostrando evidencia para poder afirmar la hipótesis 3b. En otras palabras; los empleados que tuvieron una alta orientación al desempeño aproximativo, y percibieron un entorno de alta discriminación tendieron a una identificación organizacional más fuerte.

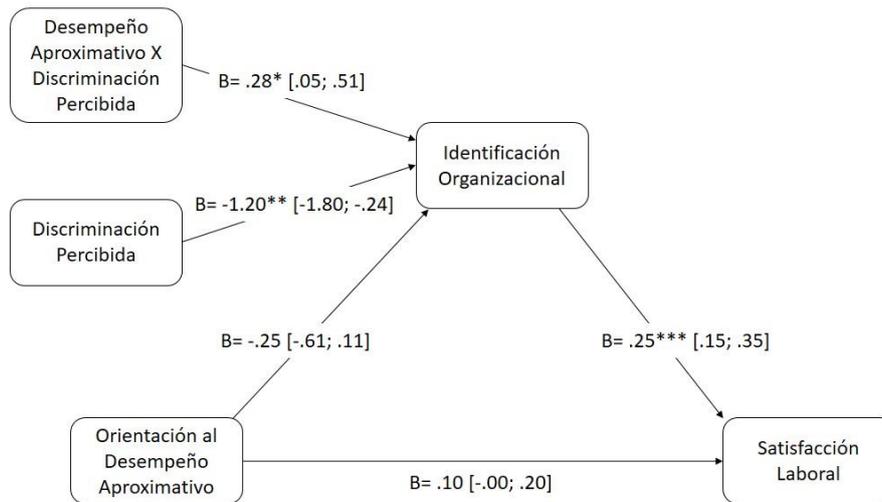
Con respecto al efecto de moderación de la discriminación percibida en la relación entre el desempeño evitativo y la identificación organizacional. El modelo general fue estadísticamente significativo también ($F(3.09) = p = .027, R^2 = .03$). El efecto principal de la orientación al desempeño evitativo fue significativo ($B = .46, SE = .17, 95\% \text{ CI} [-0.79; -0.12], p = .078$), y el efecto principal de la discriminación percibida también fue significativo ($B = -.46, SE = .17, 95\% \text{ CI} [-1.37; -0.28], p = .003$). Además, la interacción de ambos factores fue estadísticamente significativa ($B = .28, SE = .11, 95\% \text{ CI} [0.07; 0.50], p = .008$).

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

Intentando explicar esta relación se encontró que la orientación al desempeño evitativo (X) estaba relacionada con la identificación organizacional (M) cuando los valores de la discriminación percibida (W) fueron bajos. Esta relación fue negativa (Baja discriminación percibida; $B = -.17$, $SE = .08$, 95% CI [-0.32; -.021], $p = .025$) (Alta discriminación percibida; $B = .11$, $SE = .07$, 95% CI [-0.03; 0.26], $p = .130$), arrojando evidencia para poder afirmar que se cumple la hipótesis 3c. En efecto, los empleados que mostraron una alta orientación al desempeño evitativo y percibieron baja discriminación, tendieron a identificarse menos con la organización.

Análisis de mediación moderada

Por lo que se refiere a los efectos de la mediación moderada sobre la satisfacción laboral, el índice de la mediación moderada fue significativo para las orientaciones al desempeño (tanto la aproximativa como la evitativa). Concretamente, en relación a la orientación al desempeño aproximativo, se encuentra: $B = .07$, $SE = .03$, 95% CI [0.02; 0.15]. Analizando esto en profundidad, se encuentra un efecto condicional de la orientación al desempeño aproximativo (X) sobre la satisfacción laboral (Y), a través de la identificación organizacional (M), siendo el efecto indirecto significativo cuando los niveles de discriminación percibida fueron altos (W). ($B = .08$, $SE = .02$, 95% CI [0.04; 0.13]). Estos datos permiten afirmar que se cumple lo propuesto en la hipótesis 4a.

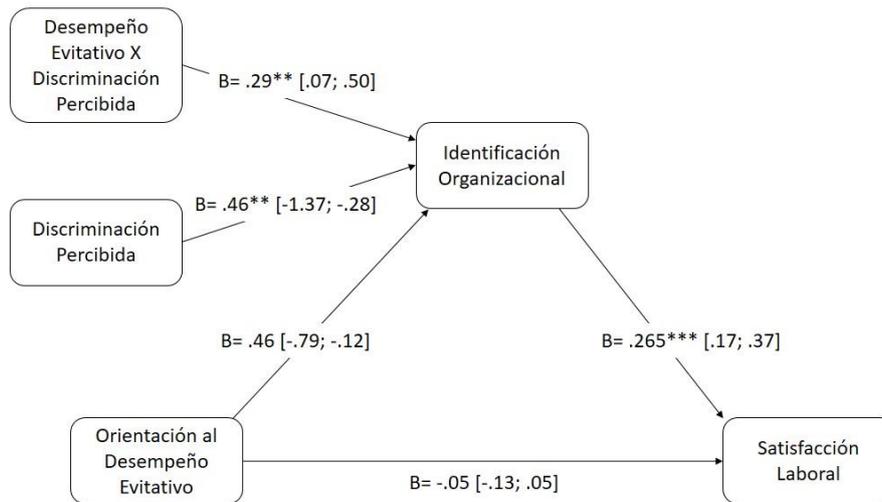


* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

Figura 3. Efectos de la Orientación al Desempeño Aproximativo sobre la Satisfacción Laboral.

Por otra parte, se encuentra un índice de mediación moderada estadísticamente significativo en relación a la orientación al desempeño evitativo ($B = .07$, $SE = .03$, 95% CI [0.02; 0.15]). En relación a esto, se encontró un efecto indirecto negativo de la orientación al desempeño evitativo (X) en la satisfacción laboral (Y), a través de la identificación organizacional (M), siendo este efecto indirecto significativo cuando los niveles de la discriminación percibida fueron bajos (W) ($B = -.04$, $SE = .02$, 95% CI [-0.10; -0.01]). En consecuencia, podemos afirmar que disponemos de evidencia para afirmar que se cumple la hipótesis 4b.

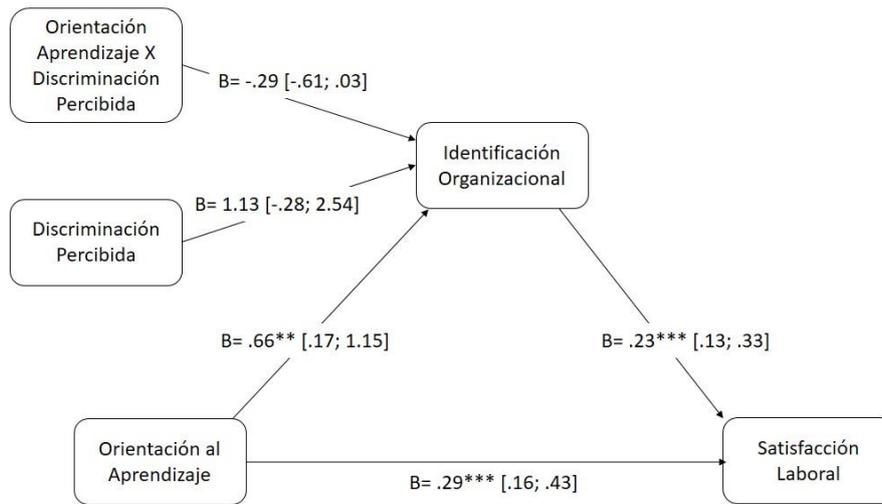
Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral



* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

Figura 4. Efectos de la Orientación al Desempeño Evitativo sobre la Satisfacción Laboral.

El índice de mediación moderada no fue significativo en la orientación al aprendizaje. Brevemente, este índice de mediación moderada fue: $B = -.07$, $SE = .04$, 95% CI [-0.16, 0], siendo el efecto indirecto condicional significativo cuando la discriminación percibida era baja ($B = .09$, $SE = .03$, 95% CI [0.04; 0.16]).

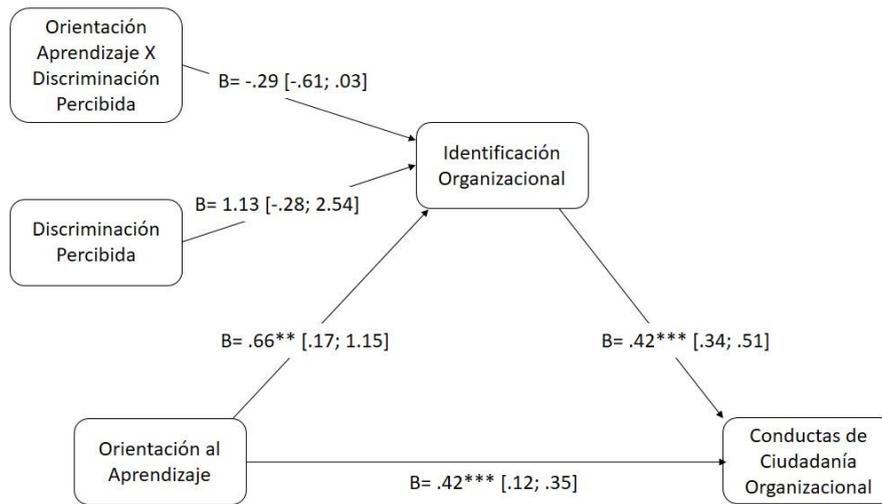


* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

Figura 5. Efectos de la Orientación al Aprendizaje sobre la Satisfacción Laboral.

El índice de mediación moderada fue significativo también en el caso de las orientaciones motivacionales relativas al desempeño aproximativo y evitativo. Por otra parte, con respecto a la orientación al desempeño aproximativos los resultados indicaron $B = .12$, $SE = .05$, 95% CI [0.03; 0.22].

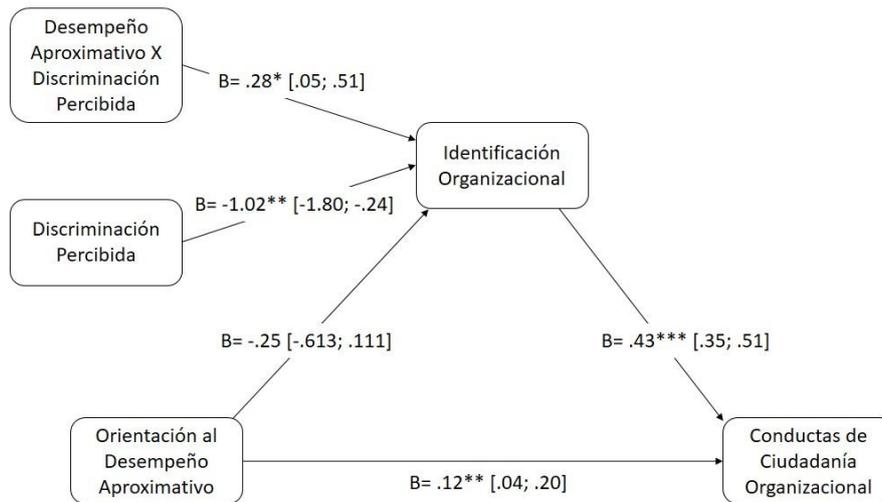
Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral



* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

Figura 6. Efectos de la Orientación al Aprendizaje sobre las OCB.

Si se analiza esto más en profundidad se encuentra un efecto indirecto condicional del desempeño aproximativo (X) sobre las conductas de ciudadanía organizacional (Y), a través de la identificación organizacional (M), siendo el efecto indirecto significativo cuando los valores de la discriminación percibida fueron altos (W) ($B = .13$, $SE = .03$, 95% CI [0.07; 0.20]), por ende, esto permite respaldar lo propuesto en la hipótesis 4c. Después, en lo relativo a la orientación al desempeño evitativo, se encontró un índice de mediación moderada significativo ($B = .13$, $SE = .05$, 95% CI [0.03; 0.24]).

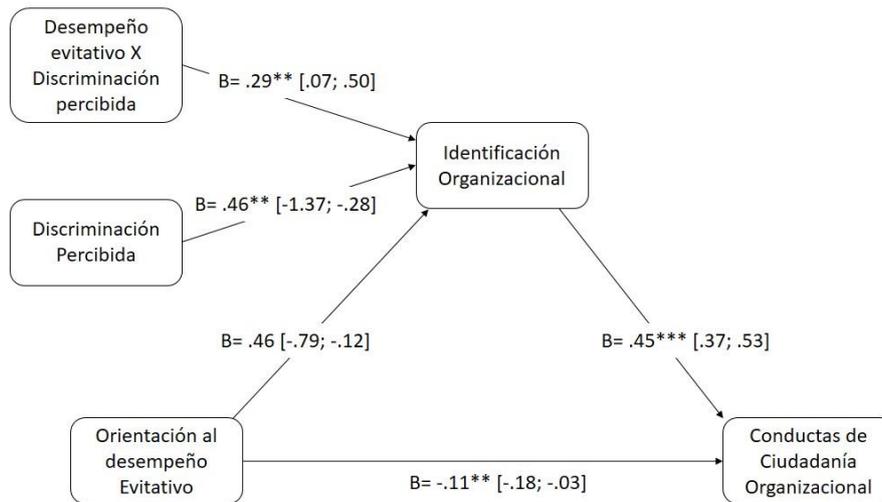


* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

Figura 7. Efectos de la Aproximación al Desempeño Aproximativo sobre las OCB.

Concretamente, se encuentra un efecto condicional indirecto negativo respecto a la orientación al desempeño evitativo (X), las conductas de ciudadanía organizacional (Y), a través de la identificación organizacional (M), siendo el efecto indirecto significativo cuando los niveles de la discriminación percibida son bajos (W) ($B = -.08$, $SE = .03$, 95% CI [-0.15; -0.01]), por consiguiente, esto nos permite afirmar que disponemos de evidencia para confirmar la hipótesis 4d. Por último, el índice de mediación moderada no fue significativo en la orientación al aprendizaje ($B = -.12$, $SE = .07$, 95% CI [-0.27, 0.01]), con un efecto condicional indirecto significativo cuando la discriminación percibida fue baja ($B = .16$, $SE = .05$, 95% CI [0.07; 0.26]).

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral



* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

Figura 8. Efectos de la Orientación al Desempeño Evitativo sobre las OCB.

Discusión

El presente estudio hace una aproximación al afecto producido por las orientaciones motivacionales sobre la satisfacción laboral y las conductas de ciudadanía organizacional, mediada por la identidad organizacional teniendo en cuenta los efectos moderadores de la discriminación percibida. En primer lugar, se confirman investigaciones previas que plantean que la orientación al aprendizaje es la que se relaciona con mayores niveles de rendimiento (Aleman, Trías y Curione, 2011), no obstante, la diferenciación fundamental de este tipo de estudios es que se han centrado fundamentalmente en rendimiento académico.

