

## LA DISCRIMINACIÓN INTERNA DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD: EL DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO

Mercedes Villanueva Flores, [mvilla@arrakis.es](mailto:mvilla@arrakis.es), Escuela. Universitaria de Estudios Jurídicos y Económicos (Adscrita a la Universidad de Cádiz)

---

La discriminación forma parte de la desigualdad general que afecta, a las personas que la padecen, en las diversas parcelas de la vida social; una de las más importantes es la que se refleja en el ámbito laboral. La discriminación en las organizaciones y en el acceso a ellas, cada vez preocupa más a la sociedad en general, a las asociaciones y a los distintos gobiernos, siendo muchos y variados los trabajos presentados sobre discriminación de sexo, raza, características étnicas y edad. Sin embargo, la discriminación por discapacidad es un tema de estudio centrado, en la mayoría de los casos, en el acceso al mercado laboral, existiendo pocos análisis sobre la discriminación de este colectivo en las organizaciones. El objetivo de este artículo es llevar a cabo un análisis de la discriminación interna de las personas con discapacidad, es decir, en el puesto de trabajo. Para ello, se pretende analizar la variable, el diseño del puesto de trabajo, y sus dimensiones, la variedad, la complejidad y la autonomía, analizando si las personas minusválidas perciben discriminación en el diseño y asignación de sus puestos de trabajos por el hecho de tener una discapacidad.

**PALABRAS CLAVES:** discriminación; discapacidad; diseño de puestos; equidad.

---

### ABSTRACT

The discrimination is part of the general inequality that affects, different people, in the varied of areas in the social life; one of the most important is the labour situation. The discrimination in the organizations is a subject very worrying in the society in general, in the associations and in the different governments, therefore, there are different and various works about sex, race, ethnic feature and age, however, the disabilities discrimination is a subject centered, in the most of cases, in the access to the labour market, being very little the researches about the discrimination in the job. The target in this article is to carry out an analysis about the internal discrimination, in the other words, in the job. Therefore, we expect analyse the variable, the design of job, and its dimensions, the variety, autonomy and complexity in the job. We want analyse if people with disabilities perceive discrimination in the design of job, because they have a disability.

**KEYWORDS:** discrimination; disabilities; job design; equity.

## 1. INTRODUCCIÓN

La discriminación es una situación en la que una persona o grupo es tratada de forma desfavorable a causa de prejuicios, generalmente por pertenecer a una categoría social distinta. Entre esas categorías se encuentran la raza, la orientación sexual, la religión, el rango socioeconómico, la edad y la discapacidad. La discriminación en las organizaciones es un campo de estudio que cada vez interesa más a nivel tanto nacional como internacional. Hace 30 años se sabía bastante poco sobre esta área, sin embargo, desde ese tiempo hasta la actualidad, se han incrementado considerablemente los conocimientos sobre esta materia. La importancia de los estudios sobre la discriminación en el empleo han aumentado enormemente para las organizaciones, los individuos y para la sociedad en general. Aunque, actualmente se está empezando a investigar sobre las causas y las consecuencias de las acusaciones de discriminación, muchos de los trabajos existentes se encuentran dispersos entre diferentes disciplinas (Goldman, Gutex, Stein & Lewis, 2006). La Constitución Española, en su artículo 14, reconoce la igualdad ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna. A su vez, el artículo 9.2 de la Ley Fundamental establece que corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad de las personas sean reales y efectivas, removiendo los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitando su participación en la vida política, cultural y social, así como el artículo 10 de la Constitución, de los derechos y deberes fundamentales, que establece la dignidad de la persona como fundamento del orden político y de la paz social.

Diversos y variados aspectos son estudiados en la gran cantidad de trabajos existentes sobre discriminación. Se analizan temas como la discriminación en la retribución (Blau & Kahn, 1992; Gómez Mejía & Balkin, 1992; Marini, 1989; Morrison & Von Ginow, 1990; Stroh, Brett, & Reilly, 1992), en las posibilidades de promoción o desarrollo de carreras profesionales (Wright, Ferris, Hiller & Kroll, 1995, Reskin, 1993), en las condiciones de trabajo (Brock & Sanchez, 1996), en la valoración de rendimiento que puede perjudicar a los desfavorecidos en general (Reskin, 1993), en la segregación o división de trabajos (Blau, 1977) y en el diseño de puestos de trabajos (Blau & Kahn, 1992; Reskin, 1993) entre otros.

En la literatura sobre discriminación podemos encontrar diversas aportaciones referentes a la discriminación de géneros (Winters 2001, Gutex, Cohen & Tsui 1996, Gabor 1995), otras sobre la discriminación en el acceso al trabajo para personas de mayor edad (Bennington, 2001), trabajos sobre la discriminación en la integración en el mercado de trabajo de los desfavorecidos en general (Burback, Staszak, & Pati 1986) y la discriminación de colectivos más concretos, como son las personas con discapacidad, en el acceso al mercado laboral (Hotchkiss 2004, Lee 2001, Powers 1998). Sin embargo es menor el número de investigaciones realizadas que se hayan centrado sobre la situación de este colectivo, personas con minusvalía, desde una perspectiva de gestión interna, una vez obtenido un puesto de trabajo (Stone & Colella 1996, Barnes & Colin 1992).

Las normas internacionales (Convenio de la OIT N° 159 y Recomendación N° 168) respaldan el derecho de las personas discapacitadas a recibir una formación profesional adecuada y a obtener empleo, no solo en instituciones especializadas o en los llamados talleres protegidos, sino también, y junto a las personas que no padecen minusvalía, en los centros generales de formación y en el mercado abierto de trabajo. Las personas discapacitadas se enfrentan con una gran discriminación cuando intentan hallar trabajo, porque su minusvalía es vista como algo que afectase a todas sus aptitudes, incluso a su capacidad para ser productivas e independientes (García, 1996). Los datos estadísticos existentes revelan que la inserción laboral de los discapacitados es bastante inferior a la del conjunto de la población. Esta discriminación es manifiesta en diferentes estudios realizados con personas discapacitadas (Albor 1995, Cabra de Luna 1996 y García 1996). En este caso podemos decir que se da una discriminación externa en el acceso al mercado laboral de las personas con discapacidad.

Nuestro objeto de investigación es analizar la existencia o no de discriminación en estas personas, centrándonos en la discriminación interna, lo que consideramos un aspecto relevante sobre el que queremos profundizar. Nos preguntamos, si además de esa discriminación externa latente, este colectivo se siente discriminado una vez obtenido un puesto de trabajo, es decir, si perciben discriminación en la asignación o diseño de sus puestos de trabajo, analizando tres dimensiones, la complejidad del puesto asignado, la autonomía y la variedad de tareas. Por tanto, el objetivo es estudiar si estos individuos perciben que se les asignan puestos poco complejos, poco variados y con escasa o nula autonomía por el simple hecho de padecer una minusvalía, por la desconfianza sobre la productividad y el desarrollo de estas personas en sus puestos de trabajo.

Para ello, comenzamos este trabajo analizando los factores explicativos de la discriminación, continuando con un breve análisis de los tipos y características del colectivo objeto de estudio. Seguidamente, planteamos las teorías que vamos a utilizar en nuestro estudio, la teoría de la equidad y el enfoque contingente, como marcos explicativos de la discriminación, centrándonos a continuación en la variable objeto de estudio, el diseño del puesto de trabajo y sus dimensiones, la complejidad, variedad y la autonomía, proponiendo diferentes proposiciones a investigar. Finalizamos este trabajo con unas reflexiones y limitaciones, recogiendo en último lugar la bibliografía utilizada.

## **2. FACTORES EXPLICATIVOS DE LA DISCRIMINACIÓN**

Algunas directivas europeas consideran ilegal la discriminación en el puesto de trabajo, basadas en la edad, sexo, orientación sexual, religión, raza y discapacidad (DeeDee 2005). Se considera que el mejor modo de prevenir las reclamaciones por discriminación es tratando a los empleados de manera justa, contratando y promocionando teniendo en cuenta los conocimientos, capacidades, habilidades y el rendimiento obtenido por el trabajador en el puesto de trabajo. Las reclamaciones por discriminación pueden afectar negativamente a la imagen y reputación de las empresas, por ello, se deben crear políticas de igualdad de oportunidades en el empleo.

---

Personas discapacitadas: aquellas que tienen alguna restricción o ausencia de capacidades funcionales para realizar actividades cotidianas en la forma o dentro de los márgenes que se considera normal para un ser humano.

