

LA DISCRIMINACIÓN INTERNA DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD: EL DESARROLLO DE CARRERAS PROFESIONALES

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

RESUMEN

La discriminación en las organizaciones es un campo de estudio que cada vez interesa más a nivel tanto nacional como internacional. Son muchos y variados los trabajos presentados sobre discriminación de sexo, raza, características étnicas y edad, sin embargo, la discriminación por discapacidad es un aspecto 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 estudio de la discriminación interna de las personas con discapacidad, es decir, en el puesto de trabajo. Pretendemos estudiar, si las personas discapacitadas perciben discriminación en sus posibilidades de desarrollo profesional en las organizaciones por el hecho de tener una discapacidad. Para ello, utilizamos como marco teórico la teoría de la equidad, analizando la percepción de discriminación de los discapacitados tanto en los movimientos verticales como horizontales, así como en los criterios utilizados por la organización en las decisiones sobre desarrollo profesional de sus empleados.

PALABRAS CLAVES: discriminación; discapacidad; retribución; equidad

ABSTRACT

The discrimination in the organizations is a subject very interesting in the nacional and internacional level. There are a lot of work about discrimination for race, sex, ethnic features and age, however, the disability discrimination is an 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. We want analyse if people with disabilities perceive discrimination in their possibility of professional development because they have a disability. We are going to use the Equity Theory , analysing the perception of discrimination in vertical and horizontal moves, as well as, the discrimination in the different criteria apply for the organization about the decisions in the professional development of their employees.

KEYWORDS: discrimination; disabilities; retribution; equity

1. INTRODUCCIÓN

Hace 30 años se sabía bastante poco sobre la discriminación en las organizaciones, sin embargo, los conocimientos han aumentado considerablemente desde entonces. La importancia de los estudios sobre la discriminación en el empleo se ha incrementado enormemente para las organizaciones, los individuos y para la

sociedad en general. Aunque, actualmente se ha promovido la investigación 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.

El ser víctima de discriminación tiene importantes implicaciones en la autoestima y el bienestar psicológico (Crocker, Cornwell & Mayor, 1993; Mayor & Crocker, 1993), en la identificación de los grupos (Branscombe, Schmitt, & Harvey, 1999), en las relaciones interpersonales y en la hostilidad entre los grupos (Branscombe et al., 1999), por lo que es relevante identificar los factores que llevan a que los individuos se sientan discriminados en las organizaciones. En la literatura sobre discriminación podemos encontrar diversas aportaciones referentes a la discriminación de géneros (Winters 2001, Gutek, Cohen and Tsui 1996, Gabor 1995), otras sobre la discriminación en el acceso al trabajo para personas de mayor edad (Bennington, 2001), estudios 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 discapacidad, desde una perspectiva de gestión interna, una vez obtenido un puesto de trabajo (Stone and Colella 1996, Barnes and Colin 1992).

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 (Sanchez & Brock, 1996), en la valoración del rendimiento que puede perjudicar a los desfavorecidos en general (Reskin, 1993), en la segregación de trabajos o división de trabajos (Blau, 1977) y en el diseño de puestos de trabajos (Blau & Kahn, 1992; Reskin, 1993) entre otros.

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.

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 esta limitación, 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 discapacidad

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 reflejan 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 1996, Cabra de Luna 1995 y García 1996)

Nuestro objeto de investigación es analizar si estas personas perciben discriminación, 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 se da una discriminación interna. La cuestión a analizar que nos planteamos en este artículo es si las personas discapacitadas perciben discriminación en las prácticas de gestión de recursos humanos de la organización, por el simple hecho de padecer una discapacidad, por la desconfianza sobre la productividad y el desarrollo de estas personas en sus puestos de trabajo.

Con objeto de situar, en el contexto de la gestión de los recursos humanos, el tipo de investigación que queremos realizar, hemos tomado como referencia a Wright y Boswel (2002). Dichos autores llevaron a cabo un estudio sobre los diferentes tipos de investigaciones posibles en la gestión de los recursos humanos, basándose en dos dimensiones: el nivel de análisis (individual/grupal u organizativo) y el número de prácticas de personal (simple o múltiple). Se plantean dos tipos de análisis, el estudio a nivel micro, es decir, investigar el impacto de las prácticas de recursos humanos sobre el individuo o sobre pequeños grupos de trabajadores y el estudio a nivel macro, examinar el impacto de las prácticas de recursos humanos sobre la organización. La segunda dimensión utilizada hace referencia al número de prácticas de personal examinadas. Algunos estudios se han centrado en una sola práctica de recursos humanos, independientemente del resto, mientras que otras investigaciones (Huselid, 1995) han tenido en cuenta varias prácticas de personal, considerándolas como un sistema o aproximación configuracional (Delery & Doty, 1996; Lepak & Snell, 1999). Yuxtaponiendo ambas dimensiones Wright y Boswel (2002) proponen la siguiente figura.