El presente estudio arroja luz sobre las limitaciones y cuestiones abiertas de investigaciones anteriores, donde se planteaba que, o bien no había diferencias estadísticamente significativas entre las orientaciones al desempeño y el rendimiento, o

bien la orientación a la evitación se relacionaba con niveles más bajos de rendimiento académico (Linnenbrink, 2005; Pintrich y Schunk, 2006). Desde la óptica de este estudio, se plantea una diferencia fundamental en la forma de operar de ambas orientaciones motivacionales, ya que, el factor contextual tiene un peso importante en la relación de ambas orientaciones con el desempeño.

Más en la dinámica de las organizaciones, se muestra evidencia adicional sobre los hallazgos de la relación entre orientación al aprendizaje y la satisfacción laboral (Chang y Lee, 2007; Dirani, 2009; Erdem, Ilgan, y Uçar, 2014; Sakas, Vlachos y Nasiopoulos, 2014) y el desempeño individual (Davis y Daley, 2008; Weldy, 2009), la diferencia de nuestro estudio consiste en plantear un modelo que contribuya a explicar cómo las orientaciones al desempeño también se pueden relacionar con la satisfacción laboral, y sustituir el desempeño individual por las conductas de ciudadanía organizacional, que han demostrado ser, incluso más importantes en la organización que el desempeño de rol.

En la línea de lo propuesto por Dekoulou y Trivellas (2015), se encuentra que la orientación al aprendizaje es un predictor fundamental de la satisfacción laboral, pero a diferencia de ellos, en este estudio no se toma la satisfacción laboral como mediador entre la orientación al aprendizaje y el desempeño laboral, sino, que se incluyen las conductas de ciudadanía organizacional como criterio y, se propone como mediadora la identificación organizacional, moderada por la discriminación percibida.

Nuestro estudio confirma la parte de los estudios previos que hacen referencia a la relación indiscutible de identidad organizacional con la satisfacción laboral (Topa y Morales, 2007) y con las conductas de ciudadanía organizacional (Christ, Van Dick, Wagner & Stellmacher, 2003). A su vez, explica cómo se llevan a cabo las relaciones entre las variables disposicionales, y las variables criterio, ya que, las orientaciones al

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

desempeño, sin identidad organizacional no presentan un efecto estadísticamente significativo sobre las variables dependientes. Esta visión amplía el modelo de mediación propuesto por Topa, Moriano y Morales (2008), y sería interesante incluir el apoyo social percibido como variable codeterminante en el estudio y observar su comportamiento.

La percepción de discriminación en el entorno, aunque no sea estrictamente en el ámbito organizacional, influye en cómo los sujetos se relacionan con su organización. Se demuestra que los individuos más susceptibles a los juicios de los demás, como aquellos que tienen una orientación al desempeño, son más vulnerables a estas muestras de prejuicio. Esta afirmación está en la línea de lo expuesto por Vandewalle (1997), quien recoge que los sujetos orientados al desempeño están más centrados en los juicios que provienen del exterior, y esta orientación influye en parte en las estrategias que adoptan los sujetos a la hora de combatir el prejuicio.

La orientación al desempeño evitativo demostró estar relacionada positivamente con el burnout, y la orientación al desempeño aproximativo relacionada negativamente (Naidoo, DeCriscio, Bily, Manipella, Ryan y Youdim, 2012), no obstante, los autores lo investigaron en población escolar y no tuvieron en cuenta la dimensión de discriminación percibida, como propone este estudio. A propósito de la orientación al aprendizaje, ésta podría actuar como un factor de protección que amortigua los efectos nocivos de la discriminación percibida, y es un factor muy importante en la salud del trabajador. Esta afirmación está en la línea de lo propuesto por Niiya, Crocker y Bartmess (2004) quienes postularon que la orientación al aprendizaje era un camino efectivo para minimizar las amenazas a la autoestima de los estudiantes.

Asimismo, los sujetos que están orientados al desempeño aproximativo están más motivados a llevar a cabo conductas extra-rol. Una posibilidad es que sea debido a que, al percibir discriminación, los individuos se esfuercen más para conseguir una identidad

social positiva, y aparecer como válidos ante los demás. Al percibir discriminación y volcarse en conductas de ciudadanía organizacional, es posible que redefinan su pertenencia al grupo estigmatizado mediante procesos de cambio social, como ya planteaba Tajfel (1981). Se debe agregar que, aquellos sujetos orientados al desempeño evitativo, cuando no perciben discriminación, prefieren evitar situaciones de reto para pasar desapercibidos y conservar su identidad social positiva.

Los sujetos orientados al desempeño evitativo guardan una relación inversa con las OCB, y cuando la discriminación percibida es baja, procurarán no llevar a cabo este tipo de conductas, intentando pasar desapercibidos. Algo semejante ocurre con la satisfacción laboral, ya que, en ausencia de discriminación percibida, mostrarían una relación inversa estadísticamente significativa con la satisfacción laboral. Es posible que estos sujetos mostrarán un patrón ansioso que también podría conducir al burnout. En desarrollos posteriores sería interesante poner a prueba este aserto.

Limitaciones y sugerencias de futura investigación

Llegados a este punto, se ha de reconocer que el presente estudio adolece de ciertas limitaciones. En primer lugar, la muestra no es representativa, ya que está compuesta en su mayor parte por profesionales universitarios, y, normalmente las personas con mayor nivel de estudios presentan niveles más bajos de satisfacción (Clark, 1996; Clark y Oswald, 1996). No hay que olvidar que, como se mencionó anteriormente, saliendo de un entorno de crisis, los sujetos que encuentran trabajo en la actualidad pueden aparecer como más satisfechos por el mero hecho de haber encontrado empleo (Celma, 2001).

Además, al estar la muestra seleccionada a través de internet, hay un gran porcentaje de personas que no tienen acceso a estos medios y no pueden acceder al cuestionario para formar parte de la muestra, lo que resulta un problema de representatividad y sesga la muestra. Sería interesante replicar la investigación

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

obteniendo la muestra mediante otro procedimiento, a ser posible aleatorizado, ya que en la presente investigación el muestreo fue seleccionado por conveniencia. Otra sugerencia sería incluir otras variables como la percepción de estrés laboral, de burn out, o el pensamiento de volver al país de origen en un futuro, ya que, posiblemente, estas variables puedan influir moderando la influencia de las orientaciones motivacionales sobre las variables criterio.

Además, las variables criterio del presente estudio son ambas deseables, y pueden estar influenciadas por procedimientos de deseabilidad social, sería, por lo tanto, realizar otra investigación para poner a prueba variables criterio indeseables, como el burnout o la intención de abandono, ya que, investigaciones recientes (Oh, Badia, Blumen, Maakrun, Nguyena, Stack, Sutherland, Wormald y Ziegler, 2016) plantean que los compañeros de las personas con una orientación al desempeño evitativo, tienen una percepción peor de las habilidades intelectuales, cualidades sociales y popularidad, que poseen las personas con orientación evitativa, percepción que no se da respecto a las orientaciones al aprendizaje y al desempeño aproximativo.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto anteriormente, una posible vía de investigación futura sería evaluar los niveles de burn out de este tipo de empleados, ya que, si el sujeto percibe que si no lleva a cabo las conductas de ciudadanía organizacional va a recibir una evaluación negativa, puede ser una fuente de estrés para el empleado, ya que, aparte, estas conductas perderían el matiz de voluntarias y no castigable su ausencia, viéndose el empleado sumido en una espiral de sobre esfuerzo. Otrosí, sería evaluar la conciencia que tienen los empleados con las distintas orientaciones motivacionales de sus competencias profesionales.

Sería interesante, además, investigar si las orientaciones motivacionales juegan un papel similar en población no inmigrante. También se sugiere ahondar en si las

orientaciones motivacionales son estables a lo largo del tiempo, o pueden variar en función de la experiencia vital. Una última sugerencia es realizar estudios experimentales para probar la forma diferencial de comportarse de las personas con orientaciones al desempeño. Investigar si hay diferencias significativas en el rendimiento de la orientación al desempeño aproximativo y evitativo, teniendo en cuenta las variables mediadoras y moderadoras propuestas en este estudio.

Por consiguiente, para lograr organizaciones socialmente responsables y orientadas a la salud, es indispensable conocer bien los procesos y dinámicas que se ponen en juego dentro de las mismas para orientarlas a la salud. Este estudio abre una vía importante para este fin. Concluyendo, la finalidad de esta investigación es potencialmente práctica, ya que sería interesante poder desarrollar programas de recursos humanos orientados a fomentar una orientación al aprendizaje, y contribuir a buscar estos perfiles en los procesos de selección de personal, teniendo en cuenta las orientaciones motivacionales en el diseño de puestos o en la asignación de diferentes empleados. Por otro lado, plantea la necesidad de tener en cuenta la identificación organizacional como variable mediante la cual las orientaciones motivacionales de desempeño se relacionan con la satisfacción y las conductas de ciudadanía organizacional.

CAPÍTULO 3.

LA DISCRIMINACIÓN INTERGRUPOS COMO PREDICTOR DE LA CONFLICTIVIDAD ORGANIZACIONAL. EL PAPEL DE LA IDENTIDAD

CAPÍTULO 3.

LA DISCRIMINACIÓN INTERGRUPOS COMO PREDICTOR DE LA CONFLICTIVIDAD DENTRO DE LA MISMA ORGANIZACIÓN. EL PAPEL DE LA IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Resumen

El propósito de este estudio es arrojar luz sobre cómo la percepción de discriminación intergrupala se relaciona con la percepción de conflictividad en la organización, siendo este fenómeno mediado por la identificación grupal, y moderado por la identificación organizacional en una universidad pública española con sede en Comunidad de Madrid. La muestra estuvo compuesta por 466 trabajadores del cuerpo de personal de administración y servicios (PAS). Los principales resultados de la investigación demuestran que la discriminación percibida tiene un efecto directo sobre la conflictividad organizacional, a través de la identificación grupal. La relación entre discriminación percibida e identificación grupal está moderada por la identificación organizacional.

Palabras clave: Discriminación percibida, conflictividad laboral, Identificación organizacional, Identificación grupal.

Abstract

The current study aims to shed light over how the perception of intergroup discrimination is related to the perception of organizational conflictivity, being this phenomenon mediated by group identification, and moderated by organizational identification. This study takes place in an important public university in Madrid. Sample was composed by 466 workers of the administrative and support service. Main results show that perceived discrimination has a direct effect on organizational conflictivity,

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

through group identification. The relationship between perceived discrimination and group identification is moderated by organizational identification.

Keywords: Perceived discrimination, organizational conflictivity, Organizational identification, Group identification.

Las organizaciones actuales se caracterizan por una gran complejidad interna. Suelen estar constituidas por numerosas unidades o equipos de trabajo (Yubero y Morales, 2007). Esta complejidad contribuye a que ciertos sujetos se identifiquen más con sus grupos de trabajo que con la organización total (Hogg y Terry, 2000). Es bien conocido que, desde el ya clásico paradigma del grupo mínimo, la creación de divisiones intergrupales tiende a crear favoritismo intragrupal y rivalidad intergrupala. Por lo tanto, si la organización total se percibe como un exogrupo, pueden aparecer fenómenos de rivalidad que conduzcan a un conflicto intergrupala (Bilbao y Dauder, 2003). En este marco, la percepción de discriminación en detrimento de un grupo, puede ser el germen que conduzca a la percepción de un conflicto intergrupala.

No es casual que en estos últimos años hayan cambiado las formas de identificación organizacional, produciendo una crisis de identidades vinculadas con el trabajo, en la medida que las condiciones actuales de precariedad desincentivan la inversión identitaria, resultando muy difícil lograr una vinculación positiva con la organización (Revilla, 2017).

En el entorno de la universidad pública, convergen dos grupos de trabajadores que en estudios anteriores han mostrado cierta independencia y diferencias significativas en sus respectivas identidades como son el personal de administración y servicios (PAS en adelante) y el personal docente investigador (PDI en adelante). Nosotros partimos del estudio de Yubero y Morales (2007), donde encontraron que los PAS mostraban características identitarias y de cultura organizacional particulares. Por lo que nosotros, en el presente estudio, analizaremos las peculiaridades de estos empleados concretos.

El propósito de este estudio es arrojar luz sobre cómo la percepción de discriminación intergrupala se relaciona con la percepción de conflictividad en la organización, siendo este fenómeno mediado por la identificación grupal, y moderado por

la identificación organizacional en el seno del cuerpo de PAS de una importante universidad pública española.

La discriminación percibida dentro del ámbito organizacional

La percepción de discriminación hace referencia a la percepción de que un sujeto es tratado de forma diferente o injusta en función de su pertenencia a un grupo determinado (Mirage, 1994; Sanchez y Brock, 1996). Es importante estudiar las percepciones de discriminación de los empleados ya que éstas pueden afectar a factores clave de los recursos humanos y del desarrollo organizacional. Cuando un sujeto percibe que es tratado de forma injusta puede sentirse alienado, enfadado y en definitiva mostrar un comportamiento negativo en el entorno laboral. (Ensher, Grant-Vallone, Donaldson, 2001).

El papel de la Teoría de la Identidad Social.

Dentro de la Teoría de la Identidad social (Tajfel, 1981) se plantea que parte del autoconcepto de un sujeto deriva de la pertenencia a grupos sociales, y que los sujetos están motivados para lograr una identidad social positiva. Desde la Teoría de la Autocategorización del yo (Turner, Hogg, Oaks, Reicher y Wetherell, 1987) se plantea un sistema de auto y heterocategorización jerárquico compuesto por diferentes niveles de abstracción. Los sujetos no siempre actúan conforme a su identidad individual, sino que la conducta organizacional es una conducta socialmente situada (Alcover...). Una persona puede ser categorizada en diferentes niveles de abstracción y este fenómeno puede darse de manera simultánea en una situación determinada (Scandrogño, López Martínez y San José Sebastián, 2008).

La pertenencia a una empresa con un gran volumen de trabajadores puede favorecer la identificación grupal antes que la organizacional. Este fenómeno está

asociado a consecuencias conductuales como puede ser la percepción de conflictividad intergrupal cuando se perciba que se está recibiendo un trato injusto. En una organización existen dos tipos de grupos, por un lado, grupos de identidad, y por otro, grupos organizacionales (Thomas y Alderfer, 1989). Por ejemplo, un empleado puede sentirse identificado con una sección de la organización, y no con la organización total. Es por esto por lo que hay que tener en cuenta las relaciones que se establecen dentro de la organización, ya que una identificación grupal puede conducir a un conflicto laboral (Guttek, Cohen y Tsui, 1996; Sanchez y Brock, 1996) y al aumento de quejas (Allen y Keaveny, 1985).

En el presente estudio y siguiendo investigaciones previas, asumimos que el personal de administración y servicios (PAS) lleva a cabo una identificación grupal clara, originada por la percepción jerárquica que lleva a definir habilidades específicas de su grupo y roles especializados dentro de la organización, estableciendo así relaciones PAS/PDI (personal docente investigador) de carácter estrictamente intergrupal. Además, la identidad PAS predomina de forma clara sobre la identidad organizacional, pudiendo llegar a hablar incluso de una subcultura (Yubero y Morales, 2007).