Actualmente la fuerza laboral es increíblemente diversa, una gran parte de la mano de obra son mujeres y personas de distinto color, raza y cultura (Dreyfuss, 1990; Thomas, 1990), esta tendencia hacia la diversidad continúa y continuará en los próximos años. Si la ventaja competitiva de las empresas está basada en los recursos humanos y organizativos, el incremento de la diversidad no sólo requiere adaptarse a esta realidad, sino que implica también cambiar las políticas y procesos organizativos, adaptándolos a las necesidades de esta nueva fuerza laboral. Muchas organizaciones han fracasado en satisfacer las necesidades de esta mano de obra diversa, no siendo efectivas en la gestión de estas personas (Dreyfuss, 1990; Thomas, 1990). En los colectivos que se sienten discriminados, el absentismo y la rotación son extraordinariamente más altos y los niveles de satisfacción más bajos que el obtenido con personas no discriminadas (Cock y Blake, 1991).

Cock y Blake analizan los beneficios económicos potenciales obtenidos de implantar programas de Acción Positivas que eliminen la discriminación en el puesto de trabajo hacia las mujeres, grupos minoritarios y personas de otra raza, cultura y color. Las organizaciones que implantan estos programas pueden obtener ventajas competitivas sostenibles y pueden ser más valoradas en el mercado de capitales. Sin embargo, las empresas con pleitos o demandas por motivos de discriminación en el puesto de trabajo son menos valoradas, influyendo estos procesos de forma negativa en la imagen de estas organizaciones. (Wright, Ferris, Hiller & Kroll, 1995). A través de estos programas se pretende que no se den prácticas discriminatorias en el lugar de trabajo, influyendo en la eficiencia de la gestión de la diversidad, en el precio de las acciones, en la reducción del absentismo, rotación y en el aumento de la satisfacción de estos colectivos, mientras que los veredictos de culpabilidad en prácticas discriminatorias, contribuyen a la ineficiencia en la gestión de la diversidad, a la imagen negativa de la empresa, insatisfacción, absentismo y rotación de estas personas.

Diversos estudios analizan la discriminación de la mujer en el puesto de trabajo, afirmando que las posibilidades de promocionar y obtener puestos gerenciales de mayor nivel, son menores para las mujeres que en el caso de los hombres, siendo por tanto discriminadas en las organizaciones (Wright, Ferris, Hiller & Kroll, 1995). Estos estudios plantean la necesidad, por parte de las organizaciones, de desarrollar programas que eliminen esas prácticas discriminatorias y promuevan una política de igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo. Asimismo, se investiga la percepción de discriminación en las minorías étnicas, analizando cómo influye esta percepción de discriminación, ante condiciones de trabajos desfavorables y discriminatorias, en el grado de stress y ansiedad de las personas que la perciben (Brock, & Sanchez, 1996). A través de los programas de gestión de la diversidad se intenta reducir esa percepción. Las mujeres y los grupos minoritarios obtienen niveles salariales más bajos (Blau & Kahn, 1992; Gómez Mejía & Balkin, 1992; Marini, 1989; Morrison & Von Ginow, 1990; Stroh, Brett, & Reilly, 1992), así como procesos discriminatorios en el lugar de trabajo (Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990; Heilman, Block, Martell, & Simon, 1989). Esta situación de desventaja para las minorías y las mujeres puede incrementarse con la edad (Doering & Piore, 1971; Ligen & Youtz, 1986).

La Teoría de la equidad ha guiado distintos estudios que analizan la diferencias de ingresos para las minorías y mujeres trabajadoras (Marini, 1989), considerándose que la discriminación basada en la raza o sexo ofrece menores oportunidades en el trabajo a estos colectivos. (Doering & Piore, 1971). La discriminación de estas personas es debida a los estereotipos y a las bajas expectativas de los superiores hacia estos individuos. Esta percepción se hace evidente en diversos estudios en los que se considera que el éxito en el trabajo en mujeres y personas de color o distinta raza tiende a atribuirse a características externas (Yarkin, Town & Waliston, 1982; Motowidlo, 1986), mientras que el éxito en el trabajo de hombres blancos es atribuido a características individuales (Jackson, Sullivan & Hodge, 1993). Los superiores tienen menos expectativas en los resultados de estos grupos discriminados, ofreciéndoles menores oportunidades en el trabajo y niveles salariales más bajos (Auster, 1989). Se considera que los criterios utilizados en los sistemas basados en la valoración del rendimiento y en la posibilidad de ofrecer desarrollo de carrera profesional son muy subjetivos, perjudicando a los grupos minoritarios (Reskin, 1993).

Las decisiones sobre formación, oportunidades de promoción, diseño de puestos y niveles salariales discriminan a las mujeres y grupos minoritarios, debido a esos estereotipos de los superiores hacia estos colectivos (Blau & Kahn, 1992; Reskin, 1993). En el trabajo de Barnum, Liden y Ditomaso (1995) se afirma que las mujeres y grupos minoritarios obtienen menores niveles salariales que los hombres blancos, con la misma formación, habilidad y experiencia en el trabajo. Los resultados de estos estudios apoyan la afirmación de que las barreras para las mujeres y grupos minoritarios existen en las organizaciones.

Entre los distintos trabajos que analizan la discriminación de género, orientación sexual, raza, edad o religión llevada a cabo en los procesos de selección, en las condiciones de trabajo, promociones internas, formación y despidos, algunos de ellos, basados en la discriminación de género, hacen referencia a la asignación de puestos, considerando que a las mujeres se les suele asignar puestos de más bajo nivel que a los hombres por su condición de mujer (Haberfeld, 1992). Concluyendo que las mujeres con igual formación, habilidades y experiencias que los hombres obtienen puestos de inferior posición, dándose en estos casos una discriminación salarial.

Diversos análisis han sido necesarios para revelar dimensiones de inequidad de géneros, como la segregación de trabajos o división de trabajos dentro de la categoría de hombre y de mujer (Blau, 1977). No sólo existen diferencias en los títulos de los trabajos entre ambos sexos, sino que también se da diferencias, en la posición jerárquica, contratando a las mujeres en puestos de menor rango o nivel organizativo (Wolf & Fligstein, 1979). La asignación de puestos, la posición de las personas en las divisiones o departamentos pueden influir en el nivel salarial y en las oportunidades de desarrollo profesional. El rango organizativo constituye un recurso significativo en el proceso de acumular poder, dinero y prestigio.

El proceso de asignación de personas a diferentes puestos, posiciones organizativas y departamentos es legítimo cuando tiene su origen en las diferencias en las características individuales (formación,

experiencia, habilidades), sin embargo es inaceptable cuándo esa asignación de puestos y niveles organizativos se lleva a cabo teniendo en cuenta otros aspectos como la raza, edad, sexo o discapacidad.

Partiendo de todos estos estudios llevados a cabo sobre discriminación de grupos minoritarios en el puesto de trabajo, nosotros nos centraremos en el análisis de la existencia o no de discriminación en el colectivo de las personas con discapacidad, una vez obtenido un puesto de trabajo. Dado que el foco de atención de la investigación se centra en un grupo de personas con características muy determinadas, parece lógico que el primer aspecto a desarrollar sea el de la identificación de la población que es objeto de estudio, con el fin de poder identificar sus rasgos diferenciadores e incluso los distintos colectivos que se engloban para la denominación de discapacitados, colectivos de personas que son muy diferentes entre sí.

### **3. TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DEL COLECTIVO OBJETO DE ESTUDIO.**

Se pone de manifiesto que el volumen de desempleo tiende a ser, entre los discapacitados, muy superior al promedio registrado en el conjunto de la sociedad. Las personas discapacitadas se enfrentan con una discriminación descarada cuando intentan hallar trabajo, porque su minusvalía es vista como algo que afectase a todo el resto de sus aptitudes, incluso a su capacidad para ser productivas e independientes (Minusvalía e inserción laboral en la Comunidad Valenciana, 1996). Se considera que la inserción laboral del colectivo de discapacitados se dificulta gravemente por el desconocimiento y los estereotipos que tiene el empresario sobre este colectivo.

A la hora de elegir entre dos personas igualmente capacitadas para desempeñar un trabajo, si una de ellas tiene una minusvalía y la otra no, se elige a la última. Esta posición claramente regresiva y discriminatoria por razón de la diferencia y no por la inferior capacitación para el trabajo es la posición mayoritaria dentro de los empresarios que no conocen al minusválido (García, 1996; Albor, 1995; Cabra de Luna, 1996). Este colectivo podemos clasificarlo en tres grupos, discapacitados físicos, psíquicos y sensoriales. Estos últimos a su vez lo podemos diferenciar en auditivos y visuales. Es completamente distinto el mundo de un minusválido sensorial que el de un minusválido físico (García, 1996).