TIPO DE INVESTIGACIÓN EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

NÚMERO DE PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Múltiple

Simple

--	--

Organización	GRH Estratégica Relación Industrial	Funciones Aisladas (Relación entre área funcional y el rendimiento en la empresa)
NIVEL DE ANÁLISIS	Contratos psicológicos Relación en el Empleo	Tradicional/funcional GRH Industrial/Organizativo Psicológico
Individuo		

Fuente: Wright and Boswel ,2002.

Este trabajo podemos situarlo en el cuadrante inferior izquierdo. Nos proponemos realizar un estudio sobre el impacto de dos de las prácticas de recursos humanos, la retribución y las posibilidades de desarrollo profesional, en el colectivo de las personas con discapacidad. En concreto, nos preguntamos si las personas con discapacidad perciben que estas políticas de personal se adaptan a sus características concretas o si por el contrario no están ajustadas a sus características personales, por su condición de discapacitados, analizando la percepción de discriminación por parte del colectivo objeto de estudio. En este artículo nos centraremos exclusivamente en una de las prácticas de la gestión de los recursos humanos, el desarrollo profesional. Teniendo en consideración las cuestiones y objetivos de investigación establecidas, el marco teórico que utilizaremos para dar soporte a las proposiciones que formulemos será la teoría de la equidad.

Para ello, tras esta introducción 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 la teoría que vamos a utilizar en nuestro estudio, la teoría de la equidad, como marco explicativo de la discriminación, centrándonos a continuación en la práctica de recursos humanos a estudiar, el desarrollo profesional, proponiendo las diferentes proposiciones. 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). 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.

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 de trabajo. 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 positiva 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). La teoría de la equidad ha guiado distintos estudios que analizan las 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 llevados a cabo sobre procesos de selección, 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.

La percepción de discriminación hace referencia a la percepción que tiene un individuo al considerar que es tratado de forma diferente e injusta por pertenecer a un grupo (mujeres, discapacitados, personas de color, etc) (Mirage, 1994; Sanchez & Brock, 1996). Además, cuando los individuos perciben que son tratados de forma distinta por ser parte de uno de estos grupos se sienten insatisfechos y pueden llegar a tener comportamientos negativos relacionados con el trabajo.

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 percepción 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 si.

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 discapacidad es vista como algo que afectase a todo el resto de sus aptitudes, incluso a su capacidad para ser productivas e independientes (Cabra de Luna, 1996). Se considera que la inserción laboral de las personas con discapacidad 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 discapacidad 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 discapacitado (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 discapacitado sensorial que el de un discapacitado físico (García, 1996).

El grupo más problemático dentro de los discapacitados 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 agría 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 discapacitados 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 discapacidad no parece ser de las que más rechazo genera (García, 1996; Albor, 1995; Cabra de Luna, 1996).

El caso de los discapacitados 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 discapacitados 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 discapacitados leves revelan menos rechazo, sobre todo cuando su discapacidad 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 discapacidad, ya sea física, psíquica o sensorial, que es lo que en definitiva les lleva a la discriminación. El grupo de discapacitados más problemático dentro del colectivo, 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 la teoría que vamos a utilizar en nuestro trabajo, la teoría de la equidad.

4. LA TEORÍA DE LA EQUIDAD COMO MARCO TEÓRICO EXPLICATIVO DE LA DISCRIMINACIÓN.

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. 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 2001, 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, 2001), 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 & Perrew, 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 los resultados del sistema, analizando las posibilidades de desarrollo profesional del colectivo objeto de estudio. Una vez recogida la relación entre entradas y resultados pasamos a analizar el desequilibrio entre ambos.

- 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 coinciden o no se ajustan a los resultados obtenidos por parte de la organización. 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 además, investigar si el trabajador percibe o no discriminación por el hecho de tener una discapacidad, 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 & Perrew, 1991).

En nuestro trabajo, para poder analizar la existencia o no de discriminación en las prácticas de gestión de recursos humanos implantadas por la organización es necesario utilizar como referente, la comparación con los compañeros que no tienen discapacidad. En caso, de que la persona discapacitada utilice otro referente comparativo, como él mismo en otra situación o puesto de trabajo, podríamos hablar de equidad o inequidad, pero no de discriminación por discapacidad. A continuación pasamos a analizar la práctica de la gestión de los

recursos humanos objeto de estudio, el desarrollo profesional de las personas con discapacidad en las organizaciones y a plantear las distintas proposiciones.

5. LAS POSIBILIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL Y LA DISCRIMINACIÓN DEL DISCAPACITADO: PLANTEAMIENTO DE PROPOSICIONES.