Siguiendo los postulados de la Teoría de la Autocategorización, pensamos que los sujetos que activen ambas identidades tenderán a mostrar un nivel de conflictividad intergrupal menor que aquellos en quienes predomine solo la identidad grupal y no se identifiquen con la organización.

La conflictividad como constante organizacional.

El conflicto tiene una presencia constante en cualquier contexto que cuente con diferentes personas, grupos o departamentos (Bilbao y Dauder, 2003). Pese a que la óptica actual del conflicto es percibirlo como una oportunidad de desarrollo, la otra cara negativa del mismo también está presente.

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

Desde la Teoría de la Identidad Social, para explicar el conflicto se plantea que en primer lugar se lleva a cabo una categorización nosotros-ellos, llevando así a la construcción de una identidad grupal que es la referencia para la comparación. La idea planteada desde este marco es que la competencia y el conflicto intergrupal generan mayor cohesión y cooperación dentro de los grupos debido a procesos de uniformización intragrupal, siendo este fenómeno intensificado por el conflicto, ya que las personas están motivadas para lograr una identidad social positiva.

Cuando se percibe desigualdad, como es el caso de la discriminación, los sujetos pueden optar por desarrollar un proceso de competición social, mediante el cual el endogrupo plantea un escenario de competición que puede llevar a conflictos de poder intergrupales. Una posibilidad de resolución de dicho conflicto radica en la posibilidad de recategorizar al grupo en un grupo único de jerarquía superior, es decir, si en nuestro estudio los sujetos categorizados grupalmente, tienen una identidad organizacional fuerte, se espera una reducción de la percepción de conflictividad.

Es por esto, que en revisiones exhaustivas de la conflictividad grupal como la de Bilbao y Dauder (2003) citada anteriormente se otorga a la competitividad una posición preminente de cara a explicar el conflicto. Por ejemplo, en el mismo estudio se argumenta que el paso de posiciones individualistas, basadas en el logro de objetivos, se pasa a posiciones competitivas que tratan de derrotar al otro, cuando se entra en una fase conflictiva. Por otro lado, también se alega que una de las características más salientes del conflicto radica en los procesos competitivos. De acuerdo con esto, se afirma que la percepción de motivos incompatibles aboca a la necesidad de vencer al oponente. Todo lo expuesto en este párrafo nos ha orientado a seleccionar el instrumento de evaluación más adecuado para tener una panorámica del conflicto organizacional.

Desde esta óptica planteamos las siguientes hipótesis. *Hipótesis 1.* La percepción de discriminación estará directamente relacionada con la percepción de conflicto intergrupal. *Hipótesis 2.* Esta relación estará mediada por la identidad grupal. *Hipótesis 3.* Dicha mediación estará moderada por la identidad organizacional.

Método

Muestra

El presente estudio se llevó a cabo con una muestra de trabajadores que pertenecían al Personal de Administración y servicios de una Universidad Pública española con sede en Madrid.

La muestra estuvo compuesta por 466 sujetos, siendo el 28,8% varones y el 62,0% mujeres, un 11% de la muestra decidió no responder a esta variable. En relación a la edad, un 20,2% de la muestra estaba comprendida entre 26 y 35 años, un 42,1% estaba en la franja de 36 a 45 años, un 31,1% saturaba en la franja de 46 a 55 años y un 4,9% comprendía la franja de 56 a 65 años. Un 1,7% de los encuestados prefirieron no responder. En relación al análisis de los factores organizacionales, un 27,5% de la muestra llevaba de 0 a 5 años en la organización, un 18,0% de 6 a 10 años, un 10,9% de 11 a 15 años, un 26,8% de 16 a 20 años, un 10,1% de 21 a 30 años y un 5,4% llevaba más de 30 años en la misma organización. Un 1,3% de la muestra prefirió no contestar.

En relación a la formación académica que se puede encontrar en la muestra, el 1,1% de la misma tenía doctorado, el 43,6% licenciatura, el 15,0% FP, el 27,3% bachillerato, el 8,2% enseñanza media y el 2,8 ostentaba una diplomatura. El 2,1% de la muestra resolvió no responder a esta cuestión. Por último, el 69,5% de la muestra pertenecía al colectivo PAS funcionario mientras que el 29,2% era PAS laboral. Un 1,3% de la muestra decidió no contestar.

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

Los participantes cumplieron un cuestionario compuesto por las escalas que se describen en el apartado *Instrumentos*. El cuestionario se entregó por carta privada a todos los miembros del colectivo que eran los potenciales participantes y junto con el cuestionario recibieron las instrucciones para su cumplimentación y el consentimiento informado. Los participantes cumplieron el cuestionario voluntariamente y entregaron este en otro sobre cerrado en buzones habilitados a tal efecto en los edificios de los distintos campus de la Universidad. Los datos fueron analizados mediante el software estadístico SPSS v.24, mediante un Análisis de Regresión utilizando la macro PROCESS distribuida por Hayes (2013) que permite llevar a cabo el contraste de un modelo de mediación moderada.

Instrumentos

El cuestionario estuvo compuesto por varios ítems provenientes de otras escalas utilizadas en el ámbito de la psicología organizacional que recogían las variables que se exponen a continuación.

Discriminación percibida. Se utilizó una adaptación de la escala de Lipponen, Helkama, Olkkonen y Juslin (2005). La adaptación de la escala fue extraída de Topa y Morales (2007), y conservamos 3 de los 6 ítems utilizados en el mencionado estudio, logrando una fiabilidad de $\alpha = .83$. El instrumento estaba construido con una escala tipo Likert que iba de 1 (Muy en desacuerdo) a 5 (Muy de acuerdo). Ejemplos de los ítems son: *En la organización los PAS somos poco respetados*, o *En general siento que los PAS de la organización somos tratados como “personal de segunda clase”*. Nótese que para garantizar la confidencialidad, en lugar de *la organización* aparecía el nombre de la misma. El mismo criterio se siguió con el instrumento de Identidad Organizacional y Grupal.

Conflictividad integrupal. Se utilizó la escala Intergroup Competition Scale (Mael y Ashforth, 1992). Para ello se llevó a cabo una adaptación de sus ítems con objeto de ajustarla a los objetivos de la presente investigación. La fiabilidad de la escala arrojó un $\alpha = .73$, y el formato de respuesta era tipo Likert de 1 (Muy en desacuerdo) a 5 (Muy de acuerdo). Para la evaluación de esta variable seguimos el procedimiento llevado a cabo en estudios anteriores (Yubero y Morales, 2007). Ejemplos de los ítems son: *Creo que hay ciertos problemas de entendimiento entre los PAS y PDI, o Los PDI están constantemente comentando las buenas condiciones de trabajo del PAS.*

Identidad organizacional y grupal. Estas variables fueron medidas con una versión ligeramente modificada de la ya conocida escala de Mael y Ashforth (1992) Organizational Identification Questionnaire. El valor de esta escala es incuestionable siendo una de las más comúnmente utilizadas para este fin. Siguiendo la dinámica de estudios previos (Lisbona, Morales y Palací, 2006; Topa y Morales, 2007), se adaptó la escala para medir la Identidad Organizacional y la Identidad Grupal. La primera escala arrojó una fiabilidad de $\alpha = .72$, mientras que la segunda mostró un $\alpha = .86$. El coeficiente de fiabilidad del instrumento completo fue de $\alpha = .80$, por lo que podemos hablar de una buena consistencia interna. El formato de respuesta era tipo Likert de 1 (Muy en desacuerdo) a 5 (Muy de acuerdo). Ejemplos de los ítems son: *Me siento identificado con la organización, Si hablo de la organización a otros siempre digo nosotros en lugar de ellos, o Me siento identificado con los PAS.*

Resultados

Con el objetivo de probar las hipótesis propuestas, se diseñó un modelo de mediación moderada siguiendo las indicaciones de Hayes (2013). Para clarificar la exposición en primer lugar se expondrán las correlaciones de las variables, acto seguido se pondrá a prueba el modelo de mediación y posteriormente se probará la hipótesis de la

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

mediación moderada. Mediante el procedimiento de *bootstrapping* de 1000 muestras se extraen dichas muestras de forma aleatoria del conjunto de datos y se prueban las hipótesis con un intervalo de confianza del 95%.

A continuación, se presenta la tabla con las correlaciones entre las variables.

Tabla 1. Estadísticos descriptivos y matriz de correlaciones. (N = 466).

Variables	<i>M</i>	<i>SD</i>	α	1	2	3
1. Discriminación percibida	4.95	1.43	.83	-		
2. Conflictividad	4.85	1.00	.73	.69**	-	
3. Identidad organizacional	5.19	1.15	.72	-.11*	-.02	-
4. Identidad Grupal	5.59	1.07	.86	.15**	.23**	.44**

Note: * $p < .05$. ** $p < .01$.

Análisis de mediación.

En primer lugar, se evaluaron los efectos directos de la percepción de discriminación (X) sobre la conflictividad (Y). Se puede apreciar que el efecto directo de dichas variables es significativo ($B = .47$, $SE = .23$, 95% CI [.42; .51], $p < .001$). Acto seguido, con la intención de comprender cómo se produce esta interacción de variables, pasamos a testar nuestro modelo de mediación, evaluando el efecto indirecto que mostraba la percepción de discriminación (X) sobre la conflictividad (Y) mediado por la identificación grupal (M). El efecto del modelo de mediación fue significativo, siendo el impacto indirecto de X sobre Y positivo ($B = .13$, $SE = .01$, 95% CI [.00; .03]), por lo tanto, podemos afirmar que la mediación se cumple, y que, a través de la identificación grupal, se puede llevar a cabo la conflictividad intergrupala.

Análisis de moderación.

Una vez testada la mediación, es interesante evaluar la segunda parte de nuestro modelo, es decir, si la identificación grupal (M) de los participantes se ve moderada por la identificación organizacional (W) cuando se percibe discriminación (X). Los resultados

del análisis de moderación avalan este supuesto siendo el signo de esta interacción negativo ($B = -.09$, $SE = .03$, 95% CI $[-.15; -.03]$, $p < .01$). Es decir, identificarse con la organización cuando se percibe discriminación estaría inversamente relacionado con la identificación grupal.

Análisis de mediación moderada.

Por último, habiendo resultado significativos los dos análisis previos que posibilitan el modelo de mediación moderada, observamos que ésta resulta significativa, siendo de signo negativo. Es decir, la discriminación percibida (X) tiene efecto sobre la conflictividad laboral (Y) a través de la identificación grupal (M) siendo esta relación moderada por la identificación organizacional (W) ($B = -.01$, $SE = .00$, 95% CI $[-.02; -.00]$). Por lo tanto, la identificación organizacional contribuiría a reducir prácticamente al mínimo los efectos de la percepción de discriminación sobre la conflictividad laboral.

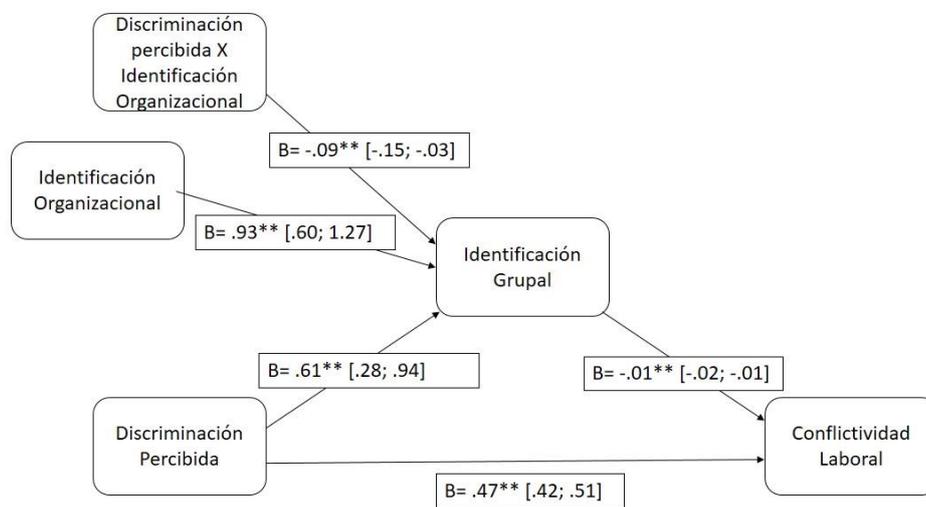


Figura 1. Resultados del análisis de mediación moderada. La relación entre discriminación percibida y la conflictividad laboral a través la identificación grupal es moderada por la identificación organizacional.

Discusión

El propósito de este estudio es arrojar luz sobre cómo la percepción de discriminación intergrupala se relaciona con la percepción de conflictividad en la organización, siendo este fenómeno mediado por la identificación grupal, y moderado por la identificación organizacional en el seno del cuerpo de PAS de una importante universidad pública española. El estudio que nos ocupa contribuye a aumentar la comprensión de la identificación organizacional, ayudando a comprender los fenómenos que subyacen a la conflictividad laboral.

Como señalan estudios previos (Thoroughgood, Sawyer y Webster, 2019), la discriminación percibida sigue siendo una realidad en el seno de las organizaciones, recibiendo 84,254 quejas al respecto en la comisión de igualdad de oportunidades de empleo en 2017 (EEOC, 2017), y pese a ser fundamentalmente por motivos raciales o sexuales, se estima que en Estados Unidos cuesta a los managers más de 64 billones de dólares en términos de rotación de personal (Level Playing Field Institute, 2007). Además, los efectos sobre la salud y el bienestar que promueven la discriminación han sido ampliamente recorridos en estudios de metaanálisis como los de Jones, Peedie, Gilrane, King y Gray (2013). Entre otros efectos se ha encontrado la sensación de estar emocionalmente exhausto (Wood, Braeken y Niven, 2013) y estrés psicológico (Waldo, 1999).

La discriminación ha sido estudiada generalmente desde su vertiente genérica o racial, pero también puede suceder dentro de las organizaciones por factores puramente organizacionales. Además, ha sido generalmente estudiada en relación a la satisfacción laboral o el compromiso organizacional (Ensher, Grant-Vallone y Donaldson, 2001). Investigadores previos (Guttek, Cohen y Tsui, 1996) llevaron a cabo una aproximación acerca de los efectos de la discriminación percibida sobre la conflictividad laboral, pero

no tuvieron en cuenta la identificación organizacional. Algunos estudios recientes (Vallejo-Torres, Morris y Lopez-Valcarcel, 2018) han demostrado la existencia de prácticas discriminatorias sobre personas con obesidad mórbida en el entorno laboral, lo que plantea una muestra más de procesos discriminatorios en el ámbito laboral, conllevando una percepción de menor rendimiento.

