VNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Programa de Doctorado:

Estudios de Género y Políticas de Igualdad

La gestión equitativa en las empresas. Marco conceptual, medición y comprobación.

Alberto Díaz Rosillo

DIRECTORES:

Dra. Gabriela Moriana Mateo

Dr. Arístides A. Vara Horna

Octubre de 2024

RECONOCIMIENTO

En primer lugar quisiera reconocer la labor de apoyo que he tenido por parte de mi directora y director de tesis.

Gabriela me ha realizado comentarios útiles sobre su contenido. Pero también ha mostrado su apoyo en las gestiones que han posibilitado la presentación de esta tesis en todos estos años. Sin esta preocupación, que no era parte de su labor, hubiera sido difícil concluir en tiempo la tesis.

Arístides, propio de su estilo, ha esperado hasta el borrador final para sus comentarios. Mi trabajo con la gestión en equidad del personal directivo, tema de esta tesis, viene de largo. Desde la publicación del Modelo de Gestión propuesto por Arístides en 2015 me he centrado en el tema. Es cierto que la pandemia y un serio accidente han retrasado considerablemente la terminación. Agradezco que los artículos que se han publicado hayan tratado sucintamente los aspectos teóricos a la espera de este trabajo, que espero esté a la altura de las expectativas.

Tengo que reconocer que esta tesis hubiera sido aún más tardía sin el apoyo continuado de mi compañera Maribel, hoy también mi esposa. Fue ella la que averiguó que reunía las condiciones para poder iniciar el doctorado antes de lo que creía. Ha realizado labores de agenda personal. Ha asumido labores familiares que deberían haberme correspondido. Por último, ha demostrado un aguante y paciencia esperando la terminación de este trabajo.

Por último, mi agradecimiento por tu comprensión Marina. Esta tesis y mi trabajo me han absorbido un tiempo que merecías. Perdona por no haber realizado los viajes y vivir las experiencias que teníamos en mente cuando venías a vernos a Perú.

RESUMEN

Esta tesis parte de una premisa. Una empresa será justa y equitativa si las personas que la forman actúan de forma justa y equitativa. Entre las personas que forman la empresa se encuentra el personal directivo.

Los estudios de género constatan que la equidad sigue estando pendiente en la realidad de las empresas. Desde una mirada interseccional se pueden identificar regímenes de desigualdad como resultado de las decisiones y funciones de la gestión empresarial, fruto de la propia desigualdad existente en un contexto más amplio político, histórico y cultural. Las personas que tienen una responsabilidad de dirección en las empresas, como cualquier otra persona, percibe el entorno y las personas que le rodean según el prisma que la formación, personalidad y socialización han forjado. La toma de decisiones y las relaciones que establece con el resto de personas que forman el personal de una empresa estarán influidas por este particular prisma y por las creencias, valores y significados que provienen de la cultura de las empresas. Cultura imbuida del contexto político, histórico y cultural. Bajo la premisa expuesta, el lograr enfrentar estos regímenes de desigualdad en las empresas requeriría de un personal directivo que sea justo, que adquiera y manifieste una gestión con competencias en equidad. Pero esta necesidad nos lleva a lo que sería la pregunta de investigación de esta tesis: ¿qué significaría que una persona directiva sea justa y equitativa dentro de su función directiva? La pregunta de investigación se concretaría en el primer y principal objetivo de esta tesis: proponer un marco conceptual en el que se integre la función directiva con la equidad a partir de las concepciones prescriptivas de justicia y equidad, los estudios de género con una visión de interseccionalidad, las teorías sobre prejuicio social y, finalmente, un concepto que se propone de inequidad.

Esta tesis, siguiendo la corriente de la justicia como reconocimiento, entiende que es necesario atender a la situación social y la práctica individual para enjuiciar la justicia o injusticia real. Esta corriente filosófica sobre justicia se adhiere y continúa en el plano social en las teorías del prejuicio como la personalidad autoritaria o la dominancia social. Estas teorías ponen de manifiesto que la formación y socialización que recibe una persona está envuelta en valoraciones, roles, hábitos, costumbres, creencias o capacidades adscritas a las personas en función de su pertenencia a un grupo o colectivo. Unas personas o grupos son prejuiciadas con un menor valor que otras en función de diferentes características en un entramado de estructuras diversas de poder. La valoración de las personas en función de estas características y la predisposición que puedan tener a asumir estas jerarquías condiciona la relación que puedan mantener entre ellas. Así, características como el ser de un sexo, edad, etnia o clase social determinan que unas personas sufran la opresión de otras. Ahora bien, estas visiones filosófica y social tienen que ser traducidas al entorno empresarial.

Los temas de justicia y equidad llevan décadas siendo un tema de estudio en las organizaciones. Varias teorías y modelos plantean la justicia de las organizaciones y del actuar justo y equitativo del personal directivo. También desde los estudios sobre liderazgo hay preocupación por identificar y valorar el actuar de una persona directiva con sus personas seguidoras. Sin embargo, estos acercamientos tienen varias limitaciones.

Un primer inconveniente es su enfoque descriptivo, empírico. Evalúan la percepción sin establecer previamente lo que sería un actuar justo y equitativo. Un segundo inconveniente se encuentra en el concepto de justicia interaccional, un concepto que evalúa el trato justo de una persona directiva en las relaciones con su equipo a cargo cuyo alcance en su interpretación varía según autores. Este concepto no solo es descriptivo sino que se enfoca en la función de relaciones interpersonales y de comunicación de las funciones directivas.

Un concepto que podría servir para evaluar lo justo y equitativo (o no) del actuar de una persona directiva sería el de patrón de gestión inequitativa. Un concepto que se ajustaría a la corriente de justicia como reconocimiento y a las teorías sobre el prejuicio y que parte de una concepción prescriptiva de inequidad. Concepción que partiría de los estudios de género pero que serviría para denotar la inequidad fruto de cualquiera de las estructuras de dominación existentes.

Esta tesis, en un paso más, pretende probar el marco conceptual a través de un estudio empírico expresado en los dos restantes objetivos. Un segundo objetivo pretende presentar una herramienta de evaluación proveniente del concepto de inequidad que mediría cuánto de equitativa es la gestión realizada por el personal directivo. El tercer objetivo sería la comprobación empírica del concepto haciendo uso de la herramienta de evaluación. Este tercer objetivo se concreta en testar un modelo que incluiría las relaciones inequitativas del personal directivo y variables clave en las organizaciones como serían el acoso sexual laboral, el conflicto trabajo – vida personal, el compromiso laboral y la productividad laboral. Estos dos objetivos han sido cumplidos. La escala tiene fiabilidad por consistencia interna y validez de constructo y se han demostrado relaciones, mediaciones y moderaciones que parten de este marco conceptual.

Los objetivos logrados en la tesis demostrarían que, además del aporte teórico que supone una valoración de la justicia y equidad en la actuación directiva desde una concepción prescriptiva de equidad-inequidad, esta concepción serviría como línea base y posterior seguimiento de la gestión en equidad realizada por el personal directivo, que ésta gestión en equidad está relacionada con la equidad de género y que tiene consecuencias para las personas y las empresas.

Se discute tanto la parte empírica y la parte de propuesta del marco conceptual.

TABLA DE CONTENIDOS

Reconocimiento ____ ***ii***

Resumen ____ ***iii***

Tabla de Contenidos ____ ***v***

Lista de tablas ____ ***viii***

Lista de figuras ____ ***ix***

Introducción ____ ***1***

Capítulo 1. Problema de investigación ____ ***7***

1.1. Planteamiento del problema ____ **7**

1.2. Objetivos de la investigación ____ **12**

1.3. Justificación e impacto potencial ____ **12**

1.3.1. Como aporte teórico de un modelo de equidad prescriptiva aplicada en las organizaciones ____ 12

1.3.2. Como línea base de una gestión justa y equitativa de una persona directiva ____ 14

1.3.3. Como estimador de la viabilidad y sostenibilidad de los modelos y planes hacia la igualdad de oportunidades y prevención de la violencia ____ 15

Capítulo 2. Marco teórico ____ ***20***

2.1. Justicia, igualdad y equidad. Modelos filosóficos y sociales ____ **20**

2.1.1. Introducción conceptual ____ 20

2.1.2. La justicia de Aristóteles ____ 22

2.1.3. El liberalismo igualitario. La justicia de Jonh Rawls ____ 23

2.1.4. La concepción no igualitaria de la justicia. Liberalismo libertario de Robert Nozick ____ 24

2.1.5. Más allá de Rawls. Otras concepciones de justicia distributiva ____ 25

2.1.6. La justicia igualitaria no distributiva ____ 26

2.2. Antecedentes sociales y psicológicos ____ **28**

2.2.1. La concepción de estereotipo, prejuicio y discriminación ____ 28

2.2.2. La explicación del prejuicio. La visión individual: personalidad autoritaria, dominancia social y autoritarismo de derecha. ____ 29

2.2.3. La explicación del prejuicio. La visión social ____ 31

2.3. La justicia, igualdad y equidad desde la perspectiva de género ____ **32**

2.3.1. La crítica desde las autoras feministas al modelo distributivo de justicia. La justicia de Iris Marion Young y Nancy Fraser. ____ 32

2.3.2. La estructura de la dominación en género. Patriarcado, androcentrismo y sexismo ____ 41

2.3.3. El modelo feminista de la interseccionalidad ____ 43

2.4. Los modelos de justicia y equidad en las organizaciones ____ **49**

2.4.1. El contrato psicológico ____ 49

2.4.2. La Teoría de la Equidad de Adams ____ 51

2.4.3. Los modelos de Justicia Organizacional ____ 54

2.5. Los modelos de equidad de género aplicados en las organizaciones ____ **57**

2.5.1. Planes de igualdad de género en Europa (GEP). ____ 57

2.5.2. Modelo de Equidad de Género del Banco Mundial ____ 58

2.5.3. Sistemas de Gestión de Equidad de Género del PNUD 59
2.5.4. Modelo MIG-SCORE de la OIT 60
2.5.5. Equidad de género en las empresas. Factores de éxito y dificultades a superar 60

Capítulo 3. Un marco prescriptivo de equidad en las funciones del personal directivo 63

3.1. Las funciones directivas y la potestad discrecional 63
3.1.1. Las funciones directivas 63
3.1.2. La discrecionalidad directiva 64
3.1.3. El riesgo moral. La teoría de agencia 65

3.2. El rol de liderazgo 66
3.2.1. El concepto de liderazgo 66
3.2.2. Modos de dirigir. El lado positivo 68
3.2.3. Modos de dirigir. El liderazgo destructivo 73

3.3. El modelo de inequidad y los patrones de gestión inequitativa 79
3.3.1. Concepto de inequidad de Vara-Horna 79
3.3.2. Concepto de Patrón de Gestión Inequitativa 80
3.3.3. PGI. La irracionalidad y la falta de asunción como inequitativo 84
3.3.4. De la Gestión Inequitativa a la Gestión Equitativa 85
3.3.5. Medición de la gestión en equidad del personal directivo 86

3.4. Marco conceptual de la gestión en justicia y equidad. Integración del concepto de PGI en los modelos filosóficos, sociales y organizacionales 87
3.4.1. Marco conceptual. Una síntesis desde los modelos y teorías 88
3.4.2. Concepto de inequidad y los modelos sociales y organizacionales 94
3.4.3. La integración del concepto feminista de justicia y equidad 97
3.4.4. El concepto de Patrón de Gestión Inequitativa frente a los modelos organizacionales y estilos de liderazgo 98
3.4.5. Gestión Inequitativa e inequidad de género 102

Capítulo 4. Validación de la propuesta de medición y comprobación del marco conceptual. Estudio empírico 104

4.1. Problema y objetivos del estudio empírico 104

4.2. Antecedentes previos 105
4.2.1. Acoso sexual laboral 105
4.2.2. El acoso sexual laboral y la justicia y equidad en las organizaciones 112
4.2.3. Conciliación laboral 118
4.2.4. Compromiso laboral 127
4.2.5. Productividad laboral 137