Un sistema adecuado de prácticas de gestión de recursos humanos incrementa el rendimiento de las organizaciones, su desarrollo, potenciando las habilidades de la empresa (Huselid, 1995; Becker, & Gerhart, 1996) y contribuye a mantener y mejorar sus ventajas competitivas (Lado & Wilson, 1994). El capital humano de una empresa es la base para la utilización de otros recursos (Maital, 1994). Por tanto, a través de un sistema de gestión de personal eficaz, los empleados de una empresa se convierten en una ventaja estratégica para la misma, con habilidades difíciles de copiar e imitar (Amit & Shoemaker, 1993). Las distintas prácticas de gestión de recursos humanos, como la formación, los sistemas de recompensas, la asignación de los trabajadores a través del proceso de reclutamiento y selección entre otras, tienen una correlación positiva con el rendimiento organizativo (Kaufman, 1992; Terpstra & Rozell, 1993; Bartel, 1994).

El estudio sobre las actitudes de los gerentes, ante las distintas prácticas de recursos humanos, realizado en diferentes países, encontró que la formación y el desarrollo profesional son percibidas como las prácticas de personal más importante (Jennings, Cyr, & Moore, 1995). El desarrollo de la carrera profesional es una actividad estructurada, organizada y en continuo proceso que reconoce a las personas como un recurso vital en la organización. Hoy en día, el desarrollo profesional implica la participación activa de los trabajadores en la planificación de las posibles direcciones que puedan tomar sus carreras profesionales. En un principio, la mayoría de las empresas establecieron los programas de desarrollo de la carrera profesional con el fin de poder responder mejor a sus necesidades empresariales, y no para satisfacer las necesidades de los empleados. Sin embargo en los últimos tiempos ha empezado a verse como un medio de satisfacer tanto las necesidades de la organización como las del empleado. La empresa debe considerarlo como una estrategia clave si pretende sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo. Este proceso ayuda al empleado a identificar sus oportunidades de desarrollo, fomenta la satisfacción del trabajador e incluso mejora su productividad (Bernes and Magnusson, 1996). La carrera es definida como un proceso de desarrollo de los empleados a través de una trayectoria de experiencias y trabajos que pueden ser desempeñados en una o más organizaciones (Baruch and Peiperl, 2000) Distintas investigaciones han analizado los procesos actuales de gestión de carreras dentro de las empresas, asumiendo que se da una mayor responsabilidad en este área. La gestión de las carreras organizativas hace referencia a las actividades llevadas a cabo por las empresas, referentes al desarrollo de las carreras de sus empleados. La importancia de esta gestión ha sido reconocida por varias escuelas (Gutteridge, 1986; Hall, 1986; Mayo, 1991).

Baruch and Peiperl (2000) sugieren qué tipo de práctica de gestión de carrera podría ajustarse mejor a las diferentes organizaciones. Son diferentes los aspectos a analizar en el desarrollo profesional, entre los que se

encuentran, la valoración del rendimiento como base para los planes de carrera, la valoración de compañeros, la evaluación ascendente (por los subordinados), el asesoramiento de carreras por el supervisor, el asesoramiento realizado por el departamento de recursos humanos, los programas de jubilación, los planes de sucesión y los movimientos laterales entre otros (Gutteridge, 1986). En el análisis realizado por Ito (2003), se plantea que el stress es provocado por la búsqueda de nuevas posiciones en las organizaciones. Este trabajo alude a la importancia del apoyo del supervisor en los distintos casos de desarrollos de carreras profesionales.