Un meta-análisis reciente (Jones, Peedie, Gilrane, King y Gray, 2013) muestra como tanto los métodos abiertos como sutiles de discriminación se relacionan con efectos perniciosos tanto para la salud psicológicos como físicos. Por otro lado, en la línea de Lee, Ji-Hwan, Young y Seung-Sup (2018), quienes investigan la presencia de discriminación debido al grupo de trabajo donde los empleados se integran y correlacionan la percepción de discriminación con el desarrollo de síntomas depresivos, nuestro estudio, arroja una vía novedosa de comprensión de las dinámicas discriminatorias en las organizaciones atendiendo a la percepción de conflictividad. Por último, revisiones previas (Pass, 2017) examina los efectos de la discriminación sobre el disengagement, variable directamente relacionada con el desempeño organizacional.

Por último, no podemos dejar de mencionar el meta-análisis de Dhanani, Beus y Joseph (2017) quienes plantearon que la discriminación es más dalina cuando se observa en lugar de cuando se vive, y cuando es interpersonal en lugar de cuando es formal. Además, plantearon que las consecuencias de la percepción de discriminación cuando no se daban en el entorno estrictamente laboral se producían a través de la activación de facetas de la identidad social.

Alderfer (1987) planteaba que las personas se insertan en grupos que, a su vez, se insertan en el sistema social más amplio, nuestra investigación parte de esta premisa para comprender las dinámicas organizacionales. Como Morales y Yubero (2007) plantearon, la identificación con el grupo profesional dentro de la organización supone un alejamiento

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

de los otros grupos de esa misma organización y una falta de identificación con la organización en su conjunto. Apoyando las indicaciones de dichos autores, se afirma que la identificación con el grupo profesional de los PAS juega un papel crucial en la actitud de los participantes hacia el otro grupo organizacional compuesto por PDI.

Además, siguiendo a Turner (1999) y su planteamiento de que el yo puede ser categorizado simultáneamente en diferentes niveles de abstracción, y retomando los planteamientos que deducen que las identificaciones múltiples son de gran importancia dentro del mundo organizacional (Paulsen, 2003), hemos podido comprender algo más acerca de los efectos sobre la percepción de conflictividad laboral que son consecuencia de la percepción de discriminación, teniendo en cuenta las interacciones en torno a las identidades organizacionales. El presente estudio confirma las afirmaciones de Onorato y Turner (2004), que indican que los efectos perceptuales de los diferentes niveles tenderían a operar unos en contra de los otros en función de su fuerza relativa (Scandroglio, López Martínez y San José Sebastian, 2008). Además, estudios recientes demuestran como la percepción de discriminación se relacionaba con la evitación del contacto con el exogrupo, favoreciendo el mantenimiento de la conflictividad (Saleen, Dubow, Lee y Huesmann, 2018), pudiendo conducir a una situación potencialmente estresante. Nuestro estudio confirma el planteamiento de la Teoría de la Identidad Social referente a la recategorización como forma de solucionar la percepción de conflictividad.

Otros estudios recientes han demostrado que la discriminación percibida tiene un efecto negativo importante en la salud física y mental de diferentes grupos estigmatizados (Molero, Silván-Ferrero, Gacría-Ael, Fernández, 2013), y que hay una relación negativa entre la discriminación percibida y el balance afectivo, por lo que es esencial estar atentos ante los posibles procesos discriminatorios que puedan surgir en el seno de las organizaciones, incluso por razones ajenas a las meramente étnicas o genéricas.

Por otro lado, ahondando en la dinámica del conflicto, nuestro estudio arroja luz acerca de por qué puede producirse el mismo en el seno de la misma organización. Siguiendo los planteamientos de Bilbao y Dauder (2003), donde se reconoce que hay nuevas categorías que se van añadiendo a las ya clásicas de género, raza y diferencias de clase social, nosotros, apoyados en los asertos de Van den Vliert (1998), analizamos que, efectivamente, en organizaciones donde la distancia de poder es muy pequeña (PAS y PDI), la percepción de conflicto puede emerger con mayor facilidad.

Analizando los hallazgos de estudios previos (Navarro-Abal, Climent-Rodríguez y López-López, 2014), en entornos laborales donde surgen conflictos con elevado nivel de ansiedad, los métodos más comunes de afrontamiento han sido la evitación y la dominación. Los conflictos más tensionales, correlacionaron con la tendencia a evitar su afrontamiento, o lo abordan desde un estilo desigual, estilos de afrontamiento desadaptativos que no contribuyen a un posible aprendizaje y solución del mismo.

Limitaciones y sugerencias de futura investigación

Nuestro estudio también carece de ciertas limitaciones. En primer lugar, la muestra puede no ser representativa, ya que está adquirida solamente en una única universidad española, por lo que no podemos garantizar la validez ecológica del mismo.

Sería interesante ampliar la investigación en ámbitos no universitarios, donde también exista rivalidad intergrupos.

Una de las principales limitaciones del estudio es la brevedad de la medida de la discriminación percibida. Pese a que el análisis factorial confirma que el instrumento mide dos factores diferentes, y el coeficiente de fiabilidad arroja un valor significativo (.83) pensamos que una medida más exhaustiva de la discriminación percibida podría

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

ayudarnos a la hora de comprender con mayor profundidad el fenómeno al que nos enfrentamos.

Además, la conflictividad se evalúa mediante autoinforme, y no tiene en cuenta los fenómenos objetivos que podrían producirse dentro de las organizaciones como indicios claro de conflictos. Esto quizá requeriría una recogida de datos mediante observación estructurada, u otro tipo de registros que dieran cuenta de variables más objetivas, ayudando así a predecir la aparición de conflictividad con mayor precisión.

Futuras líneas de investigación deberán arrojar luz a los efectos que la percepción de discriminación intergrupo puede tener sobre variables como el burnout. Como señala Tufekci (2018) el conflicto organizacional tiene una relación estadísticamente significativa con el burnout. Ya que la percepción de discriminación conduce al conflicto, podría ser interesante investigar como la discriminación percibida en el ámbito estrictamente organizacional funciona de cara a predecir el burnout.

Además, también sería interesante investigar si las muestras de discriminación organizacional funcionan de igual manera en todos los individuos o se pueden encontrar patrones disposicionales que interactúen de manera diferencial con las muestras de discriminación.

Partiendo de estudios previos (Molero, Recio, García-Ael, J. Fuster y Sanjuán, 2012), sería interesante investigar si en el seno de las organizaciones, donde se llevan a cabo procesos discriminatorios por la pertenencia a grupos laborales definidos, este tipo de discriminación correlaciona negativamente con el balance afectivo y la autoaceptación, ya que, al no versar la discriminación sobre atributos personales, puede ser que los efectos sobre los procesos afectivos sean diferentes, como se puede entrever atendiendo a estudios previos con personas con diferentes discapacidades que percibían ser objeto de discriminación, donde aparecían reacciones desde ansiedad y depresión, hasta sentirse

inútil, airado o pena por sí mismos (Pérez-Garín, Recio, Magallares, Molero y García-Ael, 2018).

Para finalizar, señalar que la potencialidad práctica de esta investigación nos acerca a tener una mayor orientación a la hora de construir y gestionar equipos, teniendo en cuenta que, desde la dirección, las muestras de un trato diferencial hacia los diferentes grupos pueden tener impactos significativos sobre la conflictividad laboral. Conociendo estos datos, es menester promover una identificación saludable con la organización como un todo, recategorizando la pertenencia a los grupos de trabajo, vehículo mediante el cual, esta investigación ha mostrado se produce una percepción más acusada de la conflictividad intergrupala.

CAPÍTULO 4.

DISCUSIÓN GENERAL.

CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN GENERAL

En el presente capítulo se procura, en primer lugar, resaltar los hallazgos de los estudios que componen esta tesis y sus contribuciones a la investigación sobre la discriminación y la identidad organizacional. En segundo lugar, se prestará atención a sus limitaciones, de cara a hacer sugerencias de líneas de futura investigación. En tercer lugar, a partir de los resultados empíricos, se proponen líneas de intervención para la gestión de la identidad en las organizaciones y la precaución respecto a los procesos discriminatorios.

En el primero de los estudios se ha confirmado la influencia de las orientaciones motivacionales sobre las conductas de ciudadanía organizacional, siendo esta relación mediada por la identificación organizacional. Concretamente, la orientación al aprendizaje ha demostrado ser la variable que se relaciona con el rendimiento de forma más acusada y su influencia no estaba moderada por la percepción de discriminación. Es posible que esta orientación se caracterice por un mayor peso de la autodeterminación, siendo así menos dependiente de las circunstancias contextuales. Por otro lado, la orientación al desempeño aproximativo muestra una relación positiva con las conductas de ciudadanía organizacional a través de la identificación organizacional cuando los valores de la discriminación percibida eran altos. Al contrario, las personas caracterizadas por una orientación al desempeño evitativo mostraban una relación negativa con las conductas de ciudadanía organizacional cuando la discriminación percibida era baja. Estos hallazgos muestran que las variables disposicionales influyen en el desempeño organizacional en interacción con las variables contextuales.

En el segundo de los estudios se ha demostrado cómo los procesos de categorización simultáneos muestran una interacción significativa a la hora de predecir el impacto de la discriminación percibida sobre la percepción de conflictividad. Se ha encontrado que la

identificación organizacional ayuda a amortiguar el impacto de la discriminación intergrupo sobre la variable criterio. Pese a que la discriminación percibida se relaciona de forma directa y estadísticamente significativa con la percepción de conflictividad, y la mediación a través de la identificación grupal se sostiene estadísticamente, la presencia de autocategorizaciones en niveles superiores de abstracción como es la identificación organizacional aparece como un proceso significativo de reducción de la conflictividad.

Aportaciones de esta tesis

El conjunto de las investigaciones desarrolladas hasta aquí ofrece aportaciones de cara al futuro desarrollo de la teoría. En primer lugar, esta tesis aporta un análisis de las condiciones que se relacionan con la identificación organizacional, explorando a su vez tanto antecedentes como consecuentes de esta. La visión que ofrece esta tesis es poliédrica debido a que propone interacciones de variables que contribuyen a aumentar la comprensión de los fenómenos. Concretamente, hablando de la discriminación, se examina su funcionamiento tanto como variable independiente, como siendo variable moderadora de los procesos organizacionales.

En términos generales, el grueso de la investigación relacionada con la discriminación ha sido llevada a cabo bajo la óptica de la discriminación genérica o racial, no obstante, y siguiendo la teoría de la identidad social, cualquier categoría incluso generada de manera arbitraria puede contribuir a generar escisiones grupales que conduzcan a procesos potencialmente discriminatorios. La discriminación en las organizaciones puede suceder por una vía doble, como plantea esta tesis doctoral. En primer lugar, el contexto social puede generar dinámicas potencialmente discriminatorias, y a su vez, la división en grupos de trabajo también. Prestar atención a estos fenómenos resulta esencial a la hora de comprender y predecir las dinámicas organizacionales.

A partir de limitaciones de otras investigaciones, y trasladando modelos teóricos como el de las orientaciones motivacionales desde el ámbito de la educación, al ámbito organizacional, esta tesis doctoral ofrece un modelo novedoso de cara a la inclusión de estas variables en teorías de las competencias focalizadas en los atributos disposicionales de los empleados. Con la finalidad de avanzar en la comprensión de las dinámicas discriminatorias y sus efectos conductuales, en el primer estudio hemos analizado los efectos que tiene la percepción de discriminación con las conductas de ciudadanía organizacional. Para dicho estudio hemos propuesto un modelo interaccional en el cual, introduciendo variables moduladoras, nos acercamos más a una comprensión realista del mundo organizacional. Los resultados sugieren que la percepción de discriminación no tiene el mismo resultado en los sujetos en función de las orientaciones motivacionales de cada uno.

También, la investigación en el entorno del Brexit sugiere tener en cuenta el contexto amplio donde se sitúan las organizaciones, y que los gestores se preocupen no solo por el contexto de los grupos de trabajo, sino también por el ambiente cultural y social en el que los trabajadores se ubican. Ofreciendo un modelo sólido, basado en la Teoría de la Identidad Social, hemos analizado el impacto que tiene la pertenencia a grupos que reciben un trato discriminatorio, sobre una variable conductual (conductas de ciudadanía organizacional) y sobre otra afectiva (satisfacción laboral).

Concretamente, hemos demostrado que la identificación con la organización y las OCB no se ven alteradas por la percepción de discriminación en las personas con orientación al aprendizaje. Además, hemos encontrado que la orientación al desempeño aproximativo correlaciona de forma positiva con las conductas de ciudadanía organizacional cuando las evidencias de discriminación son elevadas, sucediendo lo contrario con la orientación evitativa. Estas afirmaciones arrojan luz sobre las

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

limitaciones y cuestiones abiertas que resultaban de investigaciones previas donde se planteaba que, o bien no había diferencias estadísticamente significativas entre las orientaciones al desempeño y el rendimiento, o bien la orientación a la evitación se relacionaba con niveles más bajos de rendimiento (Linnenbrink, 2005; Pintrich y Schunk, 2006).

En relación con la satisfacción laboral, hemos encontrado que la orientación al aprendizaje es un predictor fundamental de la misma, proponiendo una variable disposicional que puede ser promovida en las plantillas de empleados para mejorar la salud en el ámbito laboral. Las orientaciones a probar las competencias de los sujetos, bien por aproximación, bien por evitación, no correlacionan con la satisfacción laboral, aunque las personas orientadas a la evitación tienden a identificarse menos con su organización. Esto supone una dinámica problemática, ya que, son conocidos los efectos positivos de la identificación con las organizaciones, tanto sobre el rendimiento, como sobre el bienestar.

De indudable valor es la influencia que la gestión de la identidad arroja sobre cuestiones como la conflictividad laboral. Teniendo en cuenta estos procesos, se pueden desarrollar intervenciones en el contexto de la prevención o de la intervención propiamente dicha que ayude en la gestión de conflictos laborales. El segundo estudio demuestra como la percepción de discriminación correlaciona de manera significativa con la percepción de conflictividad laboral. No obstante, para aproximarnos algo más a la realidad de las organizaciones, hemos incluido los fenómenos identitarios como moduladores. Concretamente, hemos demostrado que la identificación grupal media el impacto entre la percepción de discriminación y la percepción de conflictividad. Esto está en la línea de la teoría de la identidad social, donde se postula que la identificación con grupos subordinados promueve la diferenciación intergrupala. No obstante, nos hemos

propuesto evaluar el efecto que tiene la identificación organizacional, descubriendo un efecto amortiguador de la misma sobre la conflictividad llegando incluso a suprimir los efectos de la percepción de discriminación.

Analizando los resultados más en profundidad, encontramos que la percepción de discriminación intergrupala favorece la identificación más fuerte con el propio grupo de trabajo y dificultando la identificación con la organización. De nuevo, la percepción de discriminación tiene efectos sobre la identificación organizacional, como en el estudio previo, fenómeno que se puede postular como un hallazgo general de esta Tesis Doctoral y que se ha de tener en cuenta de cara al diseño de programas de prevención o intervención.