4.3. Modelos propuestos 149
4.3.1. Modelo ligado al primer objetivo. Asociación entre la gestión equitativa y la equidad de género en las empresas 149
4.3.2. Modelos ligados al segundo objetivo. La gestión de equidad asociada con variables claves de éxito para las empresas 150

4.4. Metodología 153
4.4.1. Participantes 153
4.4.2. Instrumentación 153
4.4.3. Procedimiento 158
4.4.4. Análisis 159

4.5. Validación de la escala de Gestión Equitativa. AFE y AFC _____ 170
4.5.1. Análisis factorial exploratorio del constructo gestión equitativa _____ 170
4.5.2. Análisis factorial confirmatorio del constructo gestión equitativa _____ 179
4.5.3. Conclusiones de la validación de gestión equitativa _____ 182

4.6. Resultados del estudio empírico _____ 183
4.6.1. Primer objetivo. Gestión Equitativa y equidad de género _____ 183
4.6.2. Segundo objetivo. Gestión equitativa y variables claves de éxito. _____ 199

Capítulo 5. Discusión y conclusiones_____ 218

5.1. Discusión y conclusiones del estudio empírico _____ 218
5.1.1. La escala de medición de Gestión Equitativa_____ 218
5.1.2. Variables socio demográficas y laborales y la Gestión Equitativa_____ 219
5.1.3. Contraste de hipótesis _____ 220
5.1.4. Generalizaciones_____ 225
5.1.5. Aportes y contribuciones del estudio empírico_____ 225
5.1.6. Limitaciones del estudio empírico _____ 225
5.1.7. Recomendaciones_____ 226
5.1.8. Conclusiones del estudio empírico_____ 226

5.2. Discusión y conclusiones del marco teórico_____ 227
5.2.1. Gestión Equitativa y las funciones directivas_____ 228
5.2.2. Gestión Equitativa y las relaciones de agencia _____ 232
5.2.3. Gestión Equitativa y cultura organizacional_____ 233
5.2.4. Gestión Equitativa y Responsabilidad Social Interna_____ 234
5.2.5. Recomendaciones_____ 235
5.2.6. Investigaciones futuras_____ 237
5.2.7. Conclusiones _____ 238

Referencias_____ 239

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Características de la muestra ____ 154
Tabla 2. Descriptivos univariados de los ítems de gestión equitativa ____ 171
Tabla 3. Matriz de correlaciones policóricas ____ 172
Tabla 4. Correlaciones entre los indicadores ____ 173
Tabla 5. Análisis Factorial Exploratorio con todos los ítems. Comunalidades y matriz de estructura ____ 174
Tabla 6. Análisis Factorial Exploratorio de gestión equitativa sin el ítem GE03. Comunalidades y matriz de estructura ____ 175
Tabla 7. Cargas y comunalidad comparativa en AFE con matrices policóricas frente a Pearson para dos factores ____ 177
Tabla 8. Cargas y comunalidad comparativa en AFE con matrices policóricas frente a Pearson para tres factores ____ 178
Tabla 9. Bondad de ajuste de los modelos propuestos ____ 180
Tabla 10. Índices de ajuste de diferentes modelos de gestión equitativa ____ 180
Tabla 11. Consistencia interna y validez convergente de los modelos de Gestión Equitativa ____ 181
Tabla 12. Validez discriminante por el criterio de Fornell – Larcker de los modelos de Gestión Equitativa ____ 181
Tabla 13. Validez discriminante por el criterio HTMT de los modelos de Gestión Equitativa ____ 182
Tabla 14. Cargas factoriales de los ítems de acoso sexual laboral ____ 185
Tabla 15. Bondad de ajuste del constructo acoso sexual laboral ____ 186
Tabla 16. Consistencia interna y validez convergente y discriminante de ASL ____ 186
Tabla 17. Diferencias en el acoso sexual laboral en función del tipo de contrato ____ 188
Tabla 18. Gestión Equitativa en función del sexo del personal ____ 189
Tabla 19. Gestión equitativa en función de tener hijas o hijos menores a 18 años ____ 190
Tabla 20. Valoración de la gestión en equidad en función de la antigüedad ____ 191
Tabla 21. Logit multinomial. Gestión equitativa baja vs gestión equitativa alta ____ 193
Tabla 22. Logit multinomial. Gestión equitativa con deficiencias vs gestión equitativa alta ____ 194
Tabla 23. Datos cruzados entre gestión equitativa y acoso sexual laboral ____ 195
Tabla 24. Resultado de la regresión logística binaria de acoso sexual laboral como dependiente ____ 197
Tabla 25. Regresión del modelo mediado. ____ 198
Tabla 26. Efecto de la gestión equitativa sobre la relación del acoso sexual laboral con el compromiso laboral ____ 199
Tabla 27. Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov ____ 198
Tabla 28. Cargas factoriales de los ítems de compromiso laboral ____ 201
Tabla 29. Bondad de ajuste del constructo compromiso laboral ____ 202
Tabla 30. Consistencia interna y validez convergente y discriminante del compromiso laboral ____ 202
Tabla 31. Consistencia interna y validez convergente y discriminante de productividad perdida con ausentismo sin subdimensiones ____ 203
Tabla 32. Consistencia interna y validez convergente de productividad perdida (ausentismo con 3 subdimensiones) ____ 204
Tabla 33. Validez discriminante de productividad perdida (ausentismo con 3 subdimensiones) ____ 204
Tabla 34. Consistencia interna y validez convergente de productividad perdida (ausentismo con 3 subdimensiones). PLS-SEM. ____ 205
Tabla 35. Cargas factoriales de los ítems de productividad perdida. Ausentismo sin subdimensiones ____ 205
Tabla 36. Cargas factoriales de los ítems de productividad perdida. Ausentismo con subdimensiones 206
Tabla 37. Bondad de ajuste del constructo pérdida de productividad ____ 206
Tabla 38. Consistencia interna y validez convergente de conflicto trabajo – vida personal ____ 207
Tabla 39. Bondad de ajuste del constructo conflicto trabajo – vida personal ____ 207
Tabla 40. Cargas de los ítems ____ 208
Tabla 41. Consistencia interna y validez de constructo ____ 209
Tabla 42. Validez discriminante. Ratios Heterotrait-Monotrait (HTMT) ____ 210
Tabla 43. Relaciones y tamaño del efecto entre las variables del estudio ____ 210

Tabla 44. Relaciones y tamaño del efecto entre las variables del estudio. Diferencias entre mujeres y hombres _____ 211
Tabla 45. Varianza explicada _____ 212
Tabla 46. Efecto moderador de la gestión equitativa en la relación entre las variables y dimensiones del estudio. Moderaciones significativas _____ 213
Tabla 47. Moderación de la gestión de equidad para distintos modelos de regresión _____ 216

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Conjunto de estructuras de poder (Kyriarcado) de Elisabeth Schüssler Fiorenza _____ 95
Figura 2. Modelo de recursos y demandas _____ 131
Figura 3. Modelos de relación entre Gestión Equitativa y Acoso Sexual Laboral _____ 150
Figura 4. Modelos propuestos de relación entre Gestión Equitativa y pérdida de productividad _____ 151
Figura 5. Modelos formativos y reflectivos _____ 160
Figura 6. Análisis factorial exploratorio _____ 162
Figura 7. Análisis factorial confirmatorio _____ 164
Figura 8. Dendrograma por análisis clúster jerárquico _____ 176
Figura 9. Matriz del escalonamiento multidimensional _____ 176
Figura 10. Modelos a testar de gestión equitativa con el AFC _____ 179
Figura 11. Gráfico de dispersión de los residuos _____ 195
Figura 12. Esquema de regresión del análisis de moderación _____ 198
Figura 13. Relación acoso sexual – compromiso laboral en función de los niveles de gestión equitativa _____ 199
Figura 14. Modelos del conflicto trabajo – vida personal _____ 207
Figura 15. Mediación de la gestión equitativa en la relación entre el conflicto trabajo – vida personal y la productividad perdida _____ 214
Figura 16. Mediación de la gestión equitativa en la relación entre dimensiones del Compromiso Laboral y la Productividad perdida _____ 215
Figura 17. Moderaciones de la Gestión de Equidad en la relación entre Conflicto y Compromiso Laboral en hombres y mujeres _____ 217
Figura 18. Moderaciones de la Gestión de Equidad en la relación entre Conflicto personal-laboral y el Compromiso Laboral en hombres _____ 217

INTRODUCCIÓN

Los conceptos de equidad y justicia han sido abordados desde la antigüedad y desde diferentes enfoques y áreas de conocimiento. Los términos de justicia y equidad son tratados como sinónimos en parte de la literatura, así como los términos equidad e igualdad, aunque conceptualmente sean diferentes. Para la filosofía moral la justicia determina cómo tienen que comportarse las sociedades y cómo se deben tratar las personas que forman parte de esas sociedades. El cómo deben ser las sociedades y las relaciones entre las personas se manifiesta en un cúmulo de normas que constituye la Justicia Legal, el cuerpo de normas que constituyen el Derecho. En ciencias sociales el estudio sobre la justicia deriva hacia cómo las personas generamos juicios sobre las normas y cómo reaccionamos ante nuestra percepción de su aplicación en nuestro caso particular.

Esta tesis parte de varios campos de estudio sobre la justicia y la equidad que están interrelacionados. Las propuestas que nacen del campo de la filosofía y que enlaza con modelos sociales, los que derivan de la lucha feminista por la igualdad de género y los que se desarrollan alrededor de las organizaciones a partir de los modelos filosóficos y sociales. El desarrollado hacia las organizaciones ha sido abordado desde una concepción distributiva de la justicia y evaluado a partir de las percepciones del personal que las conforman. La finalidad es mejorar la percepción de justicia de la organización y de los tomadores de decisión con la consiguiente mejora del clima organizacional y su reflejo en el desempeño y la productividad. El desarrollado en cuanto al género tiene un enfoque de Derechos Humanos, con visiones no estrictamente distributivas de la justicia. La finalidad es llegar a una sociedad igualitaria en género, eliminando las situaciones de discriminación y violencia que sufren las mujeres por el hecho de ser mujeres. Esta búsqueda de la igualdad en género ha incluido otras situaciones discriminatorias a partir del desarrollo del concepto de interseccionalidad.

Estos enfoques tienen su intersección práctica en los modelos de gestión y planes dirigidos a promover la igualdad de género y la prevención de la violencia hacia las mujeres en las organizaciones. Especialmente en las organizaciones empresariales.

La comunidad científica está de acuerdo en que la presencia de la discriminación, la percepción de injusticia, la falta de diversidad y de ética tienen consecuencias para el personal de la empresa y la propia organización. Igualmente se ha indagado en la presencia y efectos de la falta de igualdad de oportunidades y la prevalencia de situaciones de violencia de género. Se han desarrollado propuestas y se han implementado políticas y actuaciones dirigidas a instaurar la igualdad, la equidad, la justicia y la actitud ética dentro de las empresas. Iniciativas que han tenido el respaldo en algunos países de una legislación dirigida a estos logros. Pero los esfuerzos realizados no parecen haber alcanzado los resultados deseables. Se pueden esgrimir varias razones para la falta de efectividad práctica de las distintas propuestas y acciones implementadas en las empresas y que podrían explicar lo poco que se ha avanzado dentro del mundo de empresa. Entre estas razones estarían la falta de iniciativa real con la argumentación de que se trata de actuaciones “obligadas”, impuestas a partir de una legislación que carece de una óptica empresarial. La falta de asunción y concienciación sincera y decidida de los mandos en

los distintos niveles organizacionales expresada en resistencias hacia la igualdad de género y la prevención de la violencia. La falta de unos mecanismos de control eficaces que detecten las desviaciones.