Movimiento vertical en el desarrollo de carreras

La búsqueda de la promoción es un indicador que permite el ajuste de posiciones, así como la demanda de formación y programas de apoyo que ayuden en la transición, especialmente en las promociones de personal de staff a supervisor (Ito, 2003). Las necesidades de movilidad individuales dentro de las organizaciones están creciendo y las responsabilidades en los planes de carreras están cambiando, pasando de ser responsabilidad de la organización a los individuos. Es importante entender como perciben los empleados los casos de movilidad para encontrar aspiraciones de crecimiento individual, así como encontrar necesidades organizativas. Las oportunidades para la movilidad de carreras pueden atraer aspirantes y ayudar a retener a los empleados. Se considera que se dan pocas posiciones de interés y hay mucha competencia hacia esas posiciones. La promoción y los procesos necesitan ser transparentes y fácilmente explicados, de lo contrario el sentimiento de inequidad y la insatisfacción pueden incrementarse. El paso de staff a supervisor requiere el desarrollo de una serie de habilidades y puede ser estresante si ese paso no se lleva a cabo con cuidado (Ito, 2003). Cada vez más empresas se están interesando en el desarrollo de programas de planes de carreras viables. El éxito de tal esfuerzo dependerá del grado en que el plan de carrera individual está formalmente ligado al plan de recursos humanos. Algunas empresas han establecidos planes de carreras en los que los propios empleados evalúan su formación, educación e historia laboral con vista a planificar su mejor ruta en la compañía. En algunos casos un miembro del personal en una función auxiliar se reunirá con el trabajador, es decir, el asesor de carreras, para proporcionarle consejos. Después de un autoanálisis, realizado por los propios trabajadores sobre sus posibilidades de desarrollo profesional, los empleados deberían contactar con sus supervisores para analizar y discutir sobre ese plan de carreras. Realizado este debate, el supervisor puede independientemente considerar alternativas de carreras, proporcionando la retroalimentación necesaria para llevar a cabo planes realistas (Vosburgh, 1980). El análisis anual de los planes de carreras es diseñado como un proceso continuo y dinámico que debería incluir al menos un encuentro anual para analizar y mejorar el plan de carrera. En definitiva, el análisis anual es parte de un sistema integrado donde la información es compartida, se toman decisiones y la alta dirección apoya los planes de carrera individuales. Hay que tener en cuenta los cambios tecnológicos y de reorganización a la hora de analizar los planes de carreras establecidos, pues puede que el personal incluido en ellos necesite formación adicional para manejar esa nueva tecnología. En algunas ocasiones es el empleado el que desarrolla el plan de carreras o puede aparecer la figura del asesor de planes de desarrollo. En otras ocasiones son las organizaciones las que establecen los planes de carrera (Vosburgh, 1980). El desarrollo profesional puede ser descrito como un proceso de logro entre los objetivos de la organización y los específicos de los empleados, ayudando a que los trabajadores identifiquen las ventajas de las oportunidades, promoviendo la motivación y la mejora de la productividad (Bernes and Magnusson, 1996).

Modelos alternativos de carrera

Un enfoque alternativo a los supuestos métodos de desarrollo de carreras, consiste en cambiar la carrera del empleado o su trabajo por otro más significativo, en el que el trabajador se sienta más autorrealizado (Rhodes, 1995), permitiendo la rotación de puestos en la empresa. Algunas personas no quieren promocionar, ni permanecer en la situación que tienen, esto destaca la importancia de los programas de movimiento lateral (Ito, 2003). Crear alternativas a los modelos de carrera, a menudo implica incorporar otros desarrollos de carreras, tales como tiempo flexible, la ampliación del trabajo, el enriquecimiento del trabajo o la rotación. Supongamos que a un director de departamento le llega un trabajador que quiere desarrollar su carrera profesional. El preparador de carreras debe valorar con él cuáles son sus intereses, formación y habilidades, buscar un área de trabajo, incluso en otro departamento, donde el empleado pueda sentirse mejor, ya que se ajusta más a sus intereses y juntos llevar a cabo un plan sobre la formación que este empleado pueda necesitar mientras espera que se dé una posición u oportunidad de desarrollo (Kirk, Downey, Duckett & Woody, 2000). El objetivo es ayudar a que el trabajador se sienta más satisfecho con un modelo alternativo de carrera y en algunos casos, incrementar esa satisfacción por la rotación de puesto hasta el momento que se de la posibilidad de promocionar. Cada vez más empresas se dan cuenta de las ventajas del incremento de la formación y experiencia de los empleados. La satisfacción, dedicación y lealtad de los trabajadores se incrementa en las empresas que cuentan con planes de desarrollo de carreras (Kirk, Downey, Duckett & Woody, 2000).

Entre los modelos alternativos de carrera podemos considerar, *la ampliación del trabajo*, definida como un incremento en el número de tareas, es decir, un incremento del trabajo horizontal (Parker 1998), lo que se entiende por ampliación horizontal, *el enriquecimiento del trabajo*, que implica incrementar las responsabilidades y el control en el puesto de trabajo, ampliación vertical (Parker 1998). El enriquecimiento permite desarrollar las responsabilidades y nuevas competencias sin dejar la posición actual, siendo utilizado como técnica de motivación. Si un trabajo proporciona una cierta responsabilidad e información sobre el rendimiento obtenido, el empleado estará motivado hacia la obtención de un mayor nivel de rendimiento (Whittington, 1998) y la *rotación del trabajo*, que consiste en el movimiento de empleados entre puestos dentro de una organización. Es la forma de lograr diferentes objetivos en los recursos humanos, para simples dotaciones de personal, para proporcionar orientación a los nuevos empleados, para evitar el aburrimiento en el trabajo y finalmente para formar a los trabajadores y mejorar sus desarrollos de carreras (Harel, & Tzafirir, 1999). La rotación puede ser usada como una forma de enriquecimiento del trabajo, por incrementar las responsabilidades, las oportunidades y reducir el aburrimiento (Kirk, Downey, Duckett & Woody, 2000).