En resumen, a partir de los resultados obtenidos en los estudios de esta Tesis Doctoral podemos afirmar que la percepción de discriminación es un elemento que puede producirse debido a características genéricas y/o raciales, como se ha postulado en la mayoría de los estudios, pero también se puede producir debido a características arbitrarias con sede en las dinámicas grupales, teniendo efectos sobre la cognición, la afectividad y la conducta de los empleados. A su vez, la identificación con la organización es una variable que muestra un valor incuestionable en la predicción y la interacción con otras variables como la reducción del conflicto, la satisfacción laboral o las conductas de ciudadanía organizacional. Por último, dar un lugar a las orientaciones motivacionales en el ámbito organizacional puede ayudarnos a comprender y predecir las dinámicas motivacionales de los empleados con mayor precisión.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

Los estudios que forman parte de esta tesis tienen varias limitaciones que deben tenerse en cuenta. La primera de ellas es que se han empleado métodos correlacionales que no permiten hacer afirmaciones sobre la causalidad de los procesos en estas

investigaciones. En relación con este mismo punto es necesario reconocer que la selección de los momentos de recolección de los datos debería tener mayor apoyo teórico. La utilización de métodos longitudinales podría haber contribuido a conocer cómo se comportan las variables en el tiempo, por ejemplo, en el caso del Brexit, ver cómo ha ido evolucionando desde su anunciación hasta el momento actual, donde aún no se conoce su alcance real. Futuras líneas de investigación deberían aprovechar esta incertidumbre para analizar los entornos discriminatorios. Otra posible vía de investigación futura es la relación que pueden tener los diferentes tipos de orientaciones motivacionales con otras variables organizacionales como el burnout, el desarrollo de competencias o los procesos de liderazgo.

La segunda limitación que debe mencionarse, atendiendo a las características de las muestras, es que la selección de los participantes en los dos estudios no ha sido aleatoria, sino que se ha usado un muestreo incidental o de conveniencia y esto puede haber sesgado los resultados. En relación con este punto es necesario señalar la dificultad de acceso a este tipo de muestras, debido a que los participantes son personas que desean preservar la confidencialidad de sus trabajos, poco proclives a brindar información reservada a través de las nuevas tecnologías, lo cual no facilita el uso de aplicaciones informáticas, como Qualtrics, para recoger los datos. Por otro lado, debido a cuestiones éticas, es obvio que no se pueden replicar las condiciones de discriminación debido a que el primer precepto de toda investigación es *primum non nocere*, no pudiendo provocar en los sujetos situaciones que dañen su autoconcepto. Sería interesante que futuras líneas de investigación ahondaran en la relación entre procesos discriminatorios en la misma organización y variables como el burnout, o variables disposicionales más susceptibles a las muestras de discriminación.

En tercer lugar, serían recomendables estudios que repliquen los resultados obtenidos en esta tesis en otros países, para poder examinar el efecto de la cultura nacional (Hofstede, 1993). Siendo la discriminación y la identidad social categorías susceptibles de variación cultural, sería interesante comprobar si estamos atendiendo a procesos exclusivos de ciudadanos españoles, o es un proceso de corte más general.

La cuarta limitación inherente a los dos estudios es el empleo exclusivo de medidas de autoinforme para medir las distintas variables. Este tipo de datos contienen varias fuentes potenciales de sesgo como, por ejemplo, la deseabilidad social. Por lo tanto, sería necesario replicar estos trabajos empleando medidas más objetivas no susceptibles de sobrevaloración como resultados de informes médicos referidos a la salud, o evaluadas por un agente externo, por ejemplo, los cónyuges o los compañeros de trabajo.

La quinta limitación de esta tesis procede de la intervención de personas que facilitaron el contacto con los participantes o *gatekeepers* en el estudio del entorno del Brexit. Esta participación de porteros podría haber sesgado las respuestas de los sujetos que rellenaron los cuestionarios, sin embargo, la consistencia de las relaciones entre las variables podría ser un indicador de que dicho sesgo no sea una amenaza para los resultados de estos trabajos. Además, llevando a cabo la anonimización de los cuestionarios se garantiza que los participantes no tuvieran conflicto a la hora de responder. Debido a la limitación de, en el primer estudio, aplicar el cuestionario a través de internet, y los posibles efectos de representatividad que se pudieran deducir, la posibilidad de responder a través del *Smartphone*, acerca el estudio a un gran porcentaje de sujetos españoles en Reino Unido.

A pesar de estas limitaciones y preguntas abiertas, este conjunto de estudios se suma al creciente cuerpo de literatura que vincula las estrategias para gestionar la identidad y evitar la discriminación en el ámbito laboral. Así, se extiende esta literatura, incorporando

una variedad de dominios conductuales, al tiempo que se usan muestras con personas de diferentes edades.

Implicaciones prácticas y de intervención

El conjunto de las investigaciones desarrolladas hasta aquí ofrece aportaciones de cara al futuro desarrollo de la teoría. En primer lugar, esta tesis aporta un análisis de los efectos de la percepción de discriminación, mostrando sus efectos tanto en la conflictividad laboral como en las conductas de ciudadanía organizacional. El primer estudio sugiere que la percepción de discriminación en el ámbito social tiene efectos en el seno de las organizaciones ubicadas en el país en cuestión. Las organizaciones no deben cerrar los ojos a las circunstancias contextuales que suceden en su entorno social, ya que el bienestar y el desempeño de los empleados se ve influido por dichos fenómenos. En este sentido, los procesos discriminatorios generan un marco indeseable que activa la percepción de conflictividad organizacional y puede influir en otras variables como el compromiso afectivo, muy deseable variable que se relaciona con el rendimiento y la satisfacción.

Como sugieren estudios recientes sobre el estigma en personas pacientes de salud mental (Thornicroft, et al., 2016) a nivel de la población general se perciben beneficios a corto plazo mediante la reducción del estigma. Además, para grupos específicos que sufren discriminación, los autores plantean que el contacto social favorece mejoras actitudinales a corto plazo, pero está menos claro que favorezcan cambios a largo plazo, basados en el conocimiento de otros grupos, por lo que las prácticas organizacionales deben buscar otro tipo de vías para reducir la polarización grupal. Los mismos autores plantean cautela al hablar de la generalización de las conclusiones extraídas sobre un grupo a otros diferentes, por lo que sería interesante replicar las investigaciones planteadas en esta tesis doctoral. En resumen, se plantea que el contacto intergrupal es el

mejor medio a corto plazo para reducir el estigma y la discriminación, pero todavía, a largo plazo resulta un reto a resolver cómo se puede atajar la discriminación de forma que la intervención mantenga sus efectos a largo plazo. Estas mismas conclusiones son las que defienden Gronholm, Henderson, Deb y Thornicroft (2017), quienes continúan buscando intervenciones efectivas a largo plazo.

En el campo de la discriminación genérica se han propuesto numerosas vías para tratar de reducir la discriminación (Steffens, Niedlich y Ehrke, 2016), lo que también apunta a percibir este problema como un tema de actualidad y de corte social. Ha habido intentos de entrenar ciertos aspectos como la tolerancia a la diversidad, lo cual ha arrojado efectos beneficiosos, mostrando la limitación que aquellos aspectos más sutiles de la identidad no se veían modificados debido a este entrenamiento (Hays-Thomas y Bendick, 2013). A través de un meta análisis los autores (Steffens, Niedlich y Ehrke, 2016) plantean que las mejores vías para eliminar la discriminación son el contacto y la educación, lo que podría abrir ciertas puertas a los managers para diseñar dinámicas que contribuyeran a aplicar estos hallazgos. En relación con esto, Tuner et al. (2007) afirmaron que incluso imaginar el contacto con el exogrupo ayudaba a reducir el prejuicio. Quizá este procedimiento es complicado de aplicar en diferentes departamentos organizacionales.

El contacto sigue siendo la mejor vía para combatir la discriminación como plantean ciertas investigaciones (Anderssen, 2002; Herek y Capitanio, 1996). Por otro lado, incrementar la conciencia de la injusticia, del prejuicio y la discriminación (Case y Stewart, 2010) motivó a los sujetos a reducir su discriminación hacia el exogrupo, y a mejorar las actitudes y emociones (Bartos et al., 2016). Por otro lado, tener que asumir la responsabilidad de los juicios acerca del grupo discriminado también demostró reducir en cierta medida dicha discriminación (Nadler et al., 2014). Además, el uso del role playing,

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

para favorecer la empatía también ha mostrado ser efectivo en la reducción del prejuicio (Ehrke et al., 2014).

En conclusión, los meta-análisis terminan concluyendo que estos procedimientos pueden tener mayor impacto en empleados que en estudiantes (Kailinoski et al., 2013) ya que, por lo general, el entrenamiento en diversidad ha mostrado efectos más fuertes en empleados que en estudiantes. Los autores plantean la incógnita de qué combinación de estrategias será más adecuada para reducir la discriminación, planteamiento que queda abierto para futuras líneas de investigación.

Cambiando de variable, centrándonos en el estudio de los antecedentes de las conductas de ciudadanía organizacional, esta tesis hace un interesante aporte porque sustenta empíricamente la existencia de variables disposicionales, escasamente estudiadas en estudios previos. Estudios previos relacionan la presencia de conductas de ciudadanía organizacional con variables como la autoestima basada en la pertenencia a la organización, la necesidad de logro, la satisfacción intrínseca con el trabajo, o una baja motivación laboral extrínseca (Ping Tang, y Safwat, 1998) En lo relativo a las variables disposicionales, los autores plantearon la autoestima, tanto personal como basada en la pertenencia a la organización, o la ética protestante, no planteando variables como las orientaciones motivacionales. Posteriormente, otros estudios (Finkelstein, 2006) intentaron buscar variables disposicionales que predijeran las conductas de ciudadanía organizacional, encontrando que cierta parte de las OCB estaban relacionadas con dos motivos de ayudar, tanto a los compañeros como a la organización, además de la tendencia de manejo de la impresión. En este caso, tampoco se identificaron las orientaciones motivacionales como factores predictores de las conductas de ciudadanía organizacional.

El primer estudio de esta tesis demuestra que las orientaciones motivacionales se relacionan de forma significativa con las conductas de ciudadanía organizacional. En la primera investigación se ha constatado la importancia de fomentar este tipo de orientación a las situaciones de logro en el seno de las organizaciones. Las dinámicas de recursos humanos encuentran en estos estudios una justificación para fomentar el desarrollo de dichas orientaciones, promoviendo un clima de exploración, creatividad y salud. En esta investigación se ha constatado que la orientación al desempeño evitativo, se relaciona con un descenso del rendimiento y de la identificación organizacional, suponiendo también un descenso de las oportunidades de crecimiento de los empleados con ese patrón motivacional. Por otro lado, ofrece una justificación teórica de la necesidad de promover las orientaciones al aprendizaje de los empleados, siendo esta variable la que se relaciona de forma más directa y consistente con las conductas de ciudadanía organizacional.

Está ampliamente demostrado que la identificación organizacional se relaciona con numerosas variables deseables dentro de las organizaciones, como ya ha sido demostrado anteriormente, la identificación organizacional predice las conductas de ciudadanía organizacional (Topa y Morales, 2006), o por ejemplo el papel moderador de la identificación entre la percepción de justicia organizacional y el cansancio emocional (Topa, Palací y Morales, 2006), o también con la intención de abandonar la organización (Cavazotte, de Araujo, de Abreu, 2017) Esta tesis doctoral pretende justificar que la identificación organizacional proporciona un vínculo mediante el cual el sujeto se relaciona con la organización. Es por ello que las correlaciones se establecen testando la hipótesis de mediación, siendo la variable mediadora la identificación o bien organizacional o bien grupal. Cuando un individuo se identifica con su organización, absorbe las creencias, valores y actitudes de esta. Incorporando en el “self” del individuo las características organizacionales (Jenkins, 2005). Por lo tanto, fomentar la creación de

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

Equipos comprensivos con el foco puesto en una identidad compartida es un aspecto crucial para favorecer el desempeño en las organizaciones. Las políticas de recursos humanos y gestión de equipos deben tener en cuenta estos preceptos a la hora de diseñar sus prácticas. La identificación con el grupo de trabajo ha mostrado contribuir a la percepción de conflicto intergrupal.

REFERENCIAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social Exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 2* (pp. 267-299). Nueva York: Academic Press.
- Adorno, T. W., Frenkel-Brunswik, E., Levinson, E., y Sanford, R.N. (1950). *The authoritarian personality*. Nueva York: Harper & Row.
- Alcover, C.M., Martínez, D., Rodríguez Mazo, F., y Bilbao, R. (2004). *Introducción a la Psicología del trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Alderfer, C.P. (1987). An intergroup perspective on group dynamics. En J.W. Lorsch (ed.): *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 190-222). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Alemán, M. J., Trías, D., y Curione, K. (2011). Orientaciones motivacionales, rendimiento académico y género en estudiantes de bachillerato. *Ciencias Psicológicas*, 5(2), 159-166.
- Allen, R. E., y Keaveny, T. J. (1985). Factors Differentiating Grievants and Nongrievants. *Human Relations*, 38(6), 519-534.
- Álvarez Muelas, A., Ionela Dinu, A., Marín Segura, I., Marrero Marrero, T., Mas Cuesta, L., y Muñoz González, M. (2014). Identificación organizacional y satisfacción laboral: diferencia entre empresas públicas y privadas. *Reidocrea*, 3, 34-40.
- Ames, C. (1992). Achievement goals and classroom motivational climate. En J. Meece y D. Schunk (Eds.), *Students' perceptions in the classroom* (pp. 327-348). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Ames, C., y Archer, J. (1988). Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivation processes. *Journal of Educational Psychology*, 80(3), 260-267.
- Anderman, E. M., Griesinger, T., y Westerfield, G. (1998). Motivation and cheating during early adolescence. *Journal of Educational Psychology*, 90(1), 84-93.
- Anderssen, N. (2002), Does contact with lesbians and gays lead to friendlier attitudes? a two year longitudinal study. *Journal of Community and Applied Social Psychology* 12, 124-136. doi:10.1002/casp.665
- Ashforth, B. E., y Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39
- Bandura, A. (1973). *Aggression: A social learning analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1977). *Teoría del aprendizaje social*. Madrid: Espasa-Calpe, 1982.
- Barnard, J., Broach, S., Potter, D., y Prior, A. (2002). Autism in Schools: Crisis or Challenge? Recuperado de <http://www.nas.org.uk/content/1/c4/29/26/aawrnew02.pdf>
- Barron, K. E., y Harackiewicz, J. M. (2001). Achievement goals and optimal motivation: Testing multiple goal models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(5), 706-722.