El colectivo más problemático dentro de los minusválidos sensoriales a la hora de su integración parece ser el de los sordos. Tienen grandes problemas de adaptación a los sistemas reglados de enseñanza. Se pone especial énfasis en el papel del intérprete como conexión entre el mundo de los sordos y de los oyentes, ya que tienen grandes dificultades para integrarse en su puesto de trabajo en las primeras semanas si no se les facilita el apoyo de un intérprete. Una vez empleados suelen sufrir sensación de aislamiento. Sensación que si no es contrarrestada por ningún mecanismo de integración, les lleva en ocasiones a un resentimiento existencial por parte del sordo que agria sus relaciones con los compañeros de trabajo y superiores (García, 1996). La actitud ante el mercado laboral, la viven desde dos posiciones distintas: desde la autoafirmación y desde el sentimiento de exclusión. La autoafirmación, la fundamentan en que se sienten capaces de realizar trabajos, para los cuales están formados; los universitarios, ejerciendo la titulación para la que se han preparado y los que han cursado formación profesional, trabajando en su rama. Los que están en el nivel inferior, y por tanto no han recibido una capacitación

especial, se sienten preparados para desarrollar trabajos simples, pues están seguros de que van a ser eficaces y, en ocasiones, van a obtener mayor rendimiento económico que el resto. Su argumento es que, como tienen dificultades en la comunicación, no es fácil distraerse y, por lo tanto, tienden a concentrarse en su trabajo más que los demás. Los sensoriales severos, confían en los trabajos o profesiones de carácter manual o la informática. Consideran que tienen especiales destrezas para realizar este trabajo con un alto rendimiento, por esa mayor concentración. Factores a su favor son una gran capacidad de concentración y una demostrada habilidad en trabajar con las manos. El sentimiento de exclusión se expresa a través de las dificultades para comunicarse, para realizar cualquier tipo de oposiciones a la Administración, o para acudir a una entrevista, cuando se demanda un puesto de trabajo en la empresa privada. Otro mundo muy distinto, dentro de los minusválidos sensoriales es el de los *visuales*, en su caso más extremo, ciegos. Los ciegos no participan del espíritu de rebeldía ni de la sensación de “vivir aparte” que sufren los sordos. Cuentan con la inapreciable ayuda de instituciones como la ONCE, que facilitan su integración en el mundo educativo y en el laboral. Su minusvalía no parece ser de las que más rechazo genera minusválido (García, 1996; Albor, 1995; Cabra de Luna, 1996).

El caso de los minusválidos psíquicos se trata aparte, planteándose cada vez más el empleo “normalizado” de este colectivo. Un elemento importante es la actitud positiva ante el trabajo. Se consideran capaces de realizar ciertos trabajos, con un rendimiento satisfactorio, haciendo la salvedad sobre la inseguridad ante los trabajos que requieren algún tipo de autonomía, para los cuales necesitarían un cierto apoyo o supervisión. Este colectivo es considerado como el más complejo, y el más marginado. El problema es mayor o menor en función del grado de la discapacidad. El trabajo simple y reiterativo que podría ser valorado por las personas sin discapacidad de forma negativa, en los psíquicos adquiere otra dimensión, alcanzando unas altas cotas de rentabilidad (García, 1996).

El mundo de los minusválidos físicos no tiene casi nada que ver con el de los sensoriales. Por lo general suscitan un mayor rechazo social o se sienten más marginados en función de la primera impresión que los demás tienen al verlos. El rechazo viene a ser proporcional al grado de incapacidad. Los minusválidos leves revelan menos rechazo, sobre todo cuando su minusvalía no es muy aparente, mientras que los graves ven cuestionadas su capacidad desde un primer momento (García, 1996). Un aspecto que influye negativamente en la integración laboral de estos individuos es la existencia de barreras arquitectónicas, que hacen imposible el acceso a edificios, viviendas, transportes públicos y centros educativos (García, 1996; Albor, 1995; Cabra de Luna, 1996).

En definitiva podemos destacar como características del colectivo, dependiendo de la discapacidad obtenida, una mayor concentración (sensoriales), habilidad para desempeñar trabajos manuales (sensoriales), su interés y motivación en el puesto de trabajo (colectivo en general) por el hecho de haber obtenido un empleo, siendo conscientes de la discriminación que sufre el colectivo, sus altos niveles de puntualidad y asistencia y su lealtad a la empresa (colectivo en general) (La integración Laboral de las personas con minusvalía en Castilla-León, 1992). Pero sobre todo resaltar como característica relevante

del conjunto, el hecho de padecer la minusvalía, es decir, la discapacidad en sí, ya sea física, psíquica o sensorial, que es lo que en definitiva les lleva a la discriminación. El grupo de minusválidos más problemático dentro del colectivo de los discapacitados, son los psíquicos, por las implicaciones obvias que supone tener disminuida la capacidad intelectual. Este grupo de personas suelen estar acogidas, con mayor frecuencia, en Centros Especiales de Empleo y Centros Ocupacionales.

A continuación exponemos los principios básicos que caracterizan las teorías que vamos a utilizar en nuestro trabajo, la Teoría de la Equidad y la de Contingencia.

#### **4. LAS TEORÍAS DE LA EQUIDAD Y LA CONTINGENTE COMO MARCOS TEÓRICOS EXPLICATIVOS DE LA DISCRIMINACIÓN.**

Para constatar en que medida se da una discriminación interna de las personas con discapacidad, consideramos necesario aplicar la teoría de la equidad, aunque previamente, partiendo del Enfoque Contingente analizaremos si se da un ajuste entre las características de las personas con discapacidad y las características del puesto de trabajo asignado.

El Enfoque Contingencial ha sido el centro de muchos debates en el campo de las organizaciones. Esta aproximación al estudio de las empresas propone, frente a los planteamientos clásicos, la no existencia de una única y mejor forma de gestionar las organizaciones. Son muy abundantes los estudios que han puesto de manifiesto que, por ejemplo, los diseños organizativos y la gestión de los recursos humanos deben realizarse teniendo en consideración factores de contexto tales como el ambiente, la tecnología, la estrategia de la organización y las características del empleado. (Burns & Stalker, 1961; Schoonhoven, 1981; Drazin & Van de Ven, 1985; Pennings, 1987; Zeffane, 1989 y 1992; Pfeffer, 1993; Woodward 1965 y 1970; Lawrence and Lorsch, 1967; Perrow, 1967; Van de Ven, 1974; Donaldson, 1982, 1987 y 1990; Delery & Doty, 1996; Argyris, 1973; Schlossberg, 1997; Kirk, Downey, Duckett & Woody, 2000).

En este sentido Argyris (1973) reflejaba en su trabajo, la importancia de que se de una congruencia o consonancia entre las características individuales (personales) y las características de la organización y por tanto del puesto de trabajo ocupado. Argumentando que ese desajuste lleva a una desmotivación e insatisfacción del empleado, disminuyendo su rendimiento e incrementándose los abandonos y salidas de la empresa. Mientras que la interpretación dominante en la Teoría de Contingencia subraya la noción de ajuste entre la estructura organizativa y el entorno, Argyris se centra en la congruencia entre las *características del individuo y las características de la organización y por tanto del puesto de trabajo*. Sin embargo, ambas visiones, estructura-entorno y estructura-características individuales, subrayan el impacto potencial de la adaptación o no adaptación en la eficacia y el rendimiento organizativo (Edwards 2004)



### **Principios básicos que caracterizan la Teoría de la Equidad**

La premisa básica en la que se apoya esta teoría, es la apreciación de equidad que tiene el trabajador, es decir, la percepción que él tiene sobre como cree que debe ser la relación entre lo que aporta a la empresa y lo que recibe de ésta (Adams, 1963, 1965). Cuando cree que aporta más de lo que recibe, surge un sentimiento de inequidad o injusticia que le causa un estado de tensión o desequilibrio que le motiva a cambiar de comportamiento. Este sentimiento de inequidad puede surgir cuando se da un desajuste entre los factores mencionados anteriormente, es decir, cuando no hay congruencia entre el puesto de trabajo que se le asigna al trabajador y sus características individuales (formación, experiencia, habilidades...). Esta percepción de equidad o inequidad como factor motivador del trabajo, se puede intensificar cuando se toma un referente comparativo, como puede ser, la comparación con otros compañeros de trabajo. Cuando un trabajador ve que otro compañero aporta lo mismo que él en la empresa, en términos de producción, experiencia o formación, y sin embargo, recibe una recompensa superior, desarrolla un sentimiento de inequidad que le motiva a reducir su aportación en la empresa o a exigir una mayor compensación.