De las razones expuestas, esta tesis tiene fijado su interés en el papel que juegan los mandos, el personal directivo de las empresas. Esta tesis parte de una premisa. Para que una organización sea justa y equitativa se requiere que su personal sea justo y equitativo. Dentro de este personal se encuentran las y los mandos, el personal directivo. Para que la equidad pueda ser incluido en la práctica empresarial es necesario plantear un modelo que relacione equidad con la función directiva. Expresado de otra manera. Para que el personal directivo pueda entender, asumir, aplicar y exigir con verdadera eficacia los valores, normas, medidas y acciones incluidas en una política, proyecto, estrategia o plan encaminado a disminuir o erradicar la violencia, la desigualdad, la discriminación, la falta de diversidad o la falta de ética se requiere que el personal directivo adquiera competencias y conocimientos en lo que sería una gestión[1] justa y en equidad.

¿Qué significaría que una persona directiva sea justa y equitativa dentro de su función directiva? Esta es la pregunta fundamental de esta tesis. El dar respuesta a esta cuestión pasa necesariamente por establecer una lógica conceptual que relacione las nociones de justicia y equidad con la función directiva. Solo así podemos tener un punto de partida válido para incluir la equidad en la gestión empresarial. Para conseguir una propuesta teórica coherente y útil para las empresas podemos iniciar la reflexión viendo modelos que traten sobre justicia y equidad ya existentes. Con este punto de partida nos encontramos con varios inconvenientes que se intentarán solventar con la propuesta teórica.

Un primer inconveniente lo encontramos en nuestra fuente principal de modelos de justicia, los modelos filosóficos. Si la pretensión es llegar a determinar lo que sería una gestión justa y en equidad requerimos un modelo que nazca de una concepción de justicia, una concepción que permita establecer lo justo y equitativo de la gestión realizada por las y los directivos de empresa. Por tanto, necesitamos partir de las concepciones y modelos que nos han aportado conceptos prescriptivos de justicia y equidad. La fuente fundamental la aporta la filosofía moral, social y política. Especialmente relevantes son los postulados de justicia como reconocimiento que parten de autoras feministas como Young (2000) o Fraser (1997) que aportan una visión diferente a la línea argumental seguida por los modelos filosóficos distributivos que, a grandes rasgos, consideran que la justicia se alcanza con un reparto equitativo de los bienes disponibles por una sociedad. Los modelos de las autoras ligadas al pensamiento feminista no solo tienen en cuenta la necesidad de un reparto de los bienes materiales mensurables para alcanzar la igualdad como meta de la justicia. La meta de la igualdad debe considerar la dinámica de las interrelaciones sociales y el papel que en esta dinámica juegan determinadas personas y grupos. Una dinámica social en el que el prejuicio, los estereotipos, la dominación o la opresión se encuentran presentes y no se pueden obviar cuando se trata de valorar las situaciones de justicia y equidad. Por tanto, parece congruente que partamos de estos modelos prescriptivos de justicia para relacionar la equidad con la función directiva.

[1] El término "gestión" no está relacionado a una concepción única. Para referirme a la función de relaciones interpersonales, como sería la de líder, también utilizaré "gestor de un equipo humano" o el término "dirección".

Ahora bien, y aquí tenemos el problema, su enfoque está dirigido hacia la esfera social y política en su conjunto y, como el resto de los modelos prescriptivos, adolece de una aplicación práctica directa en la gestión empresarial. Por tanto, se requiere de una traducción, de una propuesta, que nos lleve de los principios o elementos que constituirían una sociedad o una institución que actuara de forma justa y equitativa a un concepto prescriptivo de lo que es equitativo teniendo en cuenta la realidad específica del mundo empresarial.

El segundo inconveniente, realmente dos inconvenientes relacionados, lo tenemos en los modelos de justicia y equidad que ya han sido propuestos en el ámbito organizacional. Especialmente influyentes son la Teoría de Equidad de Adams (1965) y las distintas dimensiones de lo que se entiende por Justicia Organizacional. El primer problema es que son modelos empíricos que no parten de una concepción previa de justicia o equidad. Evalúan la percepción, objetiva o no, de la existencia de justicia y equidad. Una equidad, como en el caso de la Teoría de la Equidad, centrada básicamente en el reparto, en una concepción distributiva de lo que es justo. Un segundo problema lo tenemos dentro de los pocos modelos que están orientados hacia las relaciones interpersonales, en el actuar justo o injusto del personal directivo con su equipo a cargo. En el caso del modelo de justicia interpersonal (dentro de lo que se entiende por justicia organizacional) no hay una propuesta uniforme de lo que se está evaluando. Algunas personas autoras lo entienden como el trato hacia el personal cuando se aplican las normas, hay quienes tienen una visión menos concreta y amplían ese trato a otras situaciones y a la generalidad del actuar del personal directivo con su equipo, pero sin un punto de partida que dirija la atención a lo que debe ser evaluado. Para superar estas limitaciones se requiere de una propuesta que, partiendo de lo que debe entenderse por un actuar equitativo desde una corriente filosófica prescriptiva de justicia, delimite el tipo de actuaciones del personal directivo que debe ser evaluado, que delimite lo que debe entenderse como una gestión en equidad del personal directivo. Adelantándome al desarrollo de la tesis expondré que cuando tratamos del comportamiento de equidad del personal directivo no deberíamos incluir aquellas decisiones que se derivan directamente de lo estipulado por reglas y normas. La gestión de equidad que debería evaluarse es aquella que se deriva de las actuaciones dentro de su potestad discrecional, aquellas actuaciones que no están regladas. También se entiende que no son reglados aquellos comportamientos cuando se aplican las normas. En la norma no se suele estipular cómo se ha de comportar el personal directivo ante cada persona que constituye su personal subordinado (un miembro de su equipo de trabajo) cuando aplique la norma. Importante tener en cuenta que las normas y los procedimientos parten de las decisiones de personal directivo ejecutivo (gerentes, directores generales) y que hay varias funciones del personal directivo que son discrecionales, como la toma de decisiones que tienen que ver con definición de estrategias en su área o la de gestor de su equipo humano.

El tercer inconveniente se encuentra en la fuente de modelos que parten del campo social y psicológico. Entre estos modelos se encuentran la Teoría de la Dominancia Social (Sidanius & Pratto, 1999) o el modelo de Personalidad Autoritaria (Adorno, Frenkel-Brunswick, Levinson, & Sandford, 1950). Los modelos nos acercan a una comprensión de la dinámica de la subordinación y la opresión centrado en la persona pero no entran en la definición de lo que debería entenderse por justicia o equidad. En definitiva, son una continuación en la realidad concreta de las concepciones teóricas de justicia y equidad

expuestas en algunas perspectivas filosóficas. En especial, están relacionados con las concepciones no distributivas de la justicia como la justicia como reconocimiento y en la explicación feminista de la inequidad de género. Estos modelos teóricos también han servido de inspiración a los modelos organizacionales.

Lo que todos los modelos tienen en común es reconocer los efectos perjudiciales que supone la falta de justicia y la falta de relaciones justas y equitativas, ya sea desde una concepción de justicia objetiva o justicia percibida. Consecuencias que, según los modelos, se dirigen hacia la persona, la organización, los grupos sociales o la sociedad como concepción general. Uno de los modelos que específicamente trata las consecuencias de una falta de equidad (realmente reciprocidad) es la Teoría de Equidad de Adams (1965). Una percepción de falta de reciprocidad de un o una empleada supondría una respuesta en su tendencia a buscar el equilibrio perdido.

Partiendo de estas corrientes teóricas e intentando solventar los inconvenientes se propondrá partir de una de las corrientes filosóficas y sociales como vía para responder a la cuestión planteada en la tesis, ¿qué significaría una gestión de equidad? De la bibliografía existente escogeremos una propuesta cercana a esta vía conceptual prescriptiva que hemos escogido. Esta propuesta plantea un concepto de inequidad que nos serviría de base para establecer qué comportamientos individuales del personal directivo podrían ser tildados de equitativos o inequitativos. La mayor o menor presencia o ausencia de estos comportamientos y actitudes podría servir como un indicador de una gestión en equidad, tanto hacia las personas a su cargo como en funciones de toma de decisiones realizada por las y los directivos.

Uno de los grandes beneficios que tenemos con un modelo de estas características es que, a partir de la valoración de la gestión en equidad de una persona directiva realizada por el personal empleado, por las y los pares, por superiores o las autovaloraciones, podríamos diseñar una formación, capacitación, que desarrollen competencias en equidad. La adquisición de estas competencias en equidad se hace necesaria si queremos que la violencia, la desigualdad y la discriminación tengan una menor cabida en las empresas. Dicho de otro modo, las acciones dirigidas hacia la igualdad de oportunidades y la prevención de la violencia, como podría ser la violencia y discriminación de género, requeriría de un personal que demostrara una gestión en congruencia.

Dirigir de forma justa y equitativa un equipo humano y tomar decisiones libres de sesgos derivados de creencias de inequidad es una condición necesaria, pero no suficiente para el éxito de las políticas y planes dirigidos hacia la implantación de la justicia y la equidad en las empresas, incluida la de género. Estas actuaciones deberían ser sostenidas en razones de empresa. En definitiva, lo ideal es que las políticas y planes sean sustentadas también por valores, fines y objetivos empresariales. Objetivos como la mejora del clima laboral, mejora del desempeño y la productividad deberían ligarse a los objetivos específicos de las políticas y planes dirigidos hacia la igualdad y la erradicación de la violencia en las empresas. Esta congruencia de objetivos facilitaría la sostenibilidad de las políticas y planes. A un enfoque de "derechos" se le debería unir un enfoque de "competitividad empresarial".

La literatura científica ha demostrado las consecuencias que supone en múltiples variables ligadas a las organizaciones y al trabajo la percepción de falta de justicia y

equidad. A efectos de esta investigación resulta especialmente relevante exponer las consecuencias que se derivan de la conducta del personal directivo. En este estudio, a partir de las diferencias y aportes que supone una óptica de equidad frente a otros modelos que también indagan sobre la conducta del personal directivo, se expondrán algunas implicaciones que en algunas variables supondría una conducta equitativa / inequitativa por parte del personal directivo. En algunos casos no se trata de suposiciones sino de evidencias obtenidas de estudios ya realizados bajo este modelo teórico (Díaz-Rosillo, Vara-Horna, Asencios-González, Chafloque-Céspedes, & Santi-Huaranca, 2019; Vara-Horna, Asencios-González, Quipuzco-chicata, & Díaz-Rosillo, 2022; Vara-Horna, Díaz-Rosillo, Asencios-Gonzalez, & Quipuzco-Chicata, 2023).

En conformidad con la intencionalidad de esta investigación, la estructura de esta tesis se inicia en su capítulo primero con la exposición del problema que fundamenta esta tesis y que, en gran manera, ya ha sido esbozada en esta introducción para, a continuación, presentar los objetivos y la justificación e impacto de esta tesis.

En el capítulo segundo, el marco teórico, se realiza una revisión de modelos y teorías más actuales e influyentes existentes sobre las tres corrientes teóricas ya mencionadas: la corriente filosófica sobre justicia y equidad, la corriente sobre la visión social y psicológica del prejuicio y los modelos de equidad y justicia organizacional. En este segundo capítulo se podrán encontrar tres apartados de contenido específicos que versan sobre la temática de género. Un primer apartado para realizar una revisión de las propuestas de dos filósofas feministas en cuanto a justicia pero que resultan fundamentales para cimentar el modelo que se propone en el siguiente capítulo. Un segundo apartado trata sobre la estructura de poder construida sobre el género y un tercero que muestra los modelos más conocidos de equidad de género que se están aplicando en las organizaciones.

El tercer capítulo es la exposición de un marco conceptual que incluye un modelo de equidad presente en la bibliografía existente. Un modelo que sería coherente con una concepción prescriptiva de equidad proveniente de la corriente de justicia como reconocimiento y de las formulaciones feministas de justicia y su correlato social en las teorías del prejuicio. Abro este capítulo exponiendo las funciones directivas y el papel que juega la discrecionalidad en estas funciones. Nos centramos en especial en una de sus funciones, la de gestor del grupo humano que tiene a su cargo y que nos lleva a los estudios sobre liderazgo.