- Bartos, V., Bauer, M., Chytilová, J., y Matějka, F. (2016). Attention Discrimination: Theory and Field Experiments with Monitoring Information Acquisition. *American Economic Review*, 106(6), 1437-75.
- Basabe, N., Zlobina, A., y Páez, D. (2004). Integración sociocultural y adaptación psicológica de los inmigrantes extranjeros en el País Vasco. Recuperado de: http://gvas.euskadi.net/pub/gv/estudios_sociológicos/csv15.pdf
- Bateman, T.S., y Organ, D.W. (1983), Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship, *Academy of Management Journal*, 26, 587-95.
- Benokraitis, N. V., y Feagin, J. R. (1995). Modern sexism: Blatant, subtle, and covert discrimination
- Bettencourt, B.A., Dorr, N., Charlton, K. y Hume, D.L. (2001). Status differences and in-group bias: A meta-analytic examination of the effects of status stability, status legitimacy, and group permeability. *Psychological Bulletin*, 127(4), 520-42.
- Bilbao, R., y Dauder, S. (2004). *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
- Bilbao, R.D., y Dauder, S. G. (2003). *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid: España.
- Bloch, F. (1994). *Antidiscrimination law and minority employment*. Chicago, IL: University of Chicago Press
- Bobbitt-Zeher, D. (2011). Gender discrimination at work: Connecting gender stereotypes, institutional policies, and gender composition of workplace. *Gender & Society*, 25, 764-786.

- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., y Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 52-69.
- Botsas, G., y Padeliadu, S. (2003). Goal Orientation and Reading Comprehension Strategy Use among Students with and without Reading Difficulties. *International Journal of Educational Research*, 39, 477-495.
- Bower, G. H., y Gilligan, S. G. (1979). Remembering information related to one's self. *Journal of Research in Personality*, 13(4), 420-432.
- Braches, B. (2015) *Gender in Career Transitions from corporate management to Entrepreneurship*. Durham theses, Durham University.
- Branscombe, N.R., Ellemers, N., Spears, R., y Doosje, B. (1999). The context and content of social identity threat. En N. Ellemers, R. Spears y B. Doosje (Eds.): *Social identity: Context, commitment, content*. Oxford: Blackwell.
- Brewer, M.B. (2001). Ingroup identification and intergroup conflict: When does ingroup love become outgroup hate? En R.D. Ashmore, L. Jussim y D. Wilder (Eds.): *Social identity, intergroup conflict and conflict reduction* (pp. 17-41). Nueva York: Oxford University Press.
- Brewer, M.B., y Brown, R.J. (1998). Intergroup relations. En D.T. Gilbert, S.T. Fiske y G. Lindzey (Eds.): *Handbook of Social Psychology*, 4th ed. (pp. 554-594). Boston: McGraw-Hill.
- Brief, A. P., y Roberson, L. (1989). Job-attitude organization—An exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 717-727.
- Brief, A. P., y Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

- Brown, R., y Capozza, D. (2006). Motivational, emotional, and cultural influences in social identity processes. En R. Brown & D. Capozza (Eds.), *Social Identities: Motivational, Emotional and Cultural Influences* (pp. 3-29). Hove, England: Psychology Press/Taylor & Francis (UK).
- Burton, C. (1997). Gender equity in Australian university staffing. CiteSeer.
- Button, S. B., Mathieu, J. E., y Zajac, D. M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(1), 26-48.
- Cameron, J.E. (2004). A three-factor model of social identity. *Self and Identity*, 3, 239-262.
- Carroll, A., Baglioni, A. J., Jr., Houghton, S., y Bramston, P. (1999). At-risk and not at-risk primary school children: An examination of goal orientations and social reputations. *British Journal of Educational Psychology*, 69(3), 377-392.
- Case, K., y Stewart, B. 2010). Heterosexual Privilege Awareness, Prejudice, and Support of Gay Marriage Among Diversity Course Students. *College Teaching*, 58(1).
- Cass, M. H., Siu, O. L., Faragher, E. B., y Cooper, C. L. (2003), A meta-analysis of the relationship between job satisfaction and employee health in Hong Kong. *Stress and Health*, 19: 79-95. doi:[10.1002/smi.959](https://doi.org/10.1002/smi.959)
- Cavazotte, F., Araujo, F., y Abreu, A. (2017). Organizational identification among Brazilian public employees: a study of the cultural sector. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(64), 289-306. <https://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3366>
- Celma, M. (2011). *El impacto sobre los trabajadores de una gestión de Recursos Humanos Socialmente Responsable. Un análisis para Catalunya* (Tesis doctoral). Universidad de Girona, Gerona.

- Chang, S. C., y Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The learning organization*, 14(2), 155-185.
- Christ, O., Van Dick, R., Wagner, U., y Stellmacher, J. (2003). When teachers go the extramile: Foci of organizational identification as determinants of different forms of organizational citizenship behavior among schoolteachers. *British Journal of Educational Psychology*, 73, 329- 341.
- Clark, A. E. (1996). Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 34(2), 189-217.
- Clark, A. E., y Oswald, A. J. (1994). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61(3), 359-381.
- Clark, M. S., y Isen, A. M. (1982). Towards understanding the relationship between feeling states and social behavior. In A. Hastorf & A. M. Isen (Eds.), *Cognitive social psychology* (pp. 73-108). New York: Elsevier.
- Coser, L.A. (1956). *The functions of social conflict*. Nueva York: Free Press.
- Covington MV. 1999. Caring about learning: the nature and nurturing of subject-matter appreciation. *Educational Research*, 34, 127–36
- Dahrendorf, R. (1959). *Clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial*. Madrid: Rialp, 1970.
- Dávila, M.C., y Finkelstein, M.A. (2010). Predicting organizational citizenship behavior from functional analysis and role identity perspectives: Further evidence in Spanish Employees. *Spanish Journal of Psychology*, 13 (1), 276-282.

- Davis, D., y Daley, B. J. (2008). The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance. *Human Resource Development International*, 11(1), 51-66.
- De la Fuente, J. (2002). Perspectivas recientes en el estudio de la motivación: La teoría de la Orientación de la meta. *Escritos de Psicología*, 6, 77-84.
- DeArmond, S., Tye, M., Chen, P. Y., Krauss, A., Rogers, D. A., y Sintek, E. (2006). Age and Gender Stereotypes: New Challenges in a Changing Workplace and Workforce. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 2184-2214. Leslie et al., 2008).
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Dekoulou, P., y Trivellas, P. (2015) Measuring the impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 152, 367-375.
- Derry, P. A., y Kuiper, N. A. (1981). Schematic processing and self-reference in clinical depression. *Journal of Abnormal Psychology*, 90(4), 286-297.
- Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2, 129-151.
- Deutsch, M. (1969). Conflictos: productivos y destructivos, en J.R.Torregrosa y E.Crespo (comp.). *Estudios básicos de Psicología Social (669-700)*. Barcelona: Hora, 1984.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press. Deutsch, M. (1980). Fifty years of conflict, en L. Festinger (ed.), *Retrospections on Social Psychology (46-77)*. Oxford: Oxford University Press.

- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.
- Deutsch, M. (1980). Fifty years of conflict, en L. Festinger (ed.), *Retrospections on Social Psychology* (46-77). Oxford: Oxford University Press. Sherif, 1966).
- Deutsch, M. (1987). A theoretical perspective on conflict and conflict resolution, en D.J.D. Sandole e I. Sandole-Stroste (eds.), *Conflict management and problem solving: interpersonal to international application* (38-49). Londres: Frances Printer.
- Dhanani, L.Y., Beus, J.M., y Joseph, D.L. (2018). Workplace discrimination: A meta-analytic extension, critique, and future research agenda. *Personnel Psychology*, 71, 147-179. <https://doi.org/10.1111/peps.12254>
- Diehl, M. (1990). The minimal group paradigm: Theoretical explanations and empirical finding. En W. Stroebe y M. Hewstone (Eds.): *European Review of Social Psychology* (pp. 263-292). London: Wiley
- Dirani, K. M. (2009). Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector. *Human Resource Development International*, 12(2), 189-208.
- Doise, W., Deschamps, J.-C., y Meyer, G. (1978). The accentuation of intra-category similarities. En H. Tajfel (Ed.). *Differentiation between social groups. Studies in the social psychology of intergroup relations*. (pp. 159 – 168) London: Academic Press.
- Donaldson, S. (2001). Ensher, E. A., Grant-Vallone, E. J., y Donaldson, S. I. (2001). Effects of perceived discrimination on organizational citizenship behavior, job

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

satisfaction, and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 53-72.

Dovidio, J. F., Piliavin J. A., Schroeder, D. A., y Penner, L. A. 2006. *The Social Psychology of Prosocial Behavior*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.

Dunlop, P.D., y Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior* 25(1),. 67–80.

Durrani, Amir S. (2013). Current hiring practices in the restaurant industry: An example of California restaurants. *Graduate Theses and Dissertations*. <https://lib.dr.iastate.edu/etd/13178>

Duval, S., y Wicklund, R. A. (1972). *A Theory of Objective Self-Awareness*. New York: Academic Press.

Dweck, C. S. (2000). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. North Carolina: Psychology Press.

Dweck, C. S., y Leggett, E. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256-273.

Dweck, C. S., y Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological review*, 95(2), 256.

Dworkin, R. (1978) "Taking Rights Seriously", New York: Harvard University Press.

DWP (2003) Factors affecting the labour market participation of older workers, Department of Work and Pensions.

- Easterly, D. M., y Ricard, C. S. (2011). Conscious Efforts to End Unconscious Bias: Why Women Leave Academic Research. *Journal of Research Administration*, 42, 61-73. Meyerson y Fletcher (2000)
- Edgar, F., y Geare, A. (2005). HRM practice and employe attitudes: Different measures- different results. *Personnel Review*, 34, 534-549
- Edú Valsania, S. (2014). *Influencia del Liderazgo auténtico en las conductas extra-rol de los empleados*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia
- EEOC (2017). All statutes (charges filed with EEOC): FY 1997–2017. Recuperado de <https://www.eeoc.gov/eeoc/statistics/enforcement/all.cfm>.
- Ehrke, F., Berthold, A., y Steffens, M. C. (2014). How diversity training can change attitudes: Increasing perceived complexity of superordinate groups to improve intergroup relations. *Journal of Experimental and Social Psychology*, 53, 193–206.
- Ellemers, N., Kortekaas, P., y Ouwerkerk, J.W. (1999). Self-categorization, commitment to the group and self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29, 371-389.
- Elliot, A. J., y Church, M. A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 218-232.
- Elliot, A. J., y Harackiewicz, J. M. (1996). Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: A mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 461-475.
- Elliot, A. J., y Harackiewicz, J. M. (1996). Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: A mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 461-475.

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

- Elliot, A. J., y Harackiewicz, J. M. (1996). Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: A mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 461-475.
- Elliot, A., y Trash, T. (2002) Approach-Avoidance Motivation in Personality: Approach and Avoidance Temperaments and Goals. *Journal of personality and Social Psychology*, 82(5), 804-818.
- Elliott, E. S., y Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(1), 5-12.
- Erdem, M., İlğan, A., y Uçar, H. İ. (2014). Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, 6(1), 8-20.
- Erikson, Erik. (1968, 1974). *Identidad, Juventud y Crisis*. Buenos Aires: Editorial Paidós
- Erikson, Erik. (1972). *Sociedad y Adolescencia*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Fenigstein, A., Scheier, M. F., y Buss, A. H. (1975). Public and private self-consciousness: Assessment and theory. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43, 522-527.
- Fernández, E. (2012): Identidad y personalidad: o como sabemos que somos diferentes de los demás. *Revista digital de Medicina Psicosomática y Psicoterapia*; 2 (4).
- Festinger, L. (1957). *A Theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Finkelstein, M. (2006). Dispositional predictors of Organizational Citizenship Behavior: Motives, motive fulfillment, and role identity. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 34, 603-616.

- Finkelstein, M.A. (2006). Dispositional predictors of organizational citizenship behavior: Motives, motive fulfillment y role identity. *Social Behavior and Personality*, 34 (6), 603-616
- Finkelstein, M.A., y Penner, L.A. (2004). Predicting organizational citizenship behavior: Integrating the functional and role identity approaches. *Social Behaviour and Personality*, 32 (4), 383-398
- Freud, S. (1921). *Psicología de las masas y análisis del yo*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Freud, s. (1930). *El malestar en la cultura*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Freud, S. (1940). *Esquema del Psicoanálisis*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Funder, D. C., y Colvin, C. R. (1988). Friends and strangers: Acquaintanceship, agreement and the accuracy of personality judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 149-158.
- Gaertner, S.L., Dovidio, J.F., Anastasio, P.A., Bachman, B.A., y Rust, M.C. (1993). The common ingroup identity model: Recategorization and the reduction of intergroup bias. *European Review of Social Psychology*, 4, 1-26
- Gayef, A., Gülpinar, M. A., Bakirci, N., y Yegen, C. (2018). Relationship Between Motivational Orientations, Metacognitive Adaptations and Academic Successes of Doctorate Students. *Yükseköğretim Dergisi*, 8(1), 33-44.
- Glasl, F. (1982). The process of conflict escalation and roles of third parties, en G.B.J. Bomers y R. Peterson (eds.), *Conflict management and industrial relations* (119-140). Boston: Luwer-Nijhoff.
- Goffman, E. (1959). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Nueva York: Penguin Random House.

- Gold, M. (1985). Griggs' folly: An essay on the theory, problems, and origin of the adverse impact definition of employment discrimination and a recommendation for reform. *Industrial Relations Law Journal*, 7, 429-598.
- Goldman, B. M., Slaughter, J. E., Schmit, M. J., Wiley, J. W., y Brooks, S. M. (2008). Perceptions of discrimination: A multiple needs model perspective. *Journal of Management*, 34, 952-977
- Goldman, B., Gutek, B., y Stein, J. (2006). Employment Discrimination in Organizations: Antecedents and Consequences. *Journal of Management*, 32(6), 786-830.
- Greenwald, A. G., y Breckler, S. J. (1985). To whom is the self presented? En B. R. Schlenker (Ed.), *The self and social life* (pp. 126- 145). New York: McGraw-Hill.
- Griffin, M.A., Neal, A., y Parker, S.K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- Gronholm, P., Henderson, C., Deb, T., y Thornicroft, G. (2017). Interventions to reduce discrimination and stigma: the state of the art. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 52(3), 249-258.
- Gutek, A., y Groff Cohen, A., y Tsui, A. (1996). Reactions to Perceived Sex Discrimination. *Human Relations*, 49, 791-813.
- Harackiewicz, J. M., Barron, K. E., Tauer, J. M., Carter, S. M., y Elliot, A. J. (2000). Short-term and long-term consequences of achievement goals: Predicting interest and performance over time. *Journal of Educational Psychology*, 92(2), 316-330.
- Harackiewicz, J. M., Barron, K. E., Tauer, J. M., y Elliot, A. J. (2002). Predicting success in college: A longitudinal study of achievement goals and ability measures as

predictors of interest and performance from freshman year through graduation. *Journal of Educational Psychology*, 94(3), 562-575.

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: The Guilford Press.

Hays-Thomas, R., y Bendick, M. (2013). Professionalizing Diversity and Inclusion Practice: Should Voluntary Standards Be the Chicken or the Egg? *Industrial and Organizational Psychology*, 6(3), 193-205.