Beneficios de los planes de desarrollo profesional

La posibilidad de ofrecer planes de desarrollo ayuda a la empresa a atraer a los mejores trabajadores, así como, motiva, desarrolla y retiene al mejor empleado a lo largo del tiempo. Los beneficios de un diseño cuidadoso de estos planes llevan a un mejor ajuste entre el empleado y la organización, así como entre el empleado y el puesto de trabajo, incrementando la lealtad del trabajador hacia la organización. Además, estos planes deben ser diferentes para cada individuo (Schlossberg, 1997). La movilidad de los empleados dentro de la organización, horizontal y verticalmente, puede mejorar el rendimiento organizativo de dos formas, directamente, a través del conocimiento, experiencia y la satisfacción e indirectamente, por la reducción de los costes de reclutamiento,

selección y formación (Milkovich & Boudreau, 1994). Las oportunidades de promoción o desarrollo profesional internas, tienen una correlación positiva con el rendimiento en las organizaciones (Blackwell, Brickley, & Weisbach, 1994; Delery & Doty, 1996; Delaney & Huselid, 1996). Las posibilidades de movilidad interna incrementa la motivación de los empleados (Harel, & Tzafrir, 1999). La búsqueda de tus propios empleados como fuente para cubrir vacantes en la empresa antes de acudir al mercado laboral externo, es una política que envía un fuerte mensaje a la fuerza laboral, considerando que la empresa valora a sus empleados y les proporciona oportunidades para mejorar su existencia. Tal mensaje fomenta la motivación del empleado para que centre su esfuerzo en adquirir nuevas habilidades, motivándolos a mejorar su rendimiento e incrementando su compromiso con la organización (Harel, & Tzafrir, 1999).

Los planes de carrera y la discriminación

El trabajo de Kandola (2004) proporciona a los profesionales de recursos humanos y a los gerentes, una visión de la baja representación de las mujeres y minorías étnicas en el nivel superior gerencial en las organizaciones del Reino Unido. Se analizan las barreras al desarrollo de carreras de las minorías étnicas, las diferencias en la percepción del éxito gerencial de hombres y mujeres y el comportamiento en el cambio de liderazgo. Se muestra también la discriminación que se da en los sistemas de evaluación implantados. En una encuesta realizada en el 2000 se reflejó que uno de siete empleados considera que sus características étnicas han impedido su desarrollo profesional en la organización. Factores como los estereotipos, la dinámica interpersonal y las charlas informales pueden limitar las posibilidades de promoción en grupos minoritarios, convirtiéndose en barreras individuales. En el caso de los estereotipos, algunos empleados de minorías entrevistados consideran que la preconcepción que se tiene de ellos y el entendimiento de su cultura son obstáculos para ser promocionados (Kandola, 2004). Las personas aceptan que hay diferencias entre los individuos, pero tienen sus propios estereotipos sobre lo que implican esas diferencias. En el caso de la dinámica interpersonal, se piensa que en los trabajos, los grupos minoritarios dependen de la ayuda y el apoyo de los compañeros, sobre todo en las nuevas contrataciones. Por lo que, las escasas y pobres relaciones con los compañeros de trabajo fueron motivos para abandonar la empresa (Kandola, 2004). Los empleados de minorías étnicas entrevistados consideran que la relación con sus compañeros de trabajo podría afectar a su atracción inicial hacia la organización, a su motivación, a su rendimiento en el trabajo y a su permanencia en la empresa. Los grupos o charlas informales junto con la dinámica interpersonal pueden ayudar o hacer más fácil las oportunidades de promoción. Una encuesta realizada a 4000 empleados mostró que las charlas informales son importantes para encontrar vacantes de trabajo en los distintos niveles organizativos (Kandola, 2004), considerándose que estas charlas se llevan a cabo teniendo en cuenta el sexo y la raza, influyendo directamente en las oportunidades de los individuos en lo referente al trabajo. Las diferencias culturales influyen en las posibilidades de que se den esas charlas informales. Las mujeres de minorías étnicas (por ejemplo las asiáticas) se sienten excluidas por el hecho de no beber, teniendo menos posibilidad de relacionarse y por tanto de recibir apoyo, como resultado de sus bajas relaciones después del trabajo.

A los hombres es más probable que se les consideren los responsables de obtener buenos resultados en el trabajo, la razón es debida a factores internos, como su competencia y sus capacidades de dirección. Mientras que las mujeres fueron percibidas como que tenían menos control sobre su éxito y era más probable que sus

buenos resultados respondiesen a las circunstancias y las acciones de otros (Kandola, 2004). El rendimiento exitoso para las mujeres era menor ya que se atribuía más a factores circunstanciales tales como el ambiente de trabajo, la acción de sus compañeros y de sus gerentes. Los especialistas de recursos humanos en el campo de la diversidad, aluden a que en el sector privado la promoción de personal es todavía un área problemática. Los sistemas y procedimientos organizativos pueden actuar como barreras al desarrollo de carreras profesionales de las minorías étnicas. Es poco probable que las empresas tengan políticas de equidad y de diversidad para la promoción y el desarrollo profesional. La discriminación y los prejuicios es más probable que se den cuando se carece de procedimientos y políticas de promoción consistentes. Los especialistas en gestión de recursos humanos recomiendan utilizar procedimientos de valoración estructurados alrededor de las competencias como una forma de superar algunas de las barreras a la promoción de las minorías étnicas. Utilizar un procedimiento formal, como valoraciones estructuradas, es preferible al uso de procedimientos informales. Pero las investigaciones han demostrado que incluso los procedimientos bien estructurados no están libres de discriminación y las valoraciones del rendimiento pueden ser parciales cuando son realizadas por asesores blancos (Kandola, 2004).