En este capítulo se presenta el marco conceptual de equidad que integra las concepciones filosóficas, sociales y organizacionales a un concepto de inequidad dado por Vara-Horna (2015). Expongo los elementos integrantes de este concepto de inequidad. Muestro la definición de patrón de gestión inequitativa como expresión cognitiva y conductual de pensar y relacionarse de forma inequitativa aplicada al personal directivo así como de las dimensiones que lo forma, muy cercanas a la propuesta de Fraser (1997) de injusticia cultural, donde la dominación cultural, la falta de reconocimiento y la falta de respeto serían elementos que lo conformarían. Se generaliza esta propuesta de gestión inequitativa al polo de equidad. Lo que sería una gestión equitativa. A continuación, confronto este marco conceptual con los modelos sociales y

organizacionales, con los modelos organizacionales y los estilos de liderazgo y con la visión feminista de justicia y equidad y la inequidad de género.

El capítulo cuarto expone un estudio empírico utilizando una escala bajo el concepto de patrón de gestión inequitativa de Vara-Horna. Se propone y evalúa algunas características psicométricas de la escala y se testan hipótesis sobre las relaciones entre el concepto de Gestión Equitativa con otras variables relacionadas con las y los trabajadores (acoso sexual laboral, conflicto trabajo – vida personal), el trabajo (compromiso laboral) y la organización (productividad laboral).

El capítulo quinto, discusión y conclusiones, se compone de dos apartados. El primero discute la parte empírica de este trabajo y el segundo se centra en los aportes teóricos del marco general conceptual propuesto en la tesis. Si bien parte de la discusión se encuentra expuesta en el capítulo tercero[2].

[2] En cuanto a las características de redacción de esta tesis seguiré el modelo de la American Psychological Association, (APA) en lo referente a las citas en texto, figuras y tablas. No seguiré su propuesta en cuanto a títulos y subtítulos, las fuentes de letra, márgenes, párrafos y exposición de resultados de análisis. Tampoco aplicaré interlineado doble en las citas textuales de más de 40 palabras. En las referencias se incluye, al menos, un nombre de pila de las personas autoras. Para facilitar su identificación, cada autor/a en la referencia se separará con punto y coma en lugar de solo una coma y terminará en un punto antes de indicar el año de la publicación entre paréntesis.

CAPÍTULO 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En las últimas décadas un número cada vez más numeroso de instituciones públicas y organizaciones privadas en más países han apostado por implicarse y comprometerse en la equidad de género, aunque unos países más que otros. En el ranking de las 200 mejores empresas en igualdad de género en el mundo[3], Noruega está representada con un 58% de sus empresas, Suecia en un 38%. Le siguen Países Bajos, Finlandia y Reino Unido. En la parte de atrás tenemos a España, representada con un 14%, Francia con el 13% y Alemania con el 10% (Gutiérrez, 2017). El empoderamiento de las mujeres y la equidad de género forman parte de los objetivos de la agenda global 2030 y en el caso de la violencia contra las mujeres representa una vulneración de los Derechos Humanos. No cabe duda que se han logrado avances, pero también hay que reconocer que estos avances están siendo lentos. Después de décadas de acciones en los puestos de trabajo, un gran número de organizaciones, tanto públicas como privadas, siguen presentando profundas desigualdades (Cortis, Foley, & Williamson, 2022). Efectivamente, persisten frentes por combatir. La brecha salarial sigue siendo significativa, las mujeres ganan menos que los hombres. En solo seis compañías de las 200 comentadas anteriormente no existe brecha salarial por sexo (Gutierrez, 2017). Todavía las mujeres están lejos de estar representadas de la manera que se encuentran los hombres en todo tipo de sectores y puestos de trabajo. Eso sí, están sobrerrepresentadas en aquellos puestos que se relacionan con su rol tradicional. Sigue habiendo un porcentaje menor de mujeres directivas que directivos hombres (LaPierre & Zimmerman, 2012). En estas 200 empresas los cargos ejecutivos se sitúa en un 80% hombres, contra un 20% de mujeres (Gutierrez, 2017). Siguen siendo mayoritariamente las mujeres las que sufren violencia. En el caso particular de España en datos de antes de la pandemia y referido a las empresas que deberían tener un Plan de Igualdad la proporción de mujeres en los Consejos de Administración solo llegaba al 11% y un 66% de las sociedades no tenía una sola mujer en un puesto de dirección, siendo la brecha salarial de un 23,2%, lo que representaba 5.982,42 euros anuales (Mateo, 2017).

Son varias las razones o enfoques que han intentado explicar la existencia de la brecha de género en el mundo laboral. Algunas explicaciones se centran en el tiempo y dedicación que supone para las mujeres hacerse cargo, en mucha mayor medida que los hombres, de las actividades de cuidado. Esta situación avoca a muchas mujeres a aceptar contratos a tiempo parcial, a llevar una vida laboral discontinua o a tener menos posibilidades de acceder a formación y que supondría, en definitiva, un menor acopio de experiencia y competencias laborales[4]. Por la misma razón, es difícil compaginar con éxito ambas facetas, profesional y personal. El conflicto de roles sitúa a las mujeres en una posición de mayor dificultad que la que tienen que enfrentar los hombres. Por otra parte nos encontramos con las creencias y estereotipos del personal directivo. Estas

[3] Del total de compañías cotizadas de 23 países a nivel mundial con una capitalización superior a 2.000 millones de dólares (USD).

[4] En la línea de la Teoría del Capital Humano. No entro en la cuestión de la falta de valoración de la actividad de cuidado como parte de competencias útiles para la actividad laboral.

creencias acaban discriminando a las mujeres presentándolas como personas con menos habilidades para hacerse cargo de las actividades laborales (El Arnaout, Chehab, Raffi, & Alameddine, 2019). Estas creencias directivas también resultan permisivas con la presencia del acoso sexual laboral.

Los temas de equilibrio familia – trabajo o las horas de trabajo parecen haber sido elegidos mayoritariamente dentro de la academia como impedimentos o bien como oportunidades para la equidad de género en el mundo laboral. Los estudios que tienen mayor visibilidad, a través de la publicación en revistas de alto impacto y en inglés, son aquellos que se han realizado sobre muestra de países desarrollados (El Arnaout, Chehab, Raffi, & Alameddine, 2019). Menos atención ha recibido el papel que juega el personal directivo en la inequidad de género en el mundo laboral.

Ciertamente países, instituciones y organizaciones como puedan ser las empresas han desarrollado políticas y estrategias en respuesta a la inquietud de seguir avanzando en la equidad de género en el trabajo. Ahora bien, lo que las mujeres viven como realidad cotidiana en sus puestos de trabajo no corresponde con las expectativas y objetivos previstos en políticas y estrategias hacia la igualdad de género y la eliminación de la violencia hacia las mujeres. Una de las razones posibles es la presencia de desajustes entre la formulación y la aplicación y, en este sentido, algunas personas autoras han dirigido la mirada hacia el papel que juegan las y los mandos a cargo de un equipo de trabajo.

El papel del personal directivo en cuanto a la equidad de género no tiene una única faceta. En primer lugar, el personal directivo se encuentra con dificultades para desarrollar adecuadamente las estrategias y prácticas dirigidas hacia la prevención de la violencia y la igualdad de oportunidades. En segundo lugar, el desarrollo de las estrategias se cruza con creencias y mitos personales de estas y estos directivos sobre el papel y la valoración de las mujeres, fuera y dentro del trabajo.

En el primer caso las dificultades surgen cuando la formulación de una estrategia de equidad de género parte de una oficina central y se pide su desarrollo a las distintas delegaciones. Estas delegaciones se ven presionadas a su cumplimiento, máxime si viene acompañada de auditorías, pero no hay una conjunción con los objetivos de las delegaciones o de las áreas. Estas iniciativas son percibidas como simbólicas por parte del personal directivo y su implementación, además de presentar incoherencias con respecto a la formulación de la estrategia, apenas se monitorea, alterando mínimamente la rutina de la empresa (Bromley & Powell, 2012). Una manera de minimizar este desfase debería partir de una formación hacia el personal directivo que les permita alinear los procesos y políticas propias de las áreas y delegaciones con las prácticas y fines dirigidas hacia la equidad de género en un proceso de inclusión de la igualdad de género iterativo por etapas (Williamson, Colley, & Foley, 2019). Una alternativa válida para un personal directivo que se encuentra con limitados recursos económicos y de tiempo para abordar un tema que apenas conocen, y comprenden, es acudir a organizaciones y personas expertas en el tema de equidad de género. Esta opción es posible en países donde hay una oferta lo suficientemente amplia y preparada para un enfoque organizacional. En países de ingresos medios[5] las posibilidades están más limitadas. En estos países las

[5] Según la clasificación del Banco Mundial. Países con un PIB por persona de aproximadamente 1.000 a 12.000 usd anuales.

universidades apenas tienen producción en este campo y no hay profesionales, consultoras u ONGs que cubran las necesidades de las organizaciones, ya sean públicas o privadas. Otra posibilidad en estos países es seguir las propuestas de modelos de gestión enfocados hacia la equidad de género. Algunas de estas propuestas parten de instituciones supranacionales como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) o el Banco Mundial. Estos modelos facilitan la tarea al personal directivo, no solo en la implementación sino también porque suelen ir acompañados de actividades de formación.

En el segundo caso, el problema se encuentra en el mismo personal directivo cuando presenta creencias, actitudes y comportamientos en contradicción con el espíritu que anima las políticas, planes, prácticas dirigidas en la organización hacia el ideal de igualdad de género. Estas actitudes pueden reforzarse por la existencia de valores y normas informales dentro de la organización, incluso en aquellas que tengan establecidas políticas sobre equidad de género, derivado de la cultura y los valores de la sociedad donde se encuentra inmersa la organización, poco propicias hacia la igualdad (Lyness & Kropf, 2005).

No es posible aspirar a la igualdad sin que la alta dirección tome la iniciativa e impulsen los cambios necesarios en las organizaciones, pero el éxito requiere de la acción de otras personas actoras, entre los que se encuentran el personal directivo de la línea media y de supervisión o las personas integrantes de los Comités de Igualdad (Williamson, Colley, & Foley, 2019). Estas otras personas actoras deben liderar y desarrollar las iniciativas de cambio y de cuestionamiento del statu quo existentes, reconociendo que la desigualdad es un hecho dentro de las organizaciones, pero algunos estudios cuestionan que ésta sea la realidad. Estos estudios nos demuestran que el personal directivo podría estar en contradicción o alineado, ser agente inhibidor o facilitador de la equidad de género. Un estudio realizado sobre líderes en Australia demostró que los directivos hombres de nivel superior defendían el clima de igualdad existente, el statu quo presente, más que sus homólogos inferiores y todos ellos más que las mujeres. En cuanto a las directivas mujeres aceptaban mejor el statu quo que las de menor rango (Cortis, Foley, & Williamson, 2022). Incluso en las organizaciones en las que el personal directivo y el resto de trabajadoras y trabajadores pueden estar comprometidos con la idea de justicia e igualdad, la reacción puede manifestarse como resistencia a la implementación de programas de igualdad de género o diversidad debido al miedo y a una sensación de amenaza al privilegio masculino (Burke, 2005). De hecho, algunas iniciativas van dirigidas a mostrar sesgos, prejuicios o privilegios, que pueden llegar a ser implícitos, inconscientes (Steinfield, 2019). Un estudio reciente en empresas de distintos sectores productivos y tamaños en Perú demostraba que existían fuertes resistencias por parte del personal directivo hacia las acciones que se pudieran realizar en su empresa dirigidas hacia la prevención de la violencia contra las mujeres y la igualdad de oportunidades, a pesar de haber declarado manifiestamente su apoyo a estas iniciativas. Resistencias relacionadas con un menor valor otorgado a la igualdad de género, en creencias irracionales sobre la violencia hacia las mujeres y en la existencia de sesgos de género. Resistencias que en su gran parte son inconscientes pero que se manifiestan con una aparente racionalidad facilitada por el mayor nivel formativo del personal directivo (Vara-Horna, Asencios-González, Quipuzco-chicata, & Díaz-Rosillo, 2022).