Son muchas las aportaciones que toman como marco explicativo la teoría de la equidad (Onne 2004, Feng & Hwa Chien 2004, Husmean, Hatfield & Miles, 1987, Carrell & Dittrich 1978, Peterson 1976). Además, son variados los factores analizados utilizando esta teoría, factores como la relación entre entradas y resultados, los referentes utilizados y el desequilibrio en la relación entre entradas / resultados entre otros.

- Relación entre las entradas o aportaciones realizadas por el empleado y las salidas o resultados obtenidos por parte de la organización.

En el análisis de la percepción de equidad por parte de los directivos o gerentes (Janssen, 2004), se pone de manifiesto que aquellos que perciben una relación justa entre lo que aportan a la organización, su esfuerzo y lo que reciben de ella, en términos retributivos, tienden a mejorar su rendimiento y a sentirse más satisfechos que aquellos gerentes que consideran que esta relación es injusta, recibiendo una retribución inferior a la que merecen. El esfuerzo realizado por el trabajador hace referencia a la experiencia, formación, habilidades y antigüedad, mientras que la recompensa recibida se centra en los incentivos obtenidos por el trabajador, como la paga, el estatus y la estima (Adams, 1965). Las situaciones de injusticia pueden darse con bajas recompensas o con altas recompensas, sin embargo, los empleados tienden a percibir más los casos de bajas recompensas. Aún así, la reacción del trabajador ante situaciones injustas, tiende a ser más intensa al principio, disminuyendo con el tiempo (Mowday, 1991).

Asimismo, esta teoría ha sido utilizada para explicar la motivación y el rendimiento del trabajador en el puesto de trabajo. En la investigación de Huseman y Hartfield (1990), se recoge como entrada o aportación del empleado a la organización, el esfuerzo realizado en el puesto de trabajo, su lealtad a la empresa, el tiempo dedicado y la obediencia a las políticas de la organización, mientras que el término

resultados, se centra en la retribución recibida y las recompensas no tangibles como el estatus y el reconocimiento de un buen trabajo. En esta comparación de las entradas/resultados o salidas, el individuo puede sentirse recompensado por encima de lo merecido (si los resultados son mayores que las entradas), recompensado por debajo de lo merecido (si los resultados son menores que las entradas) o recompensados de forma equilibrada (si los resultados son iguales a las entradas). Este trabajo realizado en diferentes organizaciones y puestos gerenciales de Estados Unidos, revela que más de un cincuenta por ciento de los individuos con puestos directivos investigados sienten que aportan más a la organización de lo que reciben por parte de ésta.

Uno de los aspectos analizados ha sido la percepción de inequidad de los trabajadores, con respecto a cuatro facetas o resultados (complejidad del trabajo, comportamiento del supervisor, seguridad en el trabajo y recompensa) (Oldham et al, 1986), mostrando que los empleados que perciben inequidad sobre una de esas cuatro facetas, se sentirán menos satisfechos y menos motivados que los empleados que perciben que obtienen un trato equitativo. Además, los trabajadores que perciben equidad sobre la faceta de complejidad del trabajo obtienen mejor rendimiento, menor absentismo y los abandonos de la organización son menos frecuentes que aquellos que sienten inequidad en esta faceta. (Stepina & Perrewe, 1991).

Huseman y Hartfield en su estudio realizado en 1990, distinguen entre diferentes resultados o salidas obtenidas por el empleado.

Resultados del sistema: Aunque cada gerente tiene algún grado de control sobre los resultados del sistema, es la organización la que tiene el mayor control. Dentro de este grupo incluye: la retribución, promoción y desarrollo profesional, seguridad en el trabajo y las condiciones de trabajo.

Resultados del trabajo: estas salidas o resultados se encuentran en el trabajo mismo. Los gerentes tienen algo de control sobre estos resultados. Incluyendo la posibilidad de que el trabajador pueda realizar un trabajo atractivo, desafiante, variado, poder hacer uso de las habilidades, tomar decisiones importantes, tener autonomía, responsabilidad, en definitiva, realizar un trabajo significativo.

Resultados del rendimiento: vienen del éxito en el trabajo. Los gerentes tienen un control significativo sobre esos resultados. Incluye el sentirse autorrealizado, sensación de eficiencia, sentimiento de valor personal, sentimiento de logro, sentimiento de confianza.

Resultados interpersonales: vienen de otras personas en el trabajo. Los gerentes tienen el mayor control sobre los resultados interpersonales, como el reconocimiento por realizar un buen trabajo, estatus, sentimiento de pertenencia, la apreciación de otros, amistad en el trabajo.

En nuestro estudio nos centraremos en distintas variables, que podríamos incluir en los resultados del trabajo, variables propias del diseño del puesto de trabajo, como la complejidad del puesto, la variedad y la autonomía.

- El desequilibrio en la relación entre entradas / resultados

Cuando no se da un equilibrio entre lo aportado y lo recibido, el empleado puede sentir una angustia manifestada de dos formas; la culpabilidad, cuando obtiene más de lo que merece y el resentimiento, cuando da más de lo que recibe. Ante este desequilibrio el empleado intentará conseguir esa igualdad, bien disminuyendo sus entradas o pidiendo que se incrementen los resultados. Para reducir esas entradas el empleado puede ser más descuidado con su trabajo, empieza a llegar tarde a trabajar, olvida llevar a cabo determinadas instrucciones, se incrementa el absentismo con bajas médicas y para incrementar los resultados el empleado pide una retribución mayor, oportunidades de promoción e intentará mejorar su puesto de trabajo y sus condiciones laborales. Las personas que fracasan en su intento de conseguir el equilibrio entre esas entradas y resultados o salidas, pueden terminar abandonando la organización (Huseman & Hartfield, 1990)

Otro aspecto analizado, es la respuesta de los trabajadores ante el enriquecimiento del trabajo, al compararse con sus compañeros (Montagno, 1985). Se considera que los trabajadores con empleos enriquecidos perciben que éste les proporciona recompensas intrínsecas, sintiéndose mejor recompensados en relación a los trabajadores que tienen trabajos menos enriquecidos pero que reciben el mismo salario. Para compensar esta recompensa injusta, los trabajadores con enriquecimiento en el trabajo, se esforzarán en obtener un mayor rendimiento.

Consideramos interesante analizar la reacción o comportamiento del individuo discapacitado si sus entradas (características individuales) no coincidiesen con los resultados obtenidos por parte de la organización, en el diseño de su puesto de trabajo. Para reducir ese desequilibrio, entradas/resultados, la persona con discapacidad puede disminuir sus entradas, siendo menos productiva en su puesto de trabajo o puede intentar incrementar los resultados obtenidos por parte de la organización. En este caso, si el empleado percibe que el ajuste se da, considerará que la relación es de equidad, mientras que si ese ajuste no se da, percibirá que la relación es de inequidad. Nosotros consideramos necesario, analizar no sólo la existencia de equidad o inequidad, sino que además, nuestro objeto de estudio es investigar si el trabajador percibe o no discriminación, para ello, es necesario contar con un referente comparativo, las personas sin discapacidad.

- Los referentes considerados en la teoría de la equidad

La teoría de la equidad postula que los empleados valoran una situación o circunstancia conscientemente o inconscientemente comparándolo con un referente. El referente puede ser otra persona (un compañero de trabajo, un amigo), o puede compararse consigo mismo en diferente contexto o experiencias distintas

obtenidas en otros puestos de trabajo (Goodman, 1974; Oldham, Lulik, Ambrose, Stepina, & Brand, 1986). En esta comparación el empleado tendrá sentimiento de equidad o inequidad con la situación con la que se compara. Ante esta situación, el empleado mantiene su sentimiento de equidad o intenta resolver su sentimiento de inequidad, que implica alterar las entradas o los resultados, manteniendo el mismo referente utilizado o cambiando de referente. (Adams, 1963; Mowday, 1983; Huseman, Hatfield & Miles, 1987).

Es analizada la estabilidad del referente comparativo elegido y el sentimiento de inequidad, y, el efecto de cambiar de referente sobre el sentimiento de inequidad (Stepina & Perrewe, 1991). Los individuos intentarán preservar su sentimiento de equidad o resolver su sentimiento de inequidad. Esta posición sugiere que los individuos que sienten que reciben recompensas equitativas con respecto a una situación particular o faceta del trabajo, (por ejemplo paga) en un tiempo T1 querrán mantener o preservar su sentimiento para continuar sintiéndose equitativamente recompensados en un tiempo posterior T2. Los individuos que se sienten inequitativamente recompensados con respecto a una faceta determinada en T1, utilizarán métodos para resolver esa situación, que les permita encontrarse recompensados equitativamente en T2, como por ejemplo cambiar de referente comparativo. Se hace referencia a la estabilidad en la elección de los referentes comparativos utilizados por los empleados.