Diversos estudios afirman 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 discriminadas en las organizaciones (Wright, Ferris, Hiller & Kroll, 1995). Las personas que pertenecen a unas categorías (hombres, profesionales, mayorías étnicas) son más valoradas socialmente y consideradas más competentes que las personas que pertenecen a otra (mujeres, trabajadores del campo, minorías étnicas). Los individuos que perteneces a categorías de estatus más baja, es más probable que sufran estereotipos negativos, prejuicios y discriminación en sus experiencias diarias que las personas que pertenezcan a categorías de alto estatus (Major & Schmader, 2001). Se considera que los criterios utilizados en los sistemas basados en la posibilidad de ofrecer desarrollo de carrera profesional son muy subjetivos, perjudicando a los grupos minoritarios (Reskin, 1993). Las decisiones sobre oportunidades de promoción discriminan a las mujeres y grupos minoritarios, debido a esos estereotipos de los superiores hacia estos colectivos (Blau & Kahn, 1992; Reskin, 1993). Otras investigaciones en esta área sugieren que las mujeres deben satisfacer estándares más altos que los hombres para poder ser promocionadas (Olson and Becker, 1983).

Por tanto, las personas con discapacidad, como grupo minoritario, pueden percibir bajas o nulas posibilidades de desarrollo profesional en la organización, por su condición de discapacidad. Es decir, pueden percibir discriminación si consideran que sus compañeros de trabajo no discapacitados, con su misma formación, experiencia, rendimiento y habilidades, tienen posibilidades de desarrollar sus carreras profesionales, mientras que ellos no se benefician de esa posibilidad o éstas son escasas, por el hecho de padecer una discapacidad. Siendo el análisis de la percepción de discriminación en las posibilidades de desarrollo profesional nuestro objetivo de estudio, la proposición general a plantear sería:

P: las personas con discapacidad perciben discriminación en sus posibilidades de desarrollo profesional, por su condición de discapacidad.

Nos parece interesante analizar esa posible percepción de discriminación en la dirección de los movimientos y en los criterios utilizados por la organización. Por ello, estudiaremos tanto los movimientos horizontales como los verticales (discriminación distributiva), así como, los criterios utilizados para tomar las decisiones de movimientos, es decir, las normas y reglas que sirven para decidirlos (discriminación de procesos). Por tanto, trazamos las siguientes proposiciones:

P1: las personas con discapacidad perciben discriminación en las posibilidades de promoción, por su condición de discapacidad.

P2: las personas con discapacidad perciben discriminación en las posibilidades de cambiar de puestos, incrementando sus conocimientos, por su condición de discapacidad.

Además de la discriminación distributiva, es decir en los resultados, consideramos que este colectivo percibe discriminación en los procedimientos, por lo que trazamos las siguientes proposiciones:

P3: las personas con discapacidad perciben discriminación en los criterios utilizados en las decisiones sobre movimiento vertical, por su condición de discapacidad.

P4: las personas con discapacidad perciben discriminación en los criterios utilizados en las decisiones sobre movimiento horizontal, por su condición de discapacidad.

Asimismo, consideramos interesante analizar una de las actitudes en el comportamiento, la satisfacción. La satisfacción en el puesto de trabajo es un estado emocional positivo resultado de la valoración que la persona hace de su puesto y de las experiencias del trabajo (Locke, 1976). En otras palabras, la satisfacción en el trabajo es lo que el empleado siente sobre su trabajo. Una gran variedad de estudios han analizado la satisfacción en el trabajo, siendo ésta caracterizada como la suma entre la satisfacción e insatisfacción relativa al trabajo (Teoría de los dos factores de Herzberg), como resultado de la justicia en los procesos y resultados en el empleo (teoría de la equidad o justicia organizativa) (Herzberg 1966; Adams, 1963; Salancik & Pfeffer, 1977). Nosotros consideramos que la percepción tanto de inequidad como de discriminación está directamente relacionada con la insatisfacción en el puesto de trabajo y por tanto en la organización, por lo que planteamos las siguientes proposiciones:

P5: La percepción de inequidad en las posibilidades de desarrollo profesional, está directamente relacionada con la insatisfacción en el puesto de trabajo

P6: La percepción de discriminación por discapacidad, en las posibilidades de desarrollo profesional, está directamente relacionada con la insatisfacción en el puesto de trabajo

6. REFLEXIONES

Pensamos 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 de este colectivo. Consideramos, que la 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, haciendo uso de la teoría de la equidad, esta discriminación potencial, desde el punto de vista del colectivo objeto de estudio, las personas con discapacidad. La discriminación de desfavorecidos en general, por razones de edad, sexo, raza o discapacidad es objeto de análisis a nivel tanto nacional como internacional. Pretendiéndose con cada uno de los trabajos que se presentan 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.