Desde un enfoque de género autoras como Lerner (1989) o Bourdieu (2001) nos acercan a una explicación al porqué el personal directivo defiende su statu quo organizacional frente a las mujeres (directivas o no). Explicarían de dónde provienen los sesgos de género o la razón de que exista un menor valor otorgado a la igualdad de género. La razón se encuentra en el proceso de socialización. Este proceso de socialización parte de las diferencias biológicas entre hombres y mujeres. A partir de la justificación biológica se asigna roles diferenciados. El rol de lo masculino es el referente, patrón de norma de lo humano y posee mayor valor que el rol femenino. Se trata, en definitiva, de una estructura de poder donde los hombres predominan en posiciones de superioridad, de dominio frente a las mujeres. Una expresión de este poder de los hombres es el machismo[6]. El machismo puede concebirse como creencias, conductas, actitudes y prácticas que justifican y promueven actitudes discriminatorias contra las mujeres.

Una organización que desea caminar hacia la equidad de género debería tener personas que no muestren actitudes y comportamientos sexistas – machistas. Dicho de otra forma, un predictor de la equidad de género en las organizaciones se identificaría con una menor presencia de las actitudes y conductas machistas en la función directiva. En este sentido, la sola aplicación de acciones afirmativas para reducir las brechas de género sería como colocar parches sin atacar el fondo de la cuestión, las creencias inequitativas de género.

Tratar las creencias inequitativas de género en el caso del personal directivo es especialmente importante. En organización de empresas el personal directivo de mayor jerarquía es la responsable de generar y hacer difundir la cultura organizacional. También, en definitiva, las personas que deciden la implantación y alcance de las iniciativas en equidad de género. En cuanto al resto del personal directivo, aquellas personas que conforman la línea media y la supervisión, son responsables de que las expectativas creadas por las iniciativas coincidan lo más posible con la realidad (Mintzberg, 1973; Ouchi & Wilkins, 1985).

Por consiguiente, parecería que el personal directivo debería ser evaluado en cuanto a la presencia de creencias, sesgos, prejuicios, discriminaciones, comportamientos machistas. El personal directivo debería, primeramente, asumir esta evaluación y, a continuación, recibir una formación y capacitación en diversidad para reunir competencias para enfrentarlas (Steinfield, 2019). ¿Sería suficiente esta línea de actuación para que cada vez más empresas se comprometan decididamente por la equidad de género y que este compromiso acabe en acciones de éxito?

Para responder a la cuestión planteada, esta tesis vuelve a los modelos y postulados de la teoría de género. En las últimas décadas se ha consolidado una corriente en el análisis de género que considera necesario incluir variables como etnia, clase social, identidad sexual, creencias religiosas u otras si deseamos identificar y explicar las relaciones de género existentes en las organizaciones, identificando prácticas y roles en hombres y mujeres que nos pueda servir posteriormente para realizar los ajustes necesarios en personas y procesos. Esta necesidad de un análisis que incluya otras identidades y categorías sociales parte del modelo de la interseccionalidad.

[6] Entiendo el término sexismo como parte del mismo concepto de machismo.

La interseccionalidad nos permite una observación de la realidad de las mujeres más allá de la diferencia hombre – mujer. Es una mirada donde confluyen superpuestas distintas categorías sociales, sexo, clase, identidad sexual, raza, etc. En definitiva, una visión conjunta en el que los conceptos de dominación y opresión se encuentran presentes. Desde un análisis que incluya la interseccionalidad, la sola identificación de las actitudes y comportamientos sexistas en el personal directivo, como de equitativo en género está siendo el personal directivo, se nos queda corta. Necesitamos un concepto que recoja actitudes y comportamientos útiles y ajustados a las distintas inequidades fruto de las diferentes manifestaciones de dominación en las y los directivos de las organizaciones. En otras palabras, se requiere un marco conceptual que haga confluir la función directiva y las distintas manifestaciones de inequidad.

El reto de proponer un marco conceptual de una dirección en equidad de mandos debe enfrentar y responder a varios problemas concretos:

El primer problema a abordar es de dónde partir. Cuál sería la fuente adecuada que nos llevaría a establecer un concepto de equidad compatible con un enfoque de género y de interseccionalidad. El concepto de equidad debe ser un concepto objetivo, que nos permita prescribir lo que debe entenderse por justo y equitativo. Esta tesis indaga en dos trayectorias que ha seguido el estudio de la justicia y equidad. La primera trayectoria es la referida a los modelos de justicia y equidad indicados para el momento y sociedad actuales propuestos desde los campos de conocimiento social y filosófico. Esta tesis realiza una revisión de estos modelos sobre justicia y se detiene en aquellos que tienen una compatibilidad e identificación con el enfoque de género. La segunda trayectoria es la que nos lleva a los modelos de justicia y equidad propuestos para las organizaciones. Exponemos el aporte de estos modelos y abordamos su punto de partida, alcance y limitaciones.

El segundo problema es traducir una visión de justicia filosófica y social en un concepto aplicable al ámbito organizacional. Se trataría de establecer a qué funciones del personal directivo y en qué circunstancias nos referimos al hablar de gestión de equidad del personal directivo. Este problema nos permite concretar el alcance de lo evaluado y, a su vez, concretar una actuación efectiva dirigida hacia el propio personal directivo. El concepto de liderazgo y discrecionalidad directiva serían elementos clave para responder a este problema.

El tercer problema es traducir la propuesta conceptual al ámbito práctico empresarial. Me serviré de un concepto ya existente, el de Vara - Horna sobre relaciones inequitativas (2015) y argumentaré su relación con las concepciones de justicia. Esta concepción de Vara-Horna se probará a través de una herramienta de medida que evalúe la gestión de equidad del personal directivo con su equipo de trabajo. A través de esta herramienta se testarán hipótesis de relación con diferentes variables (acoso sexual laboral, conflicto trabajo – vida personal, compromiso laboral y productividad laboral).

Esta tesis parte de la convicción de que la equidad debe ser incluida en la práctica directiva si deseamos conseguir organizaciones más justas y equitativas. Significa que, si deseamos que el personal directivo pueda entender, asumir, aplicar y exigir con verdadera eficacia los valores, normas, medidas y acciones incluidas en una política, proyecto, estrategia o plan encaminado a disminuir o erradicar la violencia, la desigualdad, la

discriminación o la falta de diversidad se requiere competencias y conocimientos en lo que sería una gestión en equidad. Esta gestión en equidad debe reflejarse en las decisiones y actitudes hacia el equipo humano a su cargo. Para la gerencia superior una conducta justa y equitativa debería ir en paralelo a la construcción de una cultura organizacional hacia la equidad, manifestada en valores, costumbres, reglas y normas. Para el personal directivo de línea media y supervisión, se trata de ejercer su dirección en coherencia a esta cultura de equidad. La implantación de una gestión en equidad no es esperable que sea una tarea fácil. Como ejemplo de esta dificultad traigo la frase de Acker (1990) que sugería que las culturas organizacionales tienden a reflejar valores masculinos, hoy ampliamente evidenciado.

1.2. Objetivos de la investigación

En los apartados de introducción y planteamiento del problema se ha expuesto el contexto general y se ha presentado las cuestiones principales que esta tesis pretende abordar. Se parte de una premisa y una pregunta de investigación. Para que una empresa sea justa y equitativa es necesario que su personal directivo sea justo y equitativo. La cuestión es: ¿qué significaría que una persona directiva sea justa y equitativa dentro de su función directiva?

Para poder responder a esta pregunta me planteo la consecución de tres objetivos:

Primero: Proponer un marco conceptual en el que se integre la función directiva con la equidad a partir de las concepciones prescriptivas de justicia y equidad, los estudios de género con una visión de interseccionalidad, las teorías sobre prejuicio social y, finalmente, un concepto que se propone de inequidad.

Segundo: Presentar una herramienta de evaluación proveniente del concepto de inequidad que mediría cuánto de equitativa es la gestión realizada por el personal directivo.

Tercero: Comprobar empíricamente el concepto. Validando la herramienta y relacionando las relaciones inequitativas del personal directivo con variables clave en las organizaciones.

El primer objetivo se desarrolla en el capítulo tercero de esta tesis. El segundo y tercer objetivos se desarrolla en el capítulo 4.

1.3. Justificación e impacto potencial

1.3.1. Como aporte teórico de un modelo de equidad prescriptiva aplicada en las organizaciones

Es posible que muchos autores que han trabajado el tema de la justicia y la equidad en las organizaciones opinen que se ha llegado a una etapa de madurez en la que los aportes son escasos después de décadas de atención. Se comienza en los años 70 y 80, el rápido desarrollo en los 90, el boom de estudios en la primera década del S.XXI y un descenso en las décadas posteriores (Rupp, Shapiro, Folger, Skarlicki, & Shao, 2017). El tema de la justicia en las organizaciones ha ido extendiéndose y especializándose. Desde

la concepción de la justicia organizacional como la percepción de una persona empleada del entorno de justicia de la organización dado por Greenberg (1990) se ha ampliado su presencia hasta incluir la justicia entre organizaciones (Bouazzaoui, Wu, Roehrich, Squire, & Roath, 2020) o la que, por ejemplo, se refiere específicamente a pequeñas y medianas empresas, las PYMEs (Hadi, Tjahjono, & Palupi, 2020).

A pesar de todo lo avanzado existen críticas sobre lo verdaderamente conseguido. Por una parte, se plantean dudas de si la medición de las percepciones de equidad de los últimos años recoge el sentido teórico de los estudios iniciales. Por otra parte, con mayor trascendencia para la presente tesis, faltarían modelos que recojan visiones diferentes de la experiencia de inequidad e injusticia hacia las personas empleadas (Rupp, Shapiro, Folger, Skarlicki, & Shao, 2017). Especialmente, en lo que respecta a modelos que evalúan la justicia y equidad en las relaciones interpersonales. La Justicia Interaccional se entiende como una experiencia de percepción de la equidad en las relaciones interpersonales en las organizaciones (Bies & Moag, 1986; Bies & Shapiro, 1987). Especialmente las consideradas entre el directivo y las personas que forman su equipo de trabajo.

Los modelos organizaciones se exponen dentro del marco teórico de esta tesis en el apartado cuatro, básicamente se trata de las teorías y modelos con mayor influencia como la Teoría de Equidad de Adams (1965) y la Justicia Organizacional (Greenberg, 1987). Me detengo en dos características de estos modelos.

La primera característica es que no parten de un concepto previo de justicia o de equidad. La valoración de lo equitativo o lo justo (de la norma, de la relación con la persona superior, del reparto) queda en la percepción subjetiva de cada persona integrante de la organización. En el caso de las relaciones del personal directivo con su personal empleado no se define previamente si una actitud o comportamiento, o conjunto de ellos, al ser reconocidos por la persona que evalúa identificaría claramente relaciones injustas e inequidades. Esto no quiere decir que no se esté identificando situaciones injustas, simplemente que los modelos no entran en establecer a priori qué debería ser tomado como justo.

Otra característica es su decantación hacia una visión de la justicia como distribución. Se valora lo justo de normas que, básicamente, se refieren al reparto de premios y castigos (una justicia en los procesos) y si estas normas están siendo aplicadas en función del equilibrio de lo apartado y recibido por la persona en la organización. Es decir, apreciación de justicia distributiva en cuanta aplicación de la norma y apreciación de lo justo de la misma norma, pero sin entrar a valorar si la norma es justa[7].

Frente a la Teoría de la Equidad o la Justicia Organizacional, se propone un marco conceptual ligado a una concepción de inequidad que define lo que debería entenderse como una dirección justa y equitativa en un entorno organizacional a partir de teorías de justicia que prescriben lo que debe juzgarse por justicia y que no parten de una visión puramente distributiva. En realidad, debemos hablar de una gestión en equidad. El término de equidad se justifica en una postura afirmativa que la persona directiva debe

[7] Desde una concepción político-social se entiende generalmente que una norma es justa si proviene de una sociedad justa. Para que una sociedad sea justa las personas que la forman, que se contemplan como iguales, participan en la definición de normas y establecen acuerdos entre ellas.

asumir en sus relaciones con su equipo de trabajo para enfrentar y prevenir, precisamente, las diversas inequidades que las personas experimentan (se trata de personas y no solo mujeres) derivadas de prejuicios y valoraciones sociales. No es simplemente tratar por igual, sino tratar teniendo en cuenta las diferencias. Es de esperar que mandos con creencias autoritarias y con predisposición a la dominación deberían presentar evidencias de actitudes y comportamientos inequitativos, tanto a la hora de relacionarse con las personas de su equipo como en las decisiones que tienen que ver con su área.