Una vez se ha elegido un referente como objeto de comparación (Adams, 1963), los empleados tienen una gran resistencia a cambiarlo, en este sentido, ese referente comparativo se espera que sirva como un soporte personal para el individuo. En contraste con esta posición, es posible que los individuos cambien a referentes que entiendan mejor su posición relativa en las organizaciones o que los referentes se cambien cuando el individuo tenga experiencias que les lleve a tener un sentimiento de inequidad (Stepina & Perrewe, 1991).

Aunque los individuos son resistentes a cambiar su referente comparativo, esta puede ser una forma efectiva de resolver la percepción de inequidad (Adams, 1963). Así los individuos que sienten inequidad en T1 y cambian de referente comparativo, podrían sentirse recompensados equitativamente en T2. Por otro lado, los individuos que se sienten equitativamente recompensados en T1, no deberían cambiar de referente comparativo en T2. En el trabajo mencionado se valora la elección del referente comparativo elegido y el sentimiento de inequidad con respecto a cuatro facetas del trabajo que han sido derivadas de estudios previos de inequidad (Dittrich & Carrell, 1979; Oldham, 1982; Telly, French & Scott, 1971), la recompensa, complejidad del trabajo, comportamiento del supervisor y seguridad. Para cada una de esas cuatro facetas se examina la estabilidad del referente elegido, la estabilidad del sentimiento de inequidad y los efectos de cambiar los referentes comparativos sobre el sentimiento de inequidad de los empleados. Los resultados sobre la elección del referente comparativo indican que la mayoría de los empleados utilizan el mismo referente en T2, al igual que lo hicieron 24 meses antes en T1, en el caso de la compensación o recompensa, sin embargo, para las otras facetas investigadas (complejidad del trabajo, seguridad y comportamiento del supervisor) algunos empleados cambiaron de referente de T1 a T2, mientras que otros mantuvieron el mismo. Los referentes más utilizados son la comparación con los

compañeros de trabajos y las experiencias previas. El referente comparativo más usado en la faceta de la recompensa es la comparación con los compañeros, mientras que utilizan ambos referentes cuando evalúan las otras facetas del trabajo. Los resultados sobre la estabilidad del sentimiento de inequidad obtenidos en este trabajo, indicaron que para las facetas de complejidad, seguridad y comportamiento del supervisor, los empleados que sentían equidad en T1, probablemente sentían equidad en T2, dándose también una tendencia para los empleados que sentían inequidad en T1 a sentir equidad en T2. En general los resultados en estas facetas apoyaban la teoría de Adams (1963,1965), argumentando que los empleados se ocupaban de actividades que les permiten mantener su sentimiento de equidad y resolver su sentimiento de inequidad. Sin embargo, los resultados para la faceta de recompensa son más consistentes con los estudios de Staw y Ross (1985). Los resultados mostraron que los empleados que sentían inequidad en T1 con respecto a la recompensa, también sentían inequidad en T2, permaneciendo este sentimiento estable.

Asimismo, se analizaron los efectos del cambio en el nivel de inequidad de los empleados sobre la reacción en su comportamiento y actitud. Los efectos más consistentes se encontraron en la faceta de la complejidad y del comportamiento del supervisor. Para la faceta de la complejidad del trabajo, los resultados indicaron que había pocas diferencias entre los empleados con sentimiento de inequidad en T1 y T2 y los que sentían equidad en T1 e inequidad en T2. En ambos casos los empleados tenían un mayor sentimiento de insatisfacción en T2, reduciendo su nivel de productividad. Del mismo modo, se daban pocas diferencias entre los empleados con inequidad/equidad y los que tenían equidad/equidad, en los distintos tiempos analizados, ambos grupos mantenían a lo largo del tiempo su nivel de satisfacción y productividad (Stepina & Perrewé, 1991).

En nuestro trabajo, para poder analizar la existencia o no de discriminación en el puesto de trabajo consideraremos como referente la comparación con los compañeros que no tienen discapacidad.

## **5. EL DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO Y LA DISCRIMINACIÓN DEL DISCAPACITADO: PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS.**

Consideramos que el diseño del puesto de trabajo puede ser un elemento de discriminación en el lugar de trabajo, por lo que nos planteamos analizar si se da o no dicha discriminación. Teniendo en cuenta tanto la perspectiva contingente como la teoría de la equidad, si se da un ajuste entre las características del puesto y las características de la persona que lo ocupa se puede decir que los principios planteados por la aproximación contingente están siendo seguidos. Si este colectivo percibe que su puesto está ajustado a sus características personales y niveles de rendimiento al igual que el resto de sus compañeros que no poseen discapacidad (referente comparativo necesario para analizar la discriminación por discapacidad) tendrán un sentimiento de equidad, no percibiendo discriminación.

El objeto de nuestro trabajo es analizar si se da esa percepción de discriminación por parte del trabajador discapacitado. Al hablar de discriminación en general, los tipos de discriminación pueden ser distintos, así

podemos hablar de discriminación por género, edad, raza, discapacidad, etc. En el caso de la discriminación por género, las mujeres se comparan con los hombres para ver si son tratadas de manera diferente por el hecho de ser mujer, en el caso de las personas de color se comparan con personas blancas para valorar si son discriminadas o no por el color de la piel, en el caso de las personas con discapacidad, para analizar esa percepción de discriminación, los sujetos se comparan con los individuos sin discapacidad, y examinan si son tratados de forma diferente por el hecho de padecer una minusvalía.

El trabajador discapacitado puede tener percepción de inequidad en su trabajo, si considera que el diseño de su puesto no es congruente con sus características personales, utilizando como referente comparativo, otro compañero discapacitado, él mismo en otro trabajo distinto o incluso él mismo en otra situación diferente dentro de la misma organización. En este caso, si ese desajuste se da, la persona con minusvalía puede percibir inequidad o injusticia en el puesto de trabajo asignado. Para que el discapacitado perciba discriminación por el hecho de tener una minusvalía, el referente comparativo a utilizar es la comparación con personas no discapacitadas, es decir, si percibe que sus compañeros sin discapacidad no padecen esa inequidad, el individuo discapacitado puede percibir discriminación. Si considera que sus compañeros sin discapacidad padecen la misma inequidad, no existirá esa percepción de discriminación por el hecho de ser discapacitado, aunque sí un sentimiento de inequidad que le puede llevar a sentir insatisfacción.

El trabajador discapacitado puede considerar que no hay congruencia entre sus características individuales y las características del trabajo obtenido, debido a una cierta desconfianza en el desempeño y rendimiento en el trabajo, por el hecho de ser discapacitado. Por tanto, la primera hipótesis general a sustentar será:

**H1: las personas con discapacidad perciben discriminación en el ajuste entre sus características individuales y el diseño del puesto de trabajo, por su condición de minusválido.**

La posibilidad de desarrollar las habilidades personales depende del diseño del puesto de trabajo (Barton, 1996), sin embargo, el diseño del puesto vendrá dado en función del diseño organizativo. El trabajo puede tener todas las características necesarias si la estructura organizativa diseñada lo permite. Barton en su investigación plantea que si queremos personas con amplio rango de habilidades, necesitamos darles trabajos que lo permitan. Por ello, los puestos de trabajo deben ser variados, completos y no limitados a una simple parte del proceso, que sea significativo, suponga un reto para el trabajador y proporcione retroalimentación. Considera que este tipo de trabajos tienden a obtener e incrementar la motivación y el compromiso en el empleado.

El ajuste entre persona y organización se da, cuando una organización satisface los deseos, preferencias y necesidades del individuo, es decir, cuando hay una buena congruencia entre las características y requerimientos del trabajo y las expectativas del empleado (Kristof, 1996). Los empleados potenciales se van a sentir más atraídos hacia la compañía si los individuos creen que sus características personales están alineadas con los atributos organizativos (Cable & Judge, 1994; Chatman, 1989; Judge & Bretz, 1992).

Los estudios comparativos de Guest (1973) sobre la reacción de grupos de trabajadores en sus puestos de trabajo, sugieren que los trabajos repetitivos y rutinarios conducen a un descontento, insatisfacción y desmotivación en el trabajo, incrementándose los movimientos o abandonos de la empresa, por ello, es necesario que se de un enriquecimiento del trabajo que evite que esto suceda. La ampliación del trabajo hace referencia a un incremento de tareas en el puesto (Parker, 1998), mientras que el enriquecimiento del trabajo implica un aumento tanto de tareas, siendo éstas más variadas, como de la autonomía y responsabilidades sobre dichas tareas o trabajo, es decir, un incremento de la extensión y del alcance del puesto ocupado. Este enriquecimiento del trabajo da como resultado mayores niveles de satisfacción, menor aburrimiento, mayor motivación y menor absentismo.