Una de las prácticas de personal consideradas fundamentales en la gestión de los recursos humanos es el desarrollo profesional de los trabajadores en las organizaciones. Es una actividad estructurada, organizada y en continuo proceso que reconoce a las personas como un recurso vital en la organización. Sin embargo, no todos los colectivos tienen las mismas posibilidades a la hora de desarrollarse profesionalmente. Factores como los estereotipos y las relaciones informales limitan las posibilidades de promoción de los grupos minoritarios. La discriminación y los prejuicios es más probable que se den cuando se carece de procedimientos y políticas de promoción consistentes.

En este trabajo nos planteamos si las personas con discapacidad perciben discriminación en las posibilidades que tienen de desarrollar sus carreras profesionales. Por lo que pretendemos analizar la percepción de discriminación tanto en los movimientos verticales como horizontales, así como, en los criterios utilizados por la organización en las decisiones de desarrollo profesional. Luego, consideramos éste un aspecto relevante a analizar, la percepción potencial de discriminación por parte de las personas con discapacidad.

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.
- Amit, R., & Shoemaker, J.H. 1993. Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*. 14: 33-46.

- 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.
- Bartel, A. 1994. Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*. 33: 411-425.
- Baruch, Y., & Peiperl, M. 2000. Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management*. 30: 347-353.
- Becker, B., & Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizacional performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*. 39: 779-801.
- Bennington, L. 2001. Age discrimination: Converging Evidence from Four Australian Studies. *Employee Responsibilities and Rights Journal New York*. 13: 123-125.
- Bernes, K., & Magnusson, K. 1996. A description of career development services within Canadian organizations. *Journal of Counseling & Development*. 76: 569-575.
- Blackwell, W. D., Brickley, A.J., & Weisbach, S.M. 1994. Accounting information and internal performance evaluation. *Journal of Accounting of Economics*, 17: 331-358.
- Blau, F. 1977. *Equity pay in the office*. Lexington.MA: Lexington Books
- Blau, 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.
- Branscombe, N. R., Schmitt, M. T., & Harvey, R. D. 1999. Perceiving pervasive discrimination among African-Americans: Implications for group identification and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*. 77: 135-149.
- Burback, 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.
- Cabra de Luna, M. A. 1996. *Minusvalía e Inserción laboral en la Comunidad Valenciana*. Fundosa Social Consulting. Escuela Libre Editorial. Madrid, 119-123.
- Carrell, M.R., & Dittrich, J.E. 1978. Equity Theory: The recent literature, methodological considerations, and new directions. *Academy of Management Review*. 3: 202-211.
- Constitución Española 1812-1978
- Convenio 159 (OIT), de 22 de junio de 1983, sobre la readaptación profesional y el empleo de personas inválidas.
- 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.
- Delaney, T.J., & Huselid, A.M. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.

- 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.
- Dreyfuss, J. 1990. Get ready for the new work force. *Fortune*. 23: 167-178.
- 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.
- Gabor, A. 1995. Room at the top. *Human Resource Management International*. 3:22-24.
- 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.
- Godman B.M., Gutek B.A., Stein J.H., & Lewis, K. 2006. Employment Discrimination in Organization: Antecedents and Consequences. *Journal of Management* 32: 786
- Gomez – Mejías, L., & Balkin, D. 1992. Compensation organizational strategy and firm performance. *Cincinnati: South Western*.
- Goodman, P.S. 1974. An examination of referents used in the evaluation of pay. *Organizational Behavior and Human Performance*. 12, 170-195.
- 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.
- Gutek, B., Cohen, A., & Tsui, A. 1996. Reactions to perceived sex discrimination. *Human Relations New York*. 49:791-804.
- Gutteridge, T.G. 1986. Organizational career development systems: The state of the practice. In D. T. Hall, *Career development in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Pub. 50-94
- Haberfeld, Y. 1992. Employment Discrimination: An organizational model. *Academy of Management Journal*. 35: 161-181.
- Hall, D. T. 1986. *Career development in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Pub. 50-94
- Harel, G.H., & Tzafrir, S.S. 1999. The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*. 38: 185-193.
- 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.
- Herzberg, F. 1966. *Work and the nature of man*, Cleveland, OH: World Press. Hirschman, Albert O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hotchkiss, J. 2004. Growing Part-Time Employment among Workers with Disabilities: Marginalization or Opportunity. *Economic Review– Federal Reserve Bank of Atlanta*. 89: 25-40.
- Huselid, M.A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. 38:635-672.