1.3.2. Como línea base de una gestión justa y equitativa de una persona directiva

El modelo organizacional con mayor aceptación sobre la evaluación de la justicia y equidad es la, ya comentada, justicia organizacional. Las distintas dimensiones de la justicia organizacional, distributiva, procedimental o interaccional tienen varias limitaciones para ser escogidas como adecuados elementos objetivos de una gestión en justicia y equidad. El primero tiene que ver con el propósito y el alcance. El segundo, ya ha sido comentado en el punto anterior, la objetividad de la evaluación.

En cuanto al propósito de la justicia organizacional. La dimensión de justicia distributiva se centra en el reparto, básicamente las distribuciones de recompensas como serían los salarios. Se evalúa que la norma de reparto sea aplicada de forma justa siguiendo un criterio de reparto. La dimensión procedimental recoge la percepción de la justicia en las normas y procedimientos organizacionales. La dimensión interaccional se centra en la relación entre mando y personas a su cargo, básicamente encaminado hacia un trato de respeto y dignidad en la aplicación de las normas y en mantener informado a su personal. En el caso de las dimensiones distributiva y procedimental se describe una percepción de la justicia pero desde una mirada organizacional en conjunto, no se define una persona en concreto sino que el centro de atención es el procedimiento o la norma. Solo en el caso de la dimensión interaccional el foco se dirige hacia la relación mando - personal a cargo.

En cuanto al alcance. La justicia organizacional no define la justicia, solo describe una percepción. La percepción del colectivo de personas empleadas que forman una empresa (organización) sobre la justicia de normas y procesos, sobre su aplicación y sobre el trato de la persona directiva cuando aplica los procesos y normas[8]. Un acercamiento a entender las razones y motivos de esta percepción se desfigura y desenfoca ante una multitud de variables en juego, personales (de la persona que evalúa) y organizacionales. En cambio, una concepción de justicia y equidad prescriptiva tendría puesta su atención en el mando en concreto, asomándonos a sus decisiones y actos. Actos que están valorados ex – ante como justos y equitativos o no. Esta mirada localizada en el personal directivo nos permite una evaluación y seguimiento individualizado. Sin embargo, el conjunto de estas evaluaciones individualizadas nos puede dar un elemento válido de la situación de justicia existente en la organización.

En cuanto a la objetividad, volvemos a lo expresado en el punto anterior. El modelo de justicia organizacional no parte de una concepción de justicia – equidad o de

[8] Más adelante. En el apartado de modelos de justicia organizacional del capítulo segundo de marco teórico se expone varias versiones conceptuales sobre la justicia interaccional.

lo que sería unas relaciones justas y equitativas. Esta falta de un elemento que defina a priori lo que es o no es justo y equitativo convierte en impreciso lo que es evaluado.

En definitiva, el poseer una herramienta, conceptual e instrumental de medición, que evalúa la equidad de las y los directivos permite poseer una visión de la situación de justicia en la organización y un punto de partida para un seguimiento continuado de la gestión en equidad. Incluso, la herramienta de medición podría ser acomodada, adaptada a la realidad de cada empresa u organización.

1.3.3. Como estimador de la viabilidad y sostenibilidad de los modelos y planes hacia la igualdad de oportunidades y prevención de la violencia

La aplicación práctica de un modelo encaminado a identificar y evaluar la equidad-inequidad del personal directivo desde la corriente de justicia como reconocimiento y las teorías de personalidad autoritaria y dominancia social serviría como una propuesta proactiva, de previsión primaria, para las actuaciones encaminadas a disminuir o erradicar la discriminación y la violencia en gran parte de sus formas, como étnica, de clase o de género. En consecuencia, podría suponer efectos positivos para la organización y para el personal que las forma. En este último caso, se conseguiría mejorar la salud física y emocional, la autoestima y autoeficacia, facilitando el empoderamiento, especialmente de las mujeres.

Una encuesta telefónica a una muestra de más de 70.000 personas trabajadoras realizada en 36 países europeos en 2021 y cuyos resultados han sido presentados en el 2023 centraba su atención en la violencia en el lugar de trabajo (Eurofound, 2023). Si bien se evidenció una prevalencia de un 12,5% de comportamientos socialmente adversos hacia las personas trabajadoras, su conclusión fundamental establecía que eran las mujeres y aquel personal que labora en actividades de primera línea en las empresas las que estaban más expuestas a sufrir intimidación, acoso, abuso verbal, amenazas o atención sexual no deseada. Así, un 14,6% de las mujeres afirmaron haber sufrido algún tipo de comportamiento social adverso, frente a un 10,8% de hombres. En el caso de la atención sexual no deseada, las mujeres presentaban una prevalencia 3,6 veces mayor que la de los hombres, especialmente presente en las mujeres de 18 a 34 años. Este comportamiento social adverso viene asociado con el agotamiento físico y emocional, la ansiedad o la depresión, significativamente más prevalentes en el grupo de personas que experimentaron comportamientos adversos. A pesar de estas consecuencias, un 34% de los hombres y un 29% de las mujeres afirmaban no tener el apoyo que sería necesario por parte de su personal directivo.

Sin dudas, Europa es la región del mundo donde mayor preocupación existe en la evaluación de la igualdad de género y la integración de la perspectiva de género en todo tipo de instituciones y organizaciones (EIGE, 2023). Ahora bien, se detecta una disminución del compromiso en los últimos años, menor en aquellos países que cuentan con una legislación hacia la incorporación de la perspectiva de género. Es más, la pandemia de COVID-19 supuso una ampliación de la brecha de género en la UE. La pérdida de empleos que supuso la pandemia pudo afectar globalmente igual a hombres y mujeres pero en los hombres estuvo repartida más uniformemente que en las mujeres en los distintos sectores. En las actividades de cuidado las pérdidas fueron mucho más

elevadas. Eran las mujeres las que en mayor proporción tenían que adoptar el teletrabajo o abrazar situaciones de flexibilidad laboral con las consecuencias en su desarrollo profesional, su retribución y cotizaciones sociales. El trabajo total de las mujeres empleadas (remunerado y no remunerado) superaba al de los hombres en 7 horas. El conflicto trabajo – familia ha sido más acusado en las mujeres que en los hombres (Eurofound, 2022).

La disminución del compromiso y el incremento de la brecha de género no debería suceder en una Unión Europea donde la legislación exige a las empresas, y otros tipos de organizaciones, el diseño y aplicación de planes de igualdad, (se entiende incluida la erradicación de la violencia de género). Pero, sin ir más lejos y hablando del mundo de la investigación, no todos los organismos de investigación realizan acciones o medidas en pro de la igualdad de género en Europa. En Malta, Suecia, España, Irlanda o Chipre alcanza o ronda el 100%. En cambio, Polonia y Eslovenia no llegan al 40% de sus organismos de investigación (EIGE, 2022a).

Los planes de igualdad que se plantean en Europa no es la única iniciativa existente en el mundo aplicable en las empresas. Otros modelos de gestión empresarial están especialmente diseñados para conseguir organizaciones equitativas en género. Entre los modelos se encuentra el Gender Equity Model (GEM) propuesto por el Banco Mundial. El modelo MIG-SCORE de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) o el Sistema de Gestión de Igualdad de Género del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

1.3.3.1. La dirección en equidad como requisito para la viabilidad de las iniciativas

Todos estos modelos proponen la implementación de políticas y estrategias. Se trata de "recetas" cuya eficacia está basada en buenas prácticas. Pero a pesar de políticas, recetas y buenas prácticas no hay una clara evidencia de que estos esfuerzos realizados hayan conseguido los resultados deseables. Como comentamos, y seguiremos desarrollando más ampliamente en capítulos posteriores, se pueden esgrimir varias razones de esta falta de efectividad práctica de las distintas propuestas y acciones implementadas en las empresas dirigidas hacia la igualdad y la Prevención de la violencia contra las mujeres (PVcM). La falta de asunción y concienciación en distintos niveles organizacionales que entienden que se trata de una actuación "obligada" impuesta a partir de la legislación o por el "capricho" del CEO o el Consejo de Administración; el desconocimiento o incredulidad de los beneficios que podría aportar a la empresa; la escasa integración con la estrategia empresarial o la falta de mecanismos de control eficaces. En muchos países se suma la exigua presencia de profesionales, consultoras, organizaciones sin ánimo de lucro o instituciones gubernamentales que responda adecuadamente a la demanda de la empresa en su deseo de instalar buenas prácticas en materia de igualdad y PVcM.

Detrás de algunas de estas razones se encuentra el personal directivo. Mujeres y hombres con puestos directivos que pueden convertirse en un "cuello de botella" cuando se trata de difundir y aplicar estrategias, políticas y planes. La falta de una evaluación y control adecuados de la administración realizada por las personas supervisoras puede hacer ineficaz políticas y planes bien argumentados pero contraproducentes con las

decisiones y conductas directivas. Las gerencias y resto del personal directivo son clave para el éxito de cualquier estrategia empresarial. Las empresas, al tener una evaluación personalizada de su personal directivo en cuanto a su capacidad de gestionar en equidad, podrían definir actuaciones mejor dirigidas. Por una parte la estrategia se adaptaría en función de las competencias en equidad mostradas por el personal directivo. Por otra se podría diseñar actuaciones que permitan al personal directivo identificarse en sus esquemas y pautas inequitativas y, posteriormente, ganar competencias en una gestión en equidad. Estas competencias en equidad allanarían el camino para una efectiva aplicación de las iniciativas dirigidas hacia la equidad de género.

1.3.3.2. La dirección en equidad como requisito de la sostenibilidad empresarial

Cordelia Fine y Víctor Sojo reflexionaban sobre cómo los temas de igualdad y los principios de equidad y justicia estaban siendo paulatinamente apartados por justificaciones ligadas a una filosofía de mercado. Utilizando un comentario del periodista Anand Giridharadas, es como si en el S. XIX se planteara que eliminar la esclavitud sería excelente para reducir el déficit comercial (Fine & Sojo, 2019).

Pueda parecer, efectivamente, que luchar por la igualdad, la justicia y la equidad solo tuviera sentido como una opción válida para mejorar la rentabilidad y la posición en el mercado. Aun así, creo que si hubiera existido un buen número de argumentos de este tipo en tiempos pasados, la esclavitud como modelo de producción habría acabado antes o habría tenido una menor presencia.

Pueden existir distintas motivaciones para que la alta gerencia decida apostar por la igualdad y la equidad. La primera y principal razón que se podría esgrimir sería que la igualdad y la prevención de la violencia contra las mujeres (PVcM) es una cuestión de derechos y responden a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Ésta motivación es argumento suficiente para la existencia de legislación en la materia. Una segunda motivación nos lleva a razones de mercado, de empresa. La igualdad, justicia y equidad puede ser incluida como parte de una estrategia empresarial con visión ganar – ganar. En este caso se espera un retorno hacia la empresa. Es decir, que una política hacia la igualdad y la PVcM, con lo que implica en valores, normas, medidas y acciones (y su traslación a inversión financiera), tendría que estar sustentada en razones de empresa. Sustentada en fines y objetivos empresariales que finalmente desembocarían en rentabilidad y sostenibilidad. La cuestión es que los argumentos de empresa no deben ahogar los valores de justicia, honestidad, compasión, respeto y no maleficencia que son poderosos para modificar los sentimientos, las creencias y las normas (Fine & Sojo, 2019).