En la investigación realizada por Hackman, Oldham, Janson y Purdy (1980) identificaron cinco dimensiones del trabajo que, si se encuentran presentes mejoran las condiciones de un trabajo y hacen que éste sea más enriquecido. Dimensiones como la variedad en el trabajo, que el trabajador pueda realizar diferentes actividades y operaciones, utilizando procedimientos y habilidades distintas y, tal vez, equipos diferentes, la identidad de la tarea, que permita al trabajador llevar a cabo una parte completa del trabajo, el significado de la tarea, es decir, el impacto que tiene el trabajo en otras personas, reconociendo la importancia del mismo, la autonomía, que hace referencia a la libertad e independencia permitida al empleado en el desarrollo de su trabajo, pudiendo llevar a cabo su propia programación o planificación en la realización del mismo y la retroalimentación, que consiste en la información recibida por el trabajador sobre la calidad de su trabajo. Aunque, indicaron que los empleados pueden reaccionar de forma distinta ante estas dimensiones, pues no todos quieren beneficiarse del enriquecimiento del trabajo. El poder tomar decisiones en el puesto de trabajo incrementa la motivación de los trabajadores, fomentando el sentido de responsabilidad (Hackman & Oldham, 1975).

La baja autonomía en el trabajo puede generar un estado de pasividad en el trabajador, fomentado el sentimiento de incapacidad para hacer algo (Frese, 1989; Karasek & Theorell, 1990; Seligman, 1975).

Otra variable que consideramos importante en el diseño del puesto de trabajo es la complejidad (Frese, Kring y Soose, 1996), que hace referencia a cómo son de difíciles las decisiones tomadas por el individuo en su puesto de trabajo. El poder tomar decisiones incrementa el nivel de motivación del empleado, así como el sentido de responsabilidad en el trabajo (Hackman & Oldham, 1975). La complejidad del trabajo influye en una orientación activa hacia la vida y en un mayor grado de flexibilidad intelectual y creatividad (Kohn & Schooler, 1983a, 1983b). La complejidad del trabajo lleva al desarrollo y a la práctica de un alto grado de habilidades y conocimientos. Un alto nivel de habilidades fomenta la creatividad, contribuyendo al desarrollo de ideas sobre como cambiar los procedimientos de trabajo y hacerlos más efectivos. El conocimiento y las habilidades también ayudan a superar barreras, por ello, la complejidad del trabajo mejora el desarrollo de iniciativas.

Estas dos variables, la complejidad y la autonomía, se consideran fundamentales en la iniciativa. Ambas fomentan la iniciativa personal en el puesto de trabajo (Frese, Kring, Soose & Zempel, 1996). La autonomía y la complejidad en el puesto de trabajo (Frese, 1982) influyen en la iniciativa vía la motivación y el proceso de desarrollo de habilidades. Luego, las diferencias en complejidad y autonomía han llevado a diferencias en iniciativa.

Hackman y Oldham's (1976) definen la autonomía como el grado en que el trabajo proporciona independencia y libertad a los individuos en la programación del trabajo y en la determinación de los procedimientos necesarios en el cumplimiento del mismo. Se define también (Farh & Scott's, 1983) la autonomía, como la autorización que tienen los trabajadores para poder desarrollar las tareas en el orden que elijan y dedicar tanto tiempo como ellos deseen en realizar una tarea dada o cambiar a otra tarea.

Asimismo, se analiza la relación entre las características del puesto de trabajo y el comportamiento de los trabajadores, estudiándose el efecto de la variedad del trabajo, la autonomía y la retroalimentación sobre el comportamiento del trabajador y sobre el rendimiento (Ganster & Dodd, 1996). Estas variables son definidas de la siguiente forma, la variedad hace referencia a la posibilidad de desarrollar habilidades variadas, desempeñando una variedad de actividades, la autonomía se considera como la libertad e independencia permitida al trabajador y la retroalimentación se define como la información sobre el rendimiento o desempeño del trabajo (Hackman & Oldham, 1976)

Se considera que la única forma para que la variedad pueda llevarse a cabo en el trabajo debe ser a través del ejercicio de la autonomía (Dunham, Aldag & Brief, 1977). La autonomía y la variedad en el trabajo han sido unidas teóricamente y empíricamente. Mientras que la variedad se refiere al número de diferentes operaciones que implica el trabajo, la autonomía hace referencia al control que tiene el trabajador sobre esas operaciones, la posibilidad de elegir esas operaciones, ordenarlas y seleccionarlas en el lugar de trabajo (Ganster & Dodd, 1996).

Los efectos interactivos de la complejidad de la tarea y la participación en la toma de decisiones sobre el rendimiento han sido analizados (Campbell & Gingrich, 1986), obteniéndose que en los trabajos con tareas simples, el aumentar la participación de cómo hacer el trabajo, no tiene efecto sobre el rendimiento. Sugirieron que para tareas relativamente simples, el modo más efectivo de desarrollar las tareas resulta bastante obvio y el incremento de la participación y la discusión podrían ser redundante, incluso confuso (Campbell, 1987). En una versión compleja de una tarea, Campbell y Gingrich (1986) encontraron que el incremento de la participación o decisión sobre cómo proceder tenía un efecto positivo sobre el rendimiento. Esas líneas de pensamiento sugieren que la autonomía sería más efectiva, en una tarea compleja y de gran variedad.

Uno de los objetivos del trabajo de Dodd y Ganster (1996), fue analizar la interacción potencial entre las características del trabajo, como la autonomía, variedad y la complejidad sobre la satisfacción del trabajador. En este estudio se observa que se da una relación entre dichas características del trabajo, las



personas con trabajos simples, rutinarios y poco variados mostraron sólo un pequeño incremento en la satisfacción, cuando se les incrementó la autonomía de su trabajo, mientras que los trabajadores que desempeñaban tareas complejas y variadas mostraron un fuerte incremento en su satisfacción cuando se incrementó su autonomía, autocontrol e independencia, siendo capaces de cambiar sus métodos de trabajo y de pasar de hacer trabajos complejos a hacer trabajos más satisfactorios. Dunham (1977), sugiere que la única forma para que la variedad y complejidad en el trabajo puedan realizarse debe ser a través del ejercicio de la autonomía. Estos resultados, se dan al mismo tiempo en el trabajo de Farh y Scott (1983), donde se obtiene que si una persona considera que su trabajo es simple y poco variado, el incremento de la autonomía en estos trabajos no tiene efecto sobre el rendimiento del trabajador.

Asimismo, la autonomía, complejidad y la variedad influyen en el rendimiento, de la misma forma que en la satisfacción. Una persona que realiza tareas complejas, con autonomía, es decir, con posibilidad de cambiar los procedimientos y métodos, así como el orden a la hora de llevar a cabo su trabajo, puede conseguir obtener más alto rendimiento ante esos cambios que una persona que no puede cambiar su forma de proceder, puesto que sus tareas son simples y repetitivas (Dodd & Ganster, 1996)

En nuestro trabajo hemos seleccionado estas tres últimas variables mencionadas, **la variedad, la complejidad y la autonomía** del puesto de trabajo. Nos planteamos si el colectivo objeto de estudio percibe discriminación en la asignación de sus puestos de trabajo, en relación con estas variables.

La selección de estas características está basada en la existencia de posiciones teóricas bien establecidas para cada una de estas dimensiones, siendo consistentes con los trabajos realizados por Hackman y Oldham (1975), Frese, Kring y Soose (1996), Ganster y Dodd (1996), Campbell y Gingrich (1986) Campbell (1987),

Nos preguntamos si las empresas, debido a una cierta desconfianza, tiende a ofrecer a este colectivo, puestos poco variados, simples y rutinarios, con escasa o nula autonomía, es decir, si estos puestos de trabajo no están adaptados a sus capacidades, habilidades y aptitudes, por el simple hecho de tratarse de personas con una discapacidad o minusvalía. Por tanto las hipótesis a plantear son:

**H1.1: las personas con discapacidad perciben discriminación en la variedad de tareas asignadas a sus puestos de trabajo, por su condición de minusválidos.**

**H1.2: las personas con discapacidad perciben discriminación en la complejidad asignada a sus puestos de trabajo, por su condición de minusválidos.**

Las personas con discapacidades, al obtener puestos poco complejos, rutinarios y repetitivos, tienen reducidas su ámbito (capacidad) de decisión y su autonomía en la realización del trabajo. En este sentido podemos decir que:

**H1.3: las personas con discapacidad perciben discriminación en la autonomía asignada a sus puestos de trabajo, por su condición de minusválidos.**

El trabajador discapacitado al compararse con otros trabajadores no discapacitados, puede percibir que éstos sí han adquirido un puesto teniendo en cuenta sus capacidades y habilidades, por lo que puede tener sentimiento de injusticia o inequidad, percibiendo discriminación y dándose insatisfacción en el puesto, absentismo, deseo de abandono, descontento, menor esfuerzo o reducción del rendimiento. Puede ocurrir, que ese desajuste sea general en toda la organización, por lo que la persona con minusvalía al compararse con otros empleados sin discapacidad no posea esa percepción de discriminación, aunque sí considere que se da un desajuste o inequidad utilizando otro referente comparativo, percibiendo insatisfacción, descontento, etc.