Heider, F. (1958). *The psychology of Interpersonal Relations*. New York, NY: Wiley.

Herek, G. M., y Capitanio, J. P. (1996). "Some of my best friends": Intergroup contact, concealable stigma, and heterosexuals' attitudes toward gay men and lesbians. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(4), 412-424.
<http://dx.doi.org/10.1177/0146167296224007>

Herzberg F., Mausner B., y Synderman B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Heyman, G. D., y Dweck, C. S. (1992). Achievement goals and intrinsic motivation: Their relation and their role in adaptive motivation. *Motivation and Emotion*, 16(3), 231-247.

Hirschfield, R. R., Thomas, C. H., y Lankau, M. J. (2006). Achievement and avoidance motivational orientations in the domain of mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 524-537.

Hofman, J.E. (1988). Social Identity and Intergroup Conflict: An Israeli view. En W. Stroebe, A.W. Kruglanski, D. Bar-Tal y M. Hewstone: *The Social Psychology of Intergroup Conflict* (pp. 89-102). Berlin: Springer-Verlag.

- Hofstede, G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. *The Executive*, 7(1), 81-94. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/4165110>
- Hogg, M., y Terry, D. (2000). Social identity and self-categorization processes in organization contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Hogg, M.A. (1992). *The social psychology of group cohesiveness: From attraction to social identity*. New York: Harvester Wheatsheaf and New York University Press.
- Hogg, M.A. (1996). Social Identity, self-categorization and the small group. En E.H. Witte, J.D. Davis: *Understanding group behavior*. Mahawah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Hogg, M.A. (2000). Subjective uncertainty reduction through self-categorization: A motivational theory of social identity processes and group phenomena. En W. Stroebe, M. Hewstone (Eds.): *European Review of Social Psychology*, 11, 223-55. Chichester, UK: Wiley.
- Hogg, M.A., y Abrams, D. (1988). *Social identification: A social psychology of intergroup relation and group process*. London: Routledge y Kegan Paul.
- Hogg, M.A., y Abrams, D. (1993). Towards a single-process uncertainty - reduction model of social motivation in groups. En M.A. Hogg y D. Abrams (Eds.): *Group Motivation: Social Psychological Perspectives*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Hogg, M.A., y Abrams, D. (1999). Social Identity and Social Cognition: Historical Background and Current Trends. En M.A. Hogg y D. Hogg, M.A., Hardie, E.A., y Reynolds, K.J. (1995). *Prototypical similarity, self-categorization, an depersonalized attraction: A perspective on group cohesiveness*. *European Journal of Social Psychology*, 25, 159-177.

- Hogg, M.A., y Tindale, R.S. (Eds.) (2001). *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes*. Oxford: Blackwell.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper Ed.
- Huddy, L. (2004). Contrasting theoretical approaches to intergroup relations. *Political Psychology*, 25, 947-967.
- Hull, C. L. (1952). *A behavior system; an introduction to behavior theory concerning the individual organism*. New Haven, CT, US: Yale University Press.
- Irigaray, H. A. R. y Vergara, S. C. (2011). Women in the Work Place: Broadening the Discussion on Gender. *TAMARA: Journal of Critical Postmodern Organization Science*, 9, 69-81.
- James, W. (1890). *Principios de psicología*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Jenkins, R. (2005). *Social Identity* (3a ed.). London: Routledge.
- Jetten, J., Spears, R., y Manstead, A.S.R. (1999). Group distinctiveness and intergroup discrimination. En N. Ellemers, R. Spears y B. Doosje: *Social identity: Context, content and commitment*. (pp. 107-126). Oxford: Blackwell.
- Jetten, J., Spears, R., y Postmes, T. (2004). Intergroup distinctiveness and differentiation: A meta-analytical investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 862-879.
- Jones, K. P., Peddie, C. I., Gilrane, V. L., King, E. B., y Gray, A. L. (2016). Not so subtle: A meta-analytic investigation of the correlates of subtle and overt discrimination. *Journal of Management*, 42, 1588-1613.
- Judge T. A., y Ilies, R. (2004). Affect and job satisfaction: A study of their relationship at work and at home. *Journal of Applied Psychology*, 89, 661-673.

- Judge, T. A., Thoreson, C. J., Bono, J. E., y Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127: 376–407.
- Justo, D. (12 de enero de 2017). Reino Unido estudia multar a las empresas que contraten trabajadores europeos. *Cadena Ser*. Recuperado de <http://cadenaser.com/ser/>
- Kalinoski, Z. T., Steele-Johnson, D., Peyton, E. J., Leas, K. A., Steinke, J., y Bowling, N. A. (2013). A meta-analytic evaluation of diversity training outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), 1076–1104.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards—Theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42, 124-143.
- Kantola, J. (2008). ‘Why Do All the Women Disappear?’ Gendering Processes in a Political Science Department. *Gender, Work & Organization*, 15, 202-225.
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133.
- Kelan, E. K. (2009). Gender fatigue: The ideological dilemma of gender neutrality and discrimination in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 26, 197-210.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Kuhl, J., y Helle, P. (1986). Motivational and volitional determinants of depression: The degenerated-intention hypothesis. *Journal of Abnormal Psychology*, 95(3), 247-251.

- Kulik, C. T., Oldham, G. R., y Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 278-296.
- Kwantes, C. T., Karam, C. M., Kuo, B.C., y Towson, S. (2008) Culture's influence on the perception of OCB as in-role or extra-role. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(4), 229–243
- Lacan, J. (1966). *Seminario 13. El objeto del psicoanálisis*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Laguna, M., Mielniczuk, E., Razmus, Moriano, J.A., y Gorgievski, M. J. (2017). Cross-Cultural and Gender Invariance of the Warr (1990) Job-Related Well-Being Measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90 (1), 117-125. doi: 10.1111/joop.12166
- Lankau, M. J., Hirschfield, R. R., y Thomas, C. H (2005). Mentors' motivations at work as predictors of protégés experiences in a formal mentoring program. *Academy of Management Proceedings*, 2005(1), E1-E6
- Lee, K., y Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of applied psychology*, 87(1), 131.
- Lee, N., Kim, J-H., Kim, JY., y Kim, S. S. (2018). Association between workplace discrimination and depressive symptoms among firefighters in South Korea. *American Journal of Industrial Medicine*, 61, 741– 750. <https://doi.org/10.1002/ajim.22876>
- Lens, W., y Matos, L. (2006). La Teoría de Orientación a la Meta, estrategias de aprendizaje y rendimiento académico en estudiantes de secundaria de Lima. *Persona: Revista de la Facultad de Psicología*, 9, 11-30.

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

Level Playing Field Institute (January, 2007). Corporate leavers study. Recuperado de <https://www.lpfi.org/corporate-leavers-survey/>.

Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. Nueva York: McGraw-Hill.

Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts: Selected papers on group dynamics*. Nueva York: Harper

Lewis, P. (2006). The Quest for Invisibility: Female Entrepreneurs and the Masculine Norm of Entrepreneurship. *Gender, Work & Organization*, 13, 453-469.

Linnenbrink, E. A. (2005). The Dilemma of Performance-Approach Goals: The Use of Multiple Goal Contexts to Promote Students' Motivation and Learning. *Journal of educational psychology*, 97(2), 197-213.

Linnenbrink, E. A., y Pintrich, P. R. (2002). Motivation as an enabler for academic success. *School Psychology Review*, 31(3), 313-327.

Linnenbrink, E. A., y Pintrich, P. R. (2000). Multiple pathways to learning and achievement: The role of goal orientation in fostering adaptive motivation, affect and cognition. En C. Sansone y J.M. Harackiewicz (Eds.), *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance* (pp.195- 227). San Diego, CA: Academic

Lipponen, J., Helkama, K., Olkkonen, M. E., y Juslin, M. (2005). Predicting the different profiles of organizational identification: A case of shipyard subcontractors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 97-112.

Lisbona, A., Morales, F., y Palací, F. (2006). Identidad y compromiso en equipos de intervención en emergencias. *Psicothema*, 18(3), 407-412.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.

- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En Dunnette. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago. United States. Rand McNally College Ed.
- Maehr, M. L., y Midgley, C. (1996). *Lives in context. Transforming school cultures*. Boulder, CO, US: Westview Press.
- Mael, F., y Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123.
- Maslow, A. (1943). A Theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Matos, L. y Lens, W. (2006). La Teoría de Orientación a la Meta, estrategias de aprendizaje y rendimiento académico en estudiantes de secundaria de Lima. *Persona*, 9, 11-30.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand Company Inc.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington
- McClusky, H. Y., y Strayer, F. J. (1940). Reactions of teachers to the teaching situation: A study of job satisfaction. *School Review*, 48, 612-623.
- Metz, I., y Moss, S. (2008). Workplace gender discrimination: do women over-attribute slow advancement in management to gender discrimination? *Melbourne Review*, 4, 60-66.
- Michailidis, M. P., Morphitou, R. N., y Theophylatou, I. (2012). Women at work equality versus inequality: barriers for advancing in the workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 23, 4231-4245.

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

- Mirage, L. (1994) Development of an instrument measuring valence of ethnicity and perception of discrimination. *Journal of Counselling and Development*, 25, 49-59.
- Mischel, W. (1968). *Personality and assessment*. New York, NY: Wiley.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80(4), 252-283.
- Mischel, W. (1993). *Introduction to Personality*. California: Harcourt Brace College Publishers.
- Mohammad, J., Habib, F. Q., y Alias, M. A. (2011). Job satisfaction and organisational citizenship behaviour: An empirical study at higher learning institutions. *Asian Academy of Management Journal*, 16(2), 149-165.
- Molden, D., y Dweck, C. (2000). Meaning and motivation. En C. Sansone y J. W. Harackiewicz (Eds.), *Intrinsic and Extrinsic Motivation. The Search for Optimal Motivation and Performance* (pp. 131-159). USA: Academic Press.
- Moore, C. W. (1994). Negociación y mediación. Gernika: Gernika Gogoratz.
- Moore, S. (27 de marzo de 2017). Las enfermeras ya no quieren venir a Reino Unido: el Brexit envenena el sistema sanitario. *Eldiario.es*. Recuperado de <http://www.eldiario.es/>
- Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 6, 759-776.
- Morales, J.F., y Yubero, S. (2007). La identificación en las organizaciones y su relación con la prototipicidad y el conflicto entre grupos profesionales. *Psicothema*, 18(3), 400-406.

- Mullen, B., Brown, R., y Smith, C. (1992). Ingroup bias as a function of salience, relevance and status: An integration. *European Journal of Social Psychology*, 22(2), 103-122.
- Nadler, J. T., Lowery, M. R., Grebinoski, J., y Jones, R. G. (2014). Aversive discrimination in employment interviews: Reducing effects of sexual orientation bias with accountability. *Psychology of Sexual Orientation and Gender Diversity*, 1(4), 270–278.
- Naidoo, L. J., DeCriscio, A., Bily, H., Manipella, A., Ryan, M., y Youdim, J. (2012). The 2× 2 model of goal orientation and burnout: The role of approach–avoidance dimensions in predicting burnout. *Journal of applied social psychology*, 42(10), 2541-2563.
- Ngo, H.-Y., So-Kum Tang, C., y Wing-Tung Au, W. (2002). Behavioural responses to employment discrimination: a study of Hong Kong workers. *International Journal of Human Resource Management*, 13, 1206-1223.
- Nicholls, J., Cheung, P., Lauer, J., y Patashnick, M. (1990). Assessing students' theories of success in mathematics: Individual and classroom differences. *Journal for Research in Mathematics Education*, 21, 109-122.
- Nichols, G. (1984) Achievement Motivation: Conceptions of Ability, Subjective Experience, Task Choice, and Performance. *Psychological Review*, 91(3), 328-346.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administration Science Quarterly*, 29, 172-191.

- Niiya, Y., Crocker, J., y Bartmess, E. N. (2004). From vulnerability to resilience learning orientations buffer contingent self-esteem from failure. *Psychological Science, 15*(12), 801-805.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric methods*. New York: McGraw-Hill.
- O'Connor, E. J., Peters, L. H., y Gordon, S. M. (1978). The measurement of job satisfaction: Current practices and future considerations. *Journal of Management, 4*, 17-26.
- Ochse, R., y Plug, C. (1986). Cross-cultural investigation of the validity of Erikson's theory of personality development. *Journal of Personality and Social Psychology, 50*(6), 1240-1252
- Oh, H., Badia.Martín M., Blumen, S., Maakrun, J., Nguyena, Q., Stack, N., Sutherland, M., Wormald, C., y Ziegler, A. (2016). Motivational orientations of High-Achieving Students as Mediators of Positive Perception of a High-Achieving Classmate: Results from a Cross-national Study. *Anales de Psicología, 32*(3), Recuperado de <http://scielo.isciii.es>
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., y Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal, 34*(3), 487-516.
- Organ D.W., Podsakoff P. M., y MacKenzie S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Organ, D. W., y Near, J. P. (1985). Cognition vs. affect in measures of job satisfaction. *International Journal of Psychology, 20*, 241-253.

- Park, B., y Judd, C.M. (2005). Rethinking the link between categorization and prejudice within the social cognition perspective. *Personality and Social Psychology Review*, 9(2), 108-130.
- Pass S. (2018) Examining the Relationship Between Discrimination and Disengagement. In: Caven V., Nachmias S. (eds) *Hidden Inequalities in the Workplace. Palgrave Explorations in Workplace Stigma*. Palgrave: Macmillan
- Patchen, M. (1970). *Participation, achievement, and involvement on the job*. New Jersey: Prentice- Hall.
- Paulsen, N., y Hernes, T. (2003). *Managing boundaries in organizations*. London: Palgrave Macmillan.
- Peiró, J. M. (1981-83). El conflicto en la organización, en J.M. Peiró, La psicología de la organización, vol. 2 (481-483). Madrid: UNED.
- Pérez Egado, A., 2 de julio de 2016. La xenofobia del Brexit: “Jodida española, vete a casa”. *La Razón*. Recuperado de <http://www.larazon.es/>
- Peters, L. H., Bhagat, R. S., y O’Connor, E. J. (1981). An examination of the independent and joint contributions of organizational commitment and job satisfaction on employee intentions to quit. *Group & Organization Management*, 6, 73-82.
- Pintrich, P. R. (2000). Multiple Goals, Multiple Pathways: The role of Goal Orientation on Learning and Achievement. *Journal of Educational Psychology*, 92(3), 544-555.
- Pintrich, P. R. (2000). The role of goal orientation in self-regulated learning. En M. Boekaerts, P.R. Pintrich, y M. Zeidner (Eds.), *Handbook of self-regulation* (pp. 452-502). San Diego, CA: Academic Press.