Hablar de sostenibilidad empresarial o corporativa es introducirse en un campo de estudio con modelos, concepciones y dimensiones diversas. Tomando una aproximación teórica dada por Grewal y Serafeim diríamos que “la sostenibilidad corporativa es una estrategia intencional que pretende generar valor financiero en el largo plazo a través de un impacto social medible” (2020, p. 2). Temas como la inclusión, la diversidad o el bienestar del personal empleado son especialmente considerados. Entonces, ¿qué hace que estas y otras iniciativas sean sostenibles?

Estamos de acuerdo en que las empresas, más allá de la maximización del beneficio, deben ofrecer soluciones a los problemas y amenazas que enfrenta la sociedad, como pueda ser la desigualdad y la violencia que sufren las mujeres. Ahora bien, si queremos que la estrategia, las políticas y las acciones perduren en el tiempo deben demostrar que son eficientes, que son rentables y que tienen un verdadero impacto social (mejora de la conciliación, mayor número de mujeres en puestos donde no estaban presentes, reducción o eliminación de los casos de acoso sexual laboral). En tal caso, podemos hablar de sostenibilidad de las iniciativas. A la par, necesitamos métricas adecuadas que midan el impacto social y que lo relacionen con competitividad y valor de empresa (Grewal & Serafeim, 2020). Sin la existencia de indicadores objetivos de éxito, sin la existencia de indicadores sociales de impacto aplicables en el ámbito empresarial, no podríamos valorar si las acciones diseñadas e implementadas son las adecuadas para una estrategia sostenible para la empresa o centro de trabajo en particular. No habría incentivo ni evidencia para diseñar otras iniciativas novedosas. No podemos asegurar que las "buenas prácticas" o los "casos de éxito" sean las óptimas.

El problema es que la mayoría de los indicadores reflejan los insumos, imputs, más que los resultados. Además, muchas de las empresas que se han comprometido con la equidad de género imitan y repiten las mismas medidas con los mismos criterios de evaluación. Más aun cuando están siendo asistidas o siguen criterios estándar de certificaciones o reconocimientos poco flexibles. Existen certificaciones que se otorgan a empresas por su labor en la lucha contra la violencia contra las mujeres y la igualdad de género que se basan en la realización de determinadas acciones, una lista de chequeo de intenciones, esfuerzos e inversiones, pero que adolecen de reflejar el verdadero resultado que deberían pretender. En definitiva, se trata de un enfoque exclusivo de responsabilidad social empresarial (RSE). Existe un riesgo de una postura exclusiva de RSE en la PVcM y la igualdad de género. Si falta el convencimiento de la cúpula empresarial[9], el equipo directivo no acompaña con sus acciones, desaparecen - diluyen en el tiempo los incentivos[10], o las razones emocionales[11] o las razones filantrópicas, las posibilidades que se mantengan las iniciativas podrían decaer notablemente. Solo un enfoque de sostenibilidad aseguraría que las iniciativas seguirán, independiente de las razones que les dieron origen.

Entonces, ¿Cuál sería el aporte de una gestión en equidad a un enfoque de sostenibilidad? En el apartado anterior exponía que las iniciativas, como serían los planes de igualdad en las empresas, correrían el riesgo de ser deficientemente aplicados si no se tiene en cuenta la gestión en equidad llevada a cabo por el personal directivo. Desde un enfoque de sostenibilidad, los planes de igualdad (hablamos de planes de igualdad como podría ser otro tipo de políticas y estrategias hacia la equidad de género o hacia la diversidad, por ejemplo) debieran ser eficientes, rentables y con impacto. Una mejora en las relaciones que mantiene una persona directiva en cuanto a justicia y equidad con su equipo sería un impacto deseable dentro de una política dirigida hacia la equidad de

[9] Ejemplo. Una empresa peruana con años de reconocimiento en materia de equidad de género dejó sus iniciativas cuando fue absorbida por una multinacional.

[10] Ejemplo. El otorgamiento de algunas certificaciones vienen acompañadas de beneficios fiscales o facilidades para contratar con el estado.

[11] Ejemplo. La sucursal en Perú de una empresa multinacional asumió la PVcM ante el feminicidio de una de sus empleadas.

género. Además, es de esperar que las decisiones dentro de su responsabilidad para desarrollar e implementar estas políticas sean más entusiastas, alineadas y adecuadas cuando la propia persona directiva gestiona en equidad. La mejora (o empeoramiento) podría ser medido con un instrumento cuyo valor puede ser entendido como un indicador clave de rendimiento (KPI), que se puede monitorizar en el tiempo y que está ligado a la productividad laboral, como se intentará demostrar en la parte empírica.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Justicia, igualdad y equidad. Modelos filosóficos y sociales

2.1.1. Introducción conceptual

Este apartado sobre los conceptos de justicia, igualdad y equidad se va a detener principalmente en aquellas concepciones más recientes. He creído oportuno realizar un reconocimiento a la aportación de los clásicos griegos. Concretamente Aristóteles (S. IV a.c.). Sigue siendo la fuente para los enfoques posteriores incluso en el ámbito social y organizacional y por ese motivo tienen un apartado en esta tesis. Eso sí, la diferencia, no solo temporal, sino de estructura social entre la antigua Grecia y el mundo contemporáneo dificulta que sea una visión adecuada y nos fijemos en las concepciones y modelos más actuales.

La filósofa argentina Marina Velasco (2011) considera la justicia como un concepto práctico que puede ser concebido desde dos dimensiones o niveles. Una dimensión individual ligada a lo justo o injusto de las acciones de las personas y otra referida a lo justo o injusto que son las normas. La norma, en cualquier caso, está presente ya que para determinar si una persona tiene un actuar justo nos tenemos que apoyar en una norma. Me basaré en la obra de Velasco (2011) y su propuesta de clasificación de modelos de justicia como un hilo conductor.

Desde el punto de vista del actuar de las personas, y bajo una norma dada que no cuestionamos, el ser una persona justa se identifica con tratar de manera igual a todas las personas que están identificadas por la norma. Así, si tenemos una norma que indica "todas y todos los miembros del personal administrativo de la empresa tendrán un plus salarial X si tienen una antigüedad mayor a dos años", la persona que tiene la potestad de otorgar el plus salarial será justo si a todas y todos que pertenecen al grupo administrativo con más de dos años de antigüedad les reconoce el plus salarial. Es decir, trata a todas y todos de ese grupo por igual[12]. Imaginemos que tenemos un matrimonio, hombre y mujer, y ambos trabajan en la empresa, ambos comenzaron hace dos años y medio pero la mujer pidió excedencia de 9 meses para atender al hijo de ambos. Si decidimos que es justo que la mujer también tenga el plus salarial necesitamos ampliar, ajustar la norma tal como está propuesta, tomando otra característica. En realidad, se trataría de dos "concepciones" de justicia aplicadas una después de otra. En la primera "todas las personas iguales en función del tiempo efectivo en el puesto de trabajo", en la otra una adaptación "todas las personas iguales donde el mérito la excedencia por cuidado de hijos se suma a la antigüedad".

Esta adaptación a casos específicos es lo que denominamos equidad. La equidad es la manera en que tratamos de evitar una desigualdad al aplicar de forma estricta una norma. Si una persona de la empresa ha pedido excedencia por cuidado de hijos se le

[12] Si bien el concepto de justicia es único podemos encontrar distintas "concepciones" de justicia o criterios de lo que es justo. Igual en función del trabajo realizado, igual en función del mérito, igual en función de las necesidades, o simplemente, a todas las personas lo mismo.

aplica la norma ajustada para obtener la antigüedad, si no ha sido así se le aplica la primera.

Un problema que se nos presenta es la elección de la norma a aplicar. No siempre está tan claro cuál es la norma a aplicar. Dworkin (1989) en su obra "Los Derechos en Serio" publicada en su versión original en 1977 diferenciaba dos tipos de normas: reglas y principios.

Las normas que denominamos reglas tienen incluida las condiciones para ser aplicadas. Su aplicación es de tipo todo o nada. En cambio, las normas que llamamos principios piden la obtención de un fin o que se realice una acción, pero no deja claro cuáles son las condiciones de su aplicación o lo que supone que hay que hacer para que se cumplan. Si tenemos reglas se aplica una y se abandona otra pero con los principios nos podemos encontrar en situaciones concretas donde puedan entrar en conflicto siendo válidos (Dworkin, 1989; Velasco, 2011). Son principios el "derecho al trabajo" o la "no explotación laboral".

Con las normas que son principios las acciones de equidad se justifican en el fin que se pretenden. Recordemos que son enunciados abiertos que no especifican las condiciones de su aplicación. Así, los programas y políticas dirigidas hacia la igualdad de facto, material, que se basan en acciones positivas o afirmativas, acciones de discriminación en favor de un grupo determinado de personas, se justifican en que ese grupo se encuentra en una situación real de desigualdad. Las acciones tienen la intención de compensar la presencia de la desigualdad. Lamentablemente, la sociedad estigmatiza, enjuicia de forma negativa a diversos grupos sociales por características de apariencia evidente y consustancial de esas personas (raza, credo, género, etnia, identidad sexual, discapacidad, etc.).

En la segunda dimensión de la justicia se plantea lo justo o injusto de la propia norma. Debemos partir necesariamente de una creencia como premisa. La creencia básica es que las normas son justas si han sido elaboradas en una sociedad justa. Para la existencia de una sociedad justa las personas que la forman deben reconocerse como iguales, y como iguales definen leyes y entablan acuerdos (Velasco, 2011). Para que una norma sea justa todas las personas afectadas por esa norma deberían tener posibilidad de participar en la evaluación y aceptación (Young, 2000).

Ahora bien, con esta definición podemos llegar a diferentes sociedades justas si partimos de diferentes concepciones de justicia. Para algunas teorías o modelos de justicia, justicia e igualdad no tienen que ser equivalentes en un plano social. En cambio, para otros modelos propuestos se debe conservar la analogía. Justicia e igualdad siguen estando también ligados en la dimensión social, es una concepción igualitarista. El ideal igualitarista pretende que las personas integrantes de una sociedad sean sustancialmente iguales. La vía es una sociedad cuyas instituciones y cuerpo legal aboguen por una igualdad de facto a través de políticas y acciones de compensación e igualación que eliminen las desigualdades no elegidas por las personas, desigualdades que sean solo derivadas de las opciones libremente escogidas por las personas. Una visión actualizada igualitarista y con enorme influencia en el pensamiento posterior es la propuesta por Rawls (1971). El impulso que generó Rawls en la concepción de la justicia desembocó en la aparición de otras propuestas. Unas hacia la corriente no igualitarista, otras hacia el

desarrollo de otras perspectivas igualitaristas de la justicia. Entre estas corrientes igualitaristas generadas tras los trabajos de Rawls encontramos dos fundamentales. Una primera concepción igualitarista de justicia se centra en la distribución igualitaria de los bienes (en un sentido amplio) que están disponibles en la sociedad. La segunda concepción igualitaria de justicia está basada en las relaciones igualitarias entre las personas, donde la existencia de jerarquías y dominaciones están desterradas. La primera acepción de justicia desde una óptica igualitarista se enmarca en la denominada justicia distributiva. La segunda la justicia como reconocimiento, o tomando la acepción de Velasco (2011), sería la justicia como estatus.

2.1.2. La justicia de Aristóteles

Para Aristóteles la justicia es la mayor virtud de las personas, englobando al resto de virtudes. Como virtud busca el bien ajeno y se encuentra en la voluntad de las personas. El actuar justo es un deseo constante y efectivo, parte del carácter de los individuos.

Aristóteles presenta dos diferentes significados de Justicia. La primera diferenciación es la justicia legal o general y la segunda la justicia particular. Esta última podría subdividirse en justicia distributiva y justicia conmutativa.