## **6. REFLEXIONES**

Consideramos que el estudio de la discriminación de las personas con discapacidad no debe centrarse exclusivamente en el análisis de discriminación externa, es decir, la discriminación reflejada en una gran variedad de trabajos, en el acceso al mercado laboral del colectivo objeto de estudio. Pensamos, que esa discriminación puede seguir dándose una vez que estas personas han conseguido un puesto de trabajo, es posible que la discriminación sea también interna. Por ello, planteamos la posibilidad de investigar, partiendo del enfoque contingente y haciendo uso de la teoría de la equidad, esta discriminación potencial.

La discriminación de desfavorecidos en general, por razones de edad, sexo, raza o discapacidad es objeto de estudio a nivel tanto nacional como internacional. Pretendiéndose con cada uno de estos trabajos aportar información sobre la situación discriminativa que padecen cada uno de estos grupos de personas e intentando del mismo modo contribuir a que esta situación vaya disminuyendo hasta conseguir su desaparición.

Un aspecto considerado relevante es la adecuación del trabajador al puesto de trabajo que ocupa. La posibilidad de desarrollar las habilidades personales depende del diseño del puesto de trabajo (Barton, 1996). El ajuste entre persona y organización se da, cuando una organización satisface los deseos, preferencias y necesidades del individuo, es decir, cuando hay una buena congruencia entre las características y requerimientos del trabajo y las expectativas del empleado (Kristof, 1996). Los empleados potenciales se van a sentir más atraídos hacia la compañía si los individuos creen que sus características personales están alineadas con los atributos organizativos (Cable and Judge, 1994; Chatman, 1989; Judge and Bretz, 1992).

El trabajador discapacitado puede considerar que no hay congruencia entre sus características individuales y las características del trabajo obtenido, debido a una cierta desconfianza en el desempeño y rendimiento en el trabajo, por el hecho de ser discapacitado. Luego, consideramos éste un aspecto

relevante a analizar, la percepción potencial de discriminación por parte de las personas con minusvalía. Para ello, consideramos interesante el estudio del diseño de puestos de trabajo y tres dimensiones del mismo, la variedad, complejidad y la autonomía, para analizar si la persona discapacitada percibe discriminación o no.

Debido a la amplitud de este trabajo de investigación, hemos optado por centrarnos exclusivamente en el grupo de discapacitados físicos, considerando interesante abordar el estudio de la discriminación en el puesto de trabajo de los discapacitados psíquicos y sensoriales en futuras investigaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. 1963. Toward and understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 67: 422-436.
- Adams, J. S. 1965. Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press. 2: 267-299
- Albor González, J. 1995. Minusvalía e inserción laboral en la comunidad de Madrid. Instituto para la Formación. Madrid. 31-48.
- Argyris, C. 1973. Personality and Organization Theory Revisited. *Administrative Science Quarterly*. 18:141- 67
- Auster, E.R. 1989. Task characteristics as a bridge between macro-and micro-level research on salary inequality between men and women. *Academy of Management Review*. 14: 173-193
- Barnes., & Colin. 1992. Disability and employment. *Personnel Review Farnborough*. 21: 55-64
- Barnum, P., Lider, R. C., & Ditomaso, N. 1995. Double jeopardy for women and minorities: Pay differences with age. *Academy of Management Journal*. 38: 863- 871.
- Barton, D. 1996. Changing the job mix to encourage latent. *People Management London*. 2: 23-28.
- Bennington, L. 2001. Age discrimination: Converging Evidence from Four Australian Studies. *Employee Responsibilities and Rights Journal New York*. 13: 123-125.
- Blay, F.D., & Kahn, L.M. 1992. Race and gender pay differentials. In D, Lewin O. S. Mitchell, & P.D Sherer (Eds). *Research frontiers in industrial relations and human resource: Madison, WI: Industrial Relations Research Association*. 381-416.
- Blau, F. 1977. *Equity pay in the office*. Lexington.MA: Lexington Books
- Burbach, E.H., Staszak, F.J., & Pati, G.C. 1986. An organizational analysis of manpower issues in employing the disadvantaged. *Academy of Management Journal*. 15: 255-372.
- Burns, T., & Stalker, G.M. 1961. *The Management of innovation*. Tavistock. London. 96-125.
- Cable, D., & Judge, T. A. 1994. Pay Preferences and Job Search Decisions, a Person-Organization Fit Perspective, *Personnel Psychology*. 47, 2: 317-348.
- Cabra de Luna, M. A. 1996. Minusvalía e Inserción laboral en la Comunidad Valenciana. *Fundosa Social Consulting*. Escuela Libre Editorial. Madrid, 119-123.
- Campbell, D.J. 1987. Task complexity and strategy development: A review and conceptual analysis. *Academy of Management Review*. 13: 40-52.

- Campbell, D.J., & Gingrich, K.F. 1986. The interactive effects of task complexity and participations on task performance; A field experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 38: 162-180.
- Carrell, M.R., & Dittrich, J.E. 1978. Equity Theory: The recent literature, methodological considerations, and new directions. *Academy of Management Review*. 3: 202-211.
- Chatman, J. A. 1989. Improving Interacional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*. 14, 3: 333-349.
- Cox, T., & Blake, S. 1991. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*. 5, 3: 45-56
- DeeDee, D. 2005. Equality is the best policy. *Personnel Today*. 13-18.
- Delery, J. E., & Doty, H. 1996. Modes of theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*. 39: 802-835.
- Dittrich, J.E., & Carrell, M.R. 1979. Organizational equity perception, employee job satisfaction, and departmental absence and turnover rates. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24: 29-40
- Doeringer, P. B., & Piore. M. J. 1971. *Internal labor markets and manpower analysis*. Lexington, MA; Lexington Books.
- Donaldson, L. 1982. Divisionalization and diversification: a longitudinal Study. *Academy of Management Journal*. 25: 909-14.
- Donaldson, L. 1987. Strategic and Structural adjustment to regain fit and performance: in defence of contingency theory. *Journal of Management Studies*. 24: 1-24
- Donaldson, L. 1990. The ethereal hand: organizational economics and management theory. *Academy of Management Review*. 15: 369-381.
- Drazin, R., & Van de Ven, A. 1985. Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*. 30:514-39.
- Dreyfuss, J. 1990. Get ready for the new work force. *Fortune*. 23: 167-178.
- Dunham, R. B., Aldag, R.J., & Brief, A.P. 1977. Dimensionality of task design as measured by the job diagnostic survey. *Academy of Management Journal*, 20. 20-223.
- Dunham, R.B. 1976. The measurement and dimensionality of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*. 61: 404-409.
- Edward, J., & Pavur, J. 2004. *Personnel Psychology Durham*. Human Resource Development. Book review-mixed. 57: 233-237.
- Farh, J. L., & Scott, W.E. 1983. The experimental effects of autonomy on performance and self-reports of satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31: 203-222.
- Feng Uen, J., & Hwa Chien, S. 2004. Compensation Structure, Perceived Equity and Individual Performance of R&D Professionals. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge Hollywood. 4: 401-405.
- Frese, M. 1989. Theoretical models of control and health. In S.L. Sauter, J.J. Hurrell, Jr., & C.L. Cooper (Eds.). *Job control and worker health*: 107-108.