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

- Pintrich, P. R., Schunk, D. H., y Luque, M. L. (2006). *Motivación en contextos educativos: teoría, investigación y aplicaciones*. Pearson: Prentice Hall.
- Pintrich, P. R., y Schunk, D. H. (2002). *Motivation in education: Theory, research, and applications*. 2nd. edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Trad. castellano, *Motivación y educación: teoría, investigación y aplicaciones*. Madrid: Pearson-Prentice Hall, 2004.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., y Blume, B. D. (2009). Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., y Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563
- Podsakoff, P. M., y MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human performance*, 10(2), 133-151
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J. B., y Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P.M., Niehoff, B.P., MacKenzie, S.B., y Williams, M.L. (1993). Do substitutes for leadership really substitute for leadership? An empirical examination of Kerr and Jermier's situational leadership model, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54: 1-44.

- Pondy, L.R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320.
- Pooka, L. A., Füstösa, J., y Marianb, L. (2003). The impact of gender bias on job satisfaction. *Human Systems Management*, 22, 37-50
- Porter, L., Bigley, G., y Steers, R. (Eds) (2003). *Motivation and work behavior* (7° ed.). Nueva York: McGraw-Hill/Irwin. Press
- Putnam, L., y Poole, M. (1987). Conflict and negotiation, en F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts y L. Porter (eds.), *Handbook of organizational organization: An interdisciplinary perspective* (549-599). Newbury Park, CA: Sage.
- Rabbie, J. M., y Horwitz, M. (1988). Categories versus groups as explanatory concepts in intergroups relations. *European Journal of Social Psychology*, 18(2), 117-123.
- Revilla, J.C. (1998): *La identidad personal de los jóvenes: pluralidad y autenticidad*. Madrid: Entinema. ISBN: 84-8198-269-5
- Revilla, J.C. (2017). Reconstrucciones de la identidad laboral en contextos organizacionales invivibles. *Política y Sociedad*, 54(1), 65-86.
- Rogers, C. (1981). *La persona como centro*. Barcelona: Herder.
- Rose, M. (2003) Good Deal, Bad Deal? Job Satisfaction in Occupations. *Work Employment & Society*, 17(3), 503-530.
- Sakas, D., Vlachos, D., y Nasiopoulos, D. (2014). Modelling strategic management for the development of competitive advantage, based on technology. *Journal of Systems and Information Technology*, 16(3), 187-209.
- Saleem, M., Dubow, E., Lee, F., y Huesmann, R. (2018). Perceived Discrimination and Intergroup Behaviors: The Role of Muslim and American Identity

Integration. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49(4), 602–617. <https://doi.org/10.1177/0022022118763113>

Sanchez, J., y Brock, P. (1996). Outcomes of Perceived Discrimination Among Hispanic Employees: Is Diversity Management a Luxury or a Necessity? *Academy of Management Journal*, 39, 704-719.

Scandroglio, B., López Martínez, J. S., y San José Sebastián. M. (2008). La teoría de la Identidad Social. Una síntesis crítica de sus fundamentos, evidencias y controversias. *Psicothema*, 20(1), 80-89.

Scarpello, V., y Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction—Are all the parts there? *Personnel Psychology*, 36, 577-600.

Scheier, M. F., y Carver, C. S. (1988). A Model of Behavioral Self-Regulation: Translating Intention into Action. *Advances in Experimental Social Psychology*, 21, 303-346.

Schleicher, D. J., Watt, J. D., y Greguras, G. J. (2004). Reexamining the job satisfaction performance relationship: The complexity of attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89, 165-177.

Schmidt, F. (Ed.) (1978) *Discrimination in Employment: A study of six countries by the Comparative Labour Law Group*. Uppsala: Almqvist & Wiksell.

Schmitt, M. T., y Branscombe, N. R. (2002b). The meaning and consequences of perceived discrimination in disadvantaged and privileged social groups. En w. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), *European Review of Social Psychology* (Vol. 12, pp. 167-199). Chichester, England: Wiley.

- Schneider, R. J., Ackerman, P. L., y Kanfer, R. (1996). To "act wisely in human relations": Exploring the dimensions of social competence. *Personality and Individual Differences*, 21(4), 469-481.
- Schunk, D. H., y Zimmerman, B. J. (Eds.). (1994). *Self-regulation of learning and performance: Issues and educational applications*. Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Schunter-Kleemann, S. (2003). Was ist neoliberal am Gender Mainstreaming. Widerspruch. Beiträge zu sozialistischer Politik, 23, 19-33.
- Sherif, M., Harvey, O., White, B., Hood, W., y Sherif, C. (1961). *Intergroup conflict and cooperation: The Robbers' Cave experiment*. Norman: University of Oklahoma Press.
- Simon, B. (1992). The perception of ingroup and outgroup homogeneity: Re-introducing the intergroup context. En W. Stroebe y M. Hewstone (Eds.): *European Review of Social Psychology*. Chichester: Wiley.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Oxford, England: Macmillan.
- Smith, C., Organ, D., y Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Smith, P., Caputi, P., y Crittenden, N. (2012). How are women's glass ceiling beliefs related to career success? *Career Development International*, 17, 458-474.
- Steele, C. M. (1999). The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of the self. En R. F. Baumeister (Ed.), *Key readings in social psychology. The self in social psychology* (pp. 372-390). New York, NY, US: Psychology Press.

- Steffens, M. C., Niedlich, C., y Ehrke, F. (2016). Discrimination at work on the basis of sexual orientation: Subjective Experience, Experimental Evidence, and Interventions. 10.1007/978-3-319-29623-4_22.
- Stipek, D. (1993). *Motivation to learn: From theory to practice* (2nd edition). . Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Swim, J. K., y Cohen, L. L. (1997). Overt, covert and subtle sexism. *Psychology of Women Quarterly*, 21, 103-118. Hilton y Von Hippel (1996)
- Tajfel, H. (1957). Value and the perceptual judgement of magnitude. *Psychological Review*, 64, 192-204.
- Tajfel, H. (1970). Experiments in intergroup discrimination. *Scientific American*, 223, 96-102.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behavior. *Social Science Information*, 13, 65-93.
- Tajfel, H. (1981). *Grupos humanos y categorías Sociales*. Barcelona: Herder.
- Tajfel, H. (Ed.) (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Londres: Academic Press
- Tajfel, H. (Ed.) (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Londres: Academic Press.
- Tajfel, H., Billig, M., Bundy, R.P., y Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 1, 144-77
- Tajfel, H., y Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. En W.G. Austin y S. Worchel (Eds.): *The Social Psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks- Cole

- Tang, T. L.-P., y Ibrahim, A. H. S. (1998). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personnel in the United States and in the Middle East. *Public Personnel Management*, 27(4), 529–550. <https://doi.org/10.1177/009102609802700407>
- Tesser, A. (1988). Toward a self-evaluation maintenance model of social behavior. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 181-227). New York: Academic Press.
- Thierry, H. (1998). Motivation and satisfaction. En P.J.D. Drenth, H. Thierry y C. J. de Woff (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology, Vol. 4* (pp. 341-414). Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Thomas, D. A., y Alderfer, C. P. (1989). *The influence of race on career dynamics: Theory and research on minority career experiences*. En M. B. Arthur, D. T. Hall, y B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 133-158). New York, NY, US: Cambridge University Press.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations, en M.D. Dunnette & L.M. Houg (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational psychology*, vol. 3, 2ª ed. (651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Thompson, E. R., y Phua, T. T. (2012). A brief index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275–307.
- Thorkildsen, T., y Nicholls, J.G. (1998). Fifth graders' achievement orientations and beliefs: Individual and classroom differences. *Journal of Educational Psychology*, 90, 179-201.
- Thornicroft, G., Mehta, N. Clement, S., Evanslacko, S., Doherty, M., Rose, D., Koschorke, M., Shidhaye, R., O'Reilly, C., y Henderson, C. (2016). Evidence for

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

effective interventions to reduce mental-health-related stigma and discrimination.

The Lancet, 387, 1123-1132

Thoroughgood, C. N., Sawyer, K., y Webster, J. (2017). What lies beneath: How paranoid cognition explains the relations between transgender employees' perceptions of discrimination at work and their job attitudes and wellbeing. *Journal of Vocational Behavior, 103*, 99-112.

Tjosvold, D. (1988). Cooperative and competitive interdependence: Collaboration between departments to serve customers. *Group & Organization Studies, 13*, 739-50

Tomei, M. (2003) "Discrimination and Equality at Work: A Review of the Concepts", *International Labour Review, 142*(4), pp. 401-418.

Topa, G., Palací, F. J., y Morales, F. (2006). Efecto moderador de la identificación grupal en las relaciones entre la justicia organizacional y el cansancio emocional de los empleados. *Acción psicológica, 4*(1), 37-46.

Topa, G., y Morales, J. F. (2006). Identificación organizacional y proactividad personal en grupos de trabajo: Un modelo de ecuaciones estructurales. *Anales de psicología, 22*(2), 234-242.

Topa, G., y Morales, J. F. (2007). Identificación organizacional y ruptura de contrato psicológico: sus influencias sobre la satisfacción de los empleados. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy, 7*, 365- 379.

Topa, G., y Morales, J.F. (2007). Diferentes perfiles de identificación organizacional: Influencia sobre el favoritismo endogrupal y las conductas de ciudadanía. *Estudios de Psicología, 28*(3), 385-396.

- Topa, G., Moriano, J. A., y Morales, J. F. (2008). Identidad Social y Apoyo Percibido en las Organizaciones: Sus Efectos Sobre las Conductas de Ciudadanía. *Interamerican Journal of Psychology*, 42 (2), 1-8.
- Tufekci, N. (2018). The impact of Organizational Conflict on Burnout: A Research in Public Hospital. *Business and Economics Research Journal*, 9(2), 413-429.
- Tuner, R., Crisp, R. J., y Lambert, E. (2007) Imagining Intergroup Contact Can Improve Intergroup Attitudes. *Group Processes & Intergroup Relations*, 10(10), 427-441.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., y Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Cambridge, MA, US: Basil Blackwell.
- Turner, J.C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. En H. Tajfel (Ed.): *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press
- Turner, J.C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behaviour. En E.J. Lawler (Ed.): *Advances in group processes: Theory and research* (vol., 2, pp. 77-122) Greenwich: JAI Press
- Turner, J.C. (1991). *Social Influence*. Buckingham: Open University Press.
- Turner, J.C. (1999). Some current issues in research on social identity and self categorisation theories. En N. Ellemers, R. Spears y B. Doosje (Eds.): *Social identity: Context, commitment, content* (pp. 6-34). Oxford: Blackwell.
- Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D., y Wetherell, M.S. (1987). *Redescubriendo el Grupo Social*, Madrid: Morata.

Identificación organizacional y discriminación percibida en el ámbito laboral

- Turner, J.C., y Brown, R. (1978). Social status, cognitive alternatives and intergroup relations. En H. Tajfel (Ed.): *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Londres: Academic Press.
- Turner, J.C., y Giles, H. (Eds.) (1981). *Intergroup Behavior*. Oxford: Blackwell.
- Turner, J.C., y Reynolds, K.J. (2001). The Social Identity perspective in intergroup relations: Theories, themes and controversies. En R. Brown y S.L. Gaertner: *Blackwell Handbook of Social Psychology: Intergroup Processes* (pp. 133-152). Oxford: Blackwell.
- Vallejo-Torres, L., Morris, S., y Lopez-Valcarcel, B. G. (2018). Obesity and perceived work discrimination in Spain. *Applied Economics*, 50(36).
- Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management, en P.J.D. Drenth, H. Thierry y C.J. de Wolf (eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology, vol, 3: Personnel Psychology* (2ª ed., 351-376). Hove, East Sussex: Psychology Press.
- Van de Vliert, E., Nauta, A., Euwema, C., y Jansen, O. (1997). The effectiveness of mixing problem solving and forcing, en C.K.W. De Dreu y R. Van de Vliert (eds.), *Using conflict in organizations* (38-52). Londres: Sage.
- Van de Vliert, E., y De Dreu, C.K.W. (1994). Optimising performance by conflict stimulation. *International Journal of Conflict Management*, 5, 211-222.
- Van de Vliert, E., y Hordijk, J.W. (1989). A theoretical position of compromising among other styles of conflict management. *The Journal of Social Psychology*, 129 (5), 681-690. Van de Vliert, E., Nauta, A., Euwema, C. y Jansen, O. (1997). The effectiveness of mixing problem solving and forcing, en C.K.W. De Dreu y R. Van de Vliert (eds.), *Using conflict in organizations* (38-52). Londres: Sage.

- Van de Vliert, E., y Hordijk, J.W. (1989). A theoretical position of compromising among other styles of conflict management. *The Journal of Social Psychology*, 129 (5), 681-690.
- Van Dyne, C., y McLean-Parks (1995). Extra Role Behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bride over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17(3), 215-285.
- VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57(6), 995-1015.
- VandeWalle, D., Brown, S. P., Cron, W. L., y Slocum Jr., J. W. (1999). The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 249-259.
- Vroom, V. H. (1993). *Work and Motivation*. Nueva York: Wiley.
- Waddington, L., y Hendriks, A. (2002) “The Expanding Concept of Employment Discrimination in Europe: From Direct and Indirect Discrimination to Reasonable Accommodation Discrimination”, *The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 18(3), pp. 403-427.
- Wahba, M., y Bridwell, L. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15 (2), 212-240.
- Waldo, C.R. (1999). Working in a majority context: A structural model of heterosexism as minority stress in the workplace. *Journal of Counseling Psychology*, 46, 218–232.
- Wanous, J. P., y Lawler, E. E. (1972). Measurement and meaning of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56, 95-105.

- Warr, P., Cook, J., y Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Weiner, B. (2002). *Human Motivation: Metaphors, Theories and Research*. Newbury Park: Sage.
- Weiss, D. J., Dawiss, R. V., England, G. W., y Lofquist, C. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Weldy, T. G. (2009). Learning organization and transfer: strategies for improving performance. *The Learning Organization*, 16(1), 58-68.
- Wentzel, K. R. (1999). Social-motivational processes and interpersonal relationships: Implications for understanding motivation at school. *Journal of Educational Psychology*, 91(1), 76-97.
- Whitman, D. S. Van Rooy, D. L., y Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, 63, 41-81.
- Williams, L. J., y Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Williams, L.J., y Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship in a non-work setting. *Journal of Organizational Behavior*, 1(3), 601-617.

- Wood, S., Braeken, J., y Niven, K. (2013). Discrimination and well-being in organizations: Testing the differential power and organizational justices theories of workplace aggression. *Journal of Business Ethics*, 115, 617-634.
- Wrigley, B. J. (2002). Glass Ceiling? What Glass Ceiling? A Qualitative Study of How Women View the Glass Ceiling in Public Relations and Communications Management. *Journal of Public Relations Research*, 14, 27-55
- Zimmerman, B. J., Greenberg, D., y Weinstein, C. E. (1994). Self-regulating academic study time: A strategy approach. In D. H. Schunk & B. J. Zimmerman (Eds.), *Self-regulation of learning and performance: Issues and educational applications* (pp. 181-199). Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.