- 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.
- Ito, J.K. 2003. Career mobility and branding in the civil service: An empirical study. *Public Personnel Management Washington*. 32: 1-21
- 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.
- Jennings, P.D., Cyr, D., & Moore, L.F. 1995. Benchmarking training and development practices: A multicountry comparative analysis. *Human Resource Management on the Pacific Rim: An integration*. In L.F. Moore & P.D. Jennings (Eds.). Berlin.
- Kandola, B. 2004. Skills development: the missing link in increasing diversity in leadership. *Industrial and Commercial Training*. 36: 143- 152.
- Kaufman, T. 1992. The effects of improshare on productivity. *Industrial and Labor Relations Review*. 45: 311-322.
- Kirk, J., Downey, B., Duckett, S., & Woody, C. 2000. Name your career development intervention. *Journal of Workplace Learning*. Bradford. 12:205-216.
- Lado, A., & Wilson, C. 1994. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*. 19: 699-727.
- Lee, B. 2001. The Implications of ADA litigation for employers: a review of federal appellate court decisions. *Human Resource Management*. 40: 35-50.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. 1999. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*. 24:31-48.
- LEY 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.
- Locke, E.A. 1976. What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*. 1, 3:309-336.
- Maital, S. 1994. *Executive economics: Ten essential tools for manager*. New York: Free Press.
- Major, B., & Crocker, J. 1993. Social stigma: The affective consequences of attributional ambiguity. In D. M. Mackie & D. L. Hamilton (Eds.), *Affect, cognition, and stereotyping: Interactive processes in intergroup perception*. New York: Academic Press. 345-370.
- Major, B., & Schmader, T. 2001. From social devaluation to self-esteem: The impact of legitimacy appraisals. In J.T. Jost & Major (Eds.). *The psychology of legitimacy: Emerging perspectives on ideology, justice and intergroup relations*. New York: Cambridge University Press.
- 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: Annal Reviews. 15: 343-380.
- Mayo, A. 1991. *Managing careers*. London: IPM

- Milkovich, G.T., & Newman, J.M. 1999. Compensation, 6th (Ed.). Mc Graw Hill.
- Mirage, L. 1994. Development of an instrument measuring valence of ethnicity and perception of discrimination. *Journal of Multicultural Counseling and Development*. 22: 49-59.
- Montagno, R. 1985. The effects of comparison others and prior experience on responses to task design. *Academy of Management Journal*. 28, 2:491-499.
- Morrison, A.M., & Von Glinow, M.A. 1990. Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45: 200-208.
- 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*, 3rd ed. McGraw-Hill, New York, pp 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., 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.
- Oldham, G.R., Kulik, C.T., Ambrose, M.L., Stepina, L.P., & Brand, J.F. 1986. Relations between job facet comparisons and employees reactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 38: 28-47.
- Olson, C., & Becker, B. 1983. Sex discrimination in the promotion process. *Industrial and Labor Relations Review*, 36: 624-641.
- Onne, J. 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.
- 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.
- Peterson, R.B. 1976. Test of Equity Theory by Controlling for comparison co-workers' efforts. *Organizational Behaviour and Human Performance*. 15:335-337.
- Powers, J. 1998. Employment discrimination claims under ADA title II: The case of uniform administrative exhaustion requirements. *Texas Law Review Austin*. 76: 457-1493.
- Recomendación nº 168 de la OIT sobre readaptación profesional de personas inválidas
- 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.
- Rhodes, A. 1995. Follow your heart. *American Fitness*. 13, 6: 48-52.
- Salancik, G.R., & Pfeffer, J. 1977. An examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes. *Administrative Science Quarterly*. 22, 3: 427-456.
- 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.
- 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.
- Terpstra, E., & Rozell, J. 1993. The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*. 46: 27-48.
- Thomas, R. 1990. From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*. 68, 2: 97-107.
- Vosburgh, R.M. 1980. The annual human resource review (A career planning system). *Personnel Journal* . Pg 98-99.
- Whittington, J. 1998. The same motivational style cannot be used for all employees. *Business Press*, Vol 10. 50: 27-28.
- 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.
- Wright, P., Ferris, S., Hiller, J., & Kroll, M. 1995. Competitiveness through management of diversity: Effects on. *Academy of Management Journal*, 38: 272-288.
- Wright, P.M., & Boswel, W.R. 2002. Desegregating HRM: A review and síntesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*. 28:247-276.
- Yarkin, K.L., Town, P., & Wallston, B.S. 1982. Blacks and women must try harder: Stimulus persons' race and sex attributions of casuality. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 8: 21-24