- Frese, M., Kring, W., & Soose, A. 1996. Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*. 39: 27-37.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. 1996. Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*. 39: 27-37.
- Gabor, A. 1995. Room at the top. *Human Resource Management International*. 3:22-24.
- Ganster, D., & Dodd, N. 1996. The interactive effects of variety, autonomy, and feedback on attitudes and performance. *Journal of Organizational Behavior*. 17: 329-347.
- García Sanz, B. 1996. Las personas con discapacidad ante el reto de la integración laboral en Andalucía. Junta de Andalucía, Consejería de Asuntos Sociales. *Fundosa Social Consulting*. 105-135.
- Gomez – Mejías, L., & Balkin, D. 1992. Compensation organizational strategy and firm performance. *Cincinnati: South Western*.
- Gómez-Mejía, L.R., & Balkin, D.B. 1992. Determinants of faculty pay: An agency Theory perspective. *Academy of Management Journal*. 35: 921-955
- Goodman, P.S. 1974. An examination of referents used in the evaluation of pay. *Organizational Behavior and Human Performance*. 12, 170-195.
- Godman B.M; Gutek B.A; Stein J.H, & Lewis, K. 2006. Employment Discrimination in Organization: Antecedents and Consequences. *Journal of Management* 32: 786
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S., & Wormley, W.M. 1990. Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33: 64-86.
- Guest, R.H. 1973. A Neglected Factor in Labour Turnover. *Occupational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. Psychological Bulletin*. 80, 2: 151-76.
- Gutek, B., Cohen, A., & Tsui, A. 1996. Reactions to perceived sex discrimination. *Human Relations New York*. 49:791-804.
- Haberfeld, Y. 1992. Employment Discrimination: An organizational model. *Academy of Management Journal*. 35: 161-181.
- Hackman, J.R., & Oldham, G. 1975. Development of a job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170.
- Hackman J.R., & Oldham, G. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 16: 250-279.
- Hackman, J.R., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. 1980. A new strategy for job enrichment. *California Management Review*. 57-71.
- Heilman, M.E., Block, C.J., Martell, R.E., & Simon, M.C. 1989. Has anything changed? Current Characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74: 935-942.
- Hotchkiss, J. 2004. Growing Part-Time Employment among Workers with Disabilities: Marginalization or Opportunity. *Economic Review– Federal Reserve Bank of Atlanta*. 89: 25-40.
- Huseman, R.C., & Hartfield, J. D. 1990. Equity Theory and the Managerial Matrix. *Training and Development Journal*. 44, 4: 98-102.
- Huseman, R.C., Hatfield, J.D., & Miles, E.W. 1987. A new perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *Academy of Management Review*. 12: 222-235.

- Jackson, L.A., Sullivan, L.A., & Hodge, C.N. 1993. Stereotype effects on attributions, predictions, and evaluations: No two social judgments are quite alike. *Journal of Personality and Social Psychology*. 65: 69-84
- Janssen, O. 2001. Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationship between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*. 44: 1039-1050.
- Judge, T., & Bretz, R. 1992. Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*. 77, 3: 261-271.
- Judge, T., & Ferris, G.R. 1992. Social Context of Performance Evaluation Decisions. *Academy of Management Journal*. 36, 1: 80-105.
- Karasek, R., & Theorell, T. 1990. *Healthy work*. New York: Basic.
- Kirk, J., Downey, B., Duckett, S., & Woody, C. 2000. Name your career development intervention. *Journal of Workplace Learning*. Bradford. 12:205-216.
- Kohn, M.L., & Schooler, C. 1983a. The reciprocal effects of the substantive complexity of work and intellectual flexibility: A longitudinal assessment. In M.L. Kohn & C. Schooler (Eds.), *work and personality: An inquiry into the impact of social stratification*: 103-124. Norwood, NJ: Ablex.
- Kohn, M.L., & Schooler, C. 1983b. Stratification, occupation, and orientation. In M.L. Kohn & C. Schooler (Eds.), *work and personality: An inquiry into the impact of social stratification*: 5-33. Norwood, NJ: Ablex
- Kristof, A. L. 1996. Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*. 49, 1: 1- 49.
- Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W. 1967. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Division of Research. Graduate School of Business Administration. Harvard University.
- Lee, B. 2001. The Implications of ADA litigation for employers: a review of federal appellate court decisions. *Human Resource Management*. 40: 35-50.
- Marini, M. M. 1989. Sex differences in earnings in the United States. In W. R. Scott & T. Blake (Eds.), *Annual Review of Sociology*. Palo Alto, CA: Annual Reviews. 15: 343-380.
- Morrison, A.M., & Von Glinow, M.A. 1990. Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45: 200-208.
- Montagno, R. 1985. The effects of comparison others and prior experience on responses to task design. *Academy of Management Journal*. 28, 2:491-499.
- Motowidlo, S.J. 1986. Information processing in personnel decisions. In K.M. Rowland & G.R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*. Greenwich, CT: AI Press. 4: 1-44.
- Mowday, R.T. 1983. Equity theory predictions of behaviour in organization, In: Steers, R. and Porter, L. (Eds) *Motivation and Work Behavior*, 3<sup>rd</sup> ed. McGraw-Hill, New York. 91-113.
- Mowday, R.T. 1991. Equity theory perceptions of behaviour in organizations. In R. M. Steer & L.W Porter (Eds.). *Motivation and work behaviour*. New York. Mc Graw Hill. 111-131.
- Oldham, G.R., Kulik, C.T., Ambrose, M.L., Stepina, L.P., & Brand, J.F. 1986a. Relations between job facet comparisons and employees reactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 38: 28-47.

- Oldham, G.R., Nottenburg, G., Kassner, M.K., Ferris, C., Fedor, D., & Masters, M. 1982. The selection and consequences of job comparisons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 38: 28-47.
- Parker, S.K. 1998. Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*. 83, 6: 835-52.
- Pennings, J.M. 1987. Structural Contingency Theory: A Multivariate Test. *Organization Studies*. 8, 3: 223-40.
- Perrow, C. 1967. A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*. 32:194-208.
- Peterson, R. B. 1976. Test of Equity Theory by Controlling for comparison co-workers' efforts. *Organizational Behaviour and Human Performance*. 15:335-337.
- Pfeffer, J. 1993. Barriers to the advance of organizational science: paradigm development as a dependent variable. *Academy of Management Review*. 18: 599-620
- Powers, J. 1998. Employment discrimination claims under ADA title II: The case of uniform administrative exhaustion requirements. *Texas Law Review Austin*. 76: 457-1493.
- Reskin, B. 1993. Sex segregation in the workplace. In J. Blake & J. Hagen (Eds.), *Annual Review of sociology*. Palo Alto, CA: Annual Reviews. 19: 241-270.
- Sanchez, J., & Brock, P. 1996. Outcomes of perceived discrimination among Hispanic employees: Is diversity management a luxury or a necessity?. *Academy of Management Journal*. 3: 704-720.
- Schlossberg, N. 1997. A model of worklife transitions. *Career Transitions in Turbulent Times*, ERIC Clearinghouse on Counseling and Student Services, Greensboro, NC. 93-104.
- Schoonhoven, C.B. 1981. Problem with Contingency Theory: Testing Assumption Hidden within the Language of Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*. 26: 349-77.
- Seligman, M.E.P. 1975. *Learned helplessness*. San Francisco: Freeman.
- Staw, B.M., & Ross, J. 1985. Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*. 70: 469-480.
- Stepina, L.P., & Perrewe, P.L. 1991. The stability of comparative referent choice and feelings of inequity: A longitudinal field study. *Journal of Organizational Behaviour*. 12: 185-190.
- Stone, D., & Colella, A. 1996. A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations. *Academy of Management Review*. 21: 352-401.
- Stroh, L.K., Brett, M., & Reilly, A.H. 1992. All the right stuff: A comparison of female and male managers' career progression. *Journal of Applied Psychology*, 77: 251-260.
- Telly, C.S., French, W.L., & Scott, W.G. 1971. The relationship of inequity to turnover among hourly workers. *Administrative Science Quarterly*. 16: 164-172.
- Thomas, R. 1990. From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*. 68, 2: 97-107.
- Van de Ven, H., Andrew H., & Delbecq, A.L. 1974. A task contingent model of work-unit Structure, *Administrative Science Quarterly*. 19:183-97.
- Winters, J. 2001. The daddy track. *Psychology Today New York*. 34:18-25.
- Wolf, W., & Fligstein, N. 1979. A sexual stratification: Differences in power in the work setting. *Social Forces*. 58: 94-107.
- Woodward, J. 1965. *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.

- Woodward, J. 1970. *Industrial Organization: Behaviour and Control*, London. Oxford University Press.
- Wright, P., Ferris, S., Hiller, J., & Kroll, M. 1995. Competitiveness through management of diversity: Effects on. *Academy of Management Journal*, 38: 272-288.
- Zeffane, R.M. 1992. Organizational Structures and Design in the 1990s: Salient Trends and Controversias. *Leadership & Organization Development Journal*. 13, 6: 18-23.
- Zeffane, R.M. 1989. Centralization or Formalization: Indifference Curves for Strategies of Control. *Organization Studies*. 10:327-53.