La justicia legal trata sobre la ordenación del bien común. La norma (costumbre o ley escrita) adecua la conducta de la persona. Lo justo procede de la Ley. La legalidad implica la justicia. Una ley que ordena vivir según las virtudes y prohíbe los vicios. Es injusto el que transgrede la ley. En cualquier caso, otorga un valor especial a las normas emanadas de la costumbre o la tradición dado que su general aceptación les otorga mayor garantía de justicia. De la misma forma, las normas justas nacen de manera espontánea entre aquellos que son iguales, que participan en la definición de la norma o, también en el caso de las normas no escritas, se fundamentan en un consenso en condiciones de igual libertad. Este planteamiento de consenso en igualdad es el sustento de la justicia legal o universal.

Para Aristóteles lo equitativo y lo justo son lo mismo. Ahora bien, las leyes son universales y entiende que los actos resultantes de la aplicación de la legalidad no sean siempre equitativos. Por esta razón entiende la necesidad de correcciones para tener en cuenta las circunstancias externas y también personales para que el acto pueda considerarse equitativo. “Lo equitativo siendo lo justo, no es lo justo legal, lo justo según la ley; sino que es una dichosa rectificación de la justicia rigurosamente legal”, (Aristóteles, S. V a.c.). Por tanto, para Aristóteles la justicia sería una suma de legalidad y equidad. Esta equidad debe estar presente tanto en la actividad de impartición de justicia como en la elaboración de las leyes. En este sentido, un administrador de justicia (un juez por ejemplo) debe ser capaz de sentenciar siendo equitativo sin apartarse de la ley, sustentado en una argumentación que sea capaz de generar un consenso.

La justicia particular está incluida en la justicia general y se enfoca tanto en el reparto de obligaciones y bienes públicos como en los actos contractuales de intercambio entre las personas, (por ejemplo la compra – venta). Este tipo de justicia tiene como objetivo el respeto a la igualdad, evitando que se generen desigualdades no justificadas derivadas de la tendencia de las personas a la búsqueda de su beneficio. Son las desigualdades la razón principal de los conflictos sociales. Como dice Rawls sobre

Aristóteles, serían acciones justas aquellas que no buscan obtener ventajas hacia uno mismo haciéndose con lo que pertenece a otros (Rawls, 1991). En este sentido, es injusto el codicioso (Contreras, 2012; Serrano, 2005).

La justicia distributiva trata sobre la distribución de los bienes sociales. Estos bienes tienen que ser repartidos según un criterio en atención a los méritos, aspiraciones sustentadas de las personas que recibirán el reparto. Aristóteles reconoce que esta justicia puede ser aplicada atendiendo a dos criterios que suponen dos concepciones de igualdad, la numérica (igual en cantidad o tamaño) y según el mérito (igualdad en proporción o similitud). En el segundo caso nos encontramos con el problema de decidir cuál es el mérito a tener en cuenta. Al final, la decisión del criterio y los méritos debe establecerse en un consenso entre grupos sociales en las mismas condiciones de libertad y para ello se tienen que dar las condiciones políticas para que los ciudadanos participen. Traducido al momento presente, se requiere un Estado de derecho para una distribución de los bienes sociales (Serrano, 2005).

La justicia conmutativa (o correctiva) trata sobre los actos entre personas, relaciones interpersonales bien sean voluntarios entre las partes o involuntario, por una parte. Los involuntarios hacen referencia a actos que suponen transgresiones o daño. Actualmente los actos voluntarios sería objeto de lo que denominamos el Derecho Civil mientras que los involuntarios serían objeto del Derecho Penal (Velasco, 2011).

2.1.3. El liberalismo igualitario. La justicia de Jonh Rawls

En su Teoría de la Justicia planteada como crítica al Utilitarismo y a través del desarrollo de su Principio de la Diferencia, Rawls (1991) plantea la cuestión de fijar lo que es justo. Para Rawls el objeto primario de la justicia es la estructura básica de la sociedad o, más exactamente, el modo en que las grandes instituciones sociales distribuyen los derechos y deberes fundamentales y determinan la división de las ventajas provenientes de la cooperación social. Son instituciones sociales la protección jurídica de la libertad y la libertad de pensamiento, la competencia mercantil, la propiedad privada o la familia monógama, por ejemplo. Estas instituciones en conjunto definen los derechos y deberes del ser humano e influyen sobre sus perspectivas de vida, sobre lo que puede esperar hacer y sobre lo que haga. Si para Aristóteles estos derechos y deberes que parten de las instituciones son justas en cuanto es lo legal, para Rawls estas instituciones favorecen diferentes posiciones iniciales de las personas en la sociedad, desigualdades, que se encuentran omnipresentes. Para que estas instituciones sean justas deben regirse por principios.

Estos principios sobre la justicia se justifican y parten de un postulado de negociación entre posiciones con limitación de información. En términos de Contreras (2009), en lugar de hablar de principios válidos por sí mismos hablaríamos de principios plausibles que deberían encontrarse en la negociación. Rawls (1971) establece que el proceso de negociación es justo en cuanto las partes tienen limitada su información en la negociación. Es decir, se encuentren libres de sesgos de cualquier tipo, estado de la sociedad, estereotipos, prejuicios, sexo, etnia, clase social, capacidad intelectual, etc. Es lo que denomina la posición original detrás de un velo de ignorancia. Esta posición original puede asimilarse al concepto de Contrato Social clásico, reemplazada por una situación inicial con restricciones. Estas restricciones en la negociación conducen a un

acuerdo sobre los principios de una concepción de justicia que determinará cómo se han de conducir las instituciones sociales. Estos principios son los que escogerían tales partes en su propio interés. Su concepción igualitaria de la justicia se resume en dos principios:

1. Cada persona ha de tener un derecho igual al esquema más extenso de libertades básicas que sea compatible con un esquema semejante de libertades para los demás. De otra forma, la igualdad estricta en la distribución de libertades, las mayores posibles iguales para todas y todos (Velasco, 2011).

2. Solo hay dos criterios para aceptar como justificadas las desigualdades sociales y económicas (Principio de la Diferencia):

- Desigualdades que beneficien a los menos favorecidos de la sociedad.
- Desigualdades que estén ligadas a posiciones (cargos, etc.) accesibles a todos.

Una sociedad que tenga instituciones regidas por estos principios tiene que ser justa porque asegura una distribución equitativa de los bienes primarios. De esta forma, si las personas de una sociedad poseen los mismos bienes primarios, el devenir de las personas dependería de sus elecciones en la vida sin que afectara circunstancias que están fuera de su decisión.

2.1.4. La concepción no igualitaria de la justicia. Liberalismo libertario de Robert Nozick

Recordemos que la noción de justicia en la aplicación de la norma, en la esfera del actuar individual, está ligada al concepto de igualdad. Es una concepción formal de justicia donde el ser justo significa que a todas las personas que están dentro del ámbito de una norma van a ser tratadas igual. Cuando se trata de establecer la justicia de la norma pasamos a un plano social de concepción de justicia. En este plano social comentaba que no todas las concepciones son igualitarias. No tiene que existir una identidad entre justicia e igualdad.

Las mayores críticas a la Teoría de Rawls (1971) se han enfocado en el principio de la diferencia que anularía el beneficio del esfuerzo personal o el de la libre elección. Uno de los autores con más relevancia es sin duda Nozick (1974), que comienza su tesis en el papel que debe jugar el Estado. Ya en su prefacio nos dice:

> Un Estado mínimo, limitado a las estrechas funciones de protección contra la violencia, el robo y el fraude, de cumplimiento de contratos, etcétera, se justifica; que cualquier Estado más extenso violaría el derecho de las personas de no ser obligadas a hacer ciertas cosas y, por tanto, no se justifica; que el Estado mínimo es inspirador, así como correcto. Dos implicaciones notables son que el Estado no puede usar su aparato coactivo con el propósito de hacer que algunos ciudadanos ayuden a otros o para prohibirle a la gente actividades para su propio bien o protección (p. 7).

El siguiente paso de Nozick es sostener que no es necesario ningún Estado más extenso. Para ello realiza una crítica a las teorías igualitarias distributivas y propone su Teoría Retributiva. Se basa en el principio de justicia en las pertenencias que básicamente establece las reglas para que se den las transacciones de los bienes. Estas reglas no se

sostienen en razones de mérito, necesidad o cualquier otra. Es la libre transmisión individual la que consigue que haya una distribución que favorece a todas y todos los miembros de ese Estado mínimo. Si las transacciones anteriores han sido justas las subsiguientes también lo son. Basta con determinar la justicia de la adquisición original y esta puede ser sobre bienes que no han sido poseídos previamente por nadie. Esta posesión original puede realizarse si no supone un empeoramiento de los derechos de otros. Si fuera así, el propietario debería ofrecer una compensación (Jurado, 2005).

En definitiva, un mercado libre es justo en sí mismo y cualquier medida o actuar que vaya dirigido a redistribuir es incorrecta. Si bien legitima el papel del Estado, este solo debe asegurar libertades negativas. Es decir, asegurar que las personas puedan actuar como crean conveniente sin que nadie se interponga u obstaculice sus actos (Berlin, 1998)[13]. Solo hay una limitación, las acciones que realiza una persona en aplicación de un derecho son justas siempre que se respete el derecho de los demás.

Nozick (1974) entiende la teoría de Rawls (1971) como un enfoque finalista donde pareciera que los bienes a distribuir estuvieran ahí sin más sin tener en cuenta los procesos en los que fueron creados.

Entre las críticas hacia el modelo de Nozick (1974) se encuentra aquella que entiende que las acciones de las personas tienen consecuencias en las estructuras de la sociedad. Estos efectos no siempre pueden ser previstos y pueden entenderse como no deseables (Young, 2000).

2.1.5. Más allá de Rawls. Otras concepciones de justicia distributiva

Desde una óptica igualitarista de la justica los conceptos de justicia e igualdad tienen que mantenerse juntos también en sentido sustancial, a nivel social y político. Para Rawls (1971) esta igualdad se consigue a través de instituciones que puedan asegurar que los bienes fundamentales, bienes primarios, sean distribuidos de forma equitativa. Es decir, un reparto atendiendo a las circunstancias de los miembros de la sociedad.

Ahora bien, el problema es determinar qué es lo que hay que repartir como fundamental. Volvemos a recordar el problema aristotélico del "mérito" que debe tenerse en cuenta como reparto. Bienes fundamentales, entre otros, pueden ser la riqueza y recursos disponibles, el bienestar, las oportunidades, las capacidades (Velasco, 2011). Distintos autores han escogido desarrollar su perspectiva de justicia a través de la elección de uno de estos bienes. Así, para Dworkin (1989) el bien fundamental son los recursos, para Sen (2011)[14] lo fundamental sería la igualdad de capacidades.

2.1.5.1. La justicia de Ronald Dworkin

Dworkin (1990) plantea que la democracia entendida como el gobierno de la mayoría no llega a ser completamente justa ni democrática desde el momento que no se tiene en cuenta el parecer de las minorías o que éstas intentan ser persuadidas por la mayoría para que cambien de opinión. Para entender una comunidad verdaderamente democrática tienen que darse dos situaciones. La libertad ideal y la igualdad de

[13] Texto en español de la conferencia original de Isaiah Berlin en la Universidad de Oxford el 31 de octubre de 1958, y publicada ese mismo año por Clarendon Press.

[14] Edición en español del original de 2009.

consideración. La libertad ideal es aquella en la que las personas que tienen distintas opiniones puedan tener la capacidad de expresarlo sin que se le imponga lo contrario, reforzando así su sentido de independencia. La persona no tiene la obligación de pensar u opinar de la misma manera que los demás ni mucho menos ser reprimido. En complemento a la libertad ideal está la igualdad de consideración. La igualdad de consideración establece que las opiniones diferenciadas deben ser igualmente consideradas en la planificación de actividades de una comunidad. Por tanto, la comunidad debe ser capaz de integrar todas las opiniones dentro de las planificaciones sin que exista una jerarquía entre las opiniones o entre las personas. La libertad ideal y la igualdad de consideración serían los pilares de una justicia distributiva (Liaudat, 2011). Para Dworkin (1989) ninguna directriz política ni objetivo social colectivo puede triunfar frente a un auténtico derecho. Los derechos individuales, y el fundamental el derecho a la igual consideración y respeto, son logros de la persona frente a la mayoría. La igualdad distributiva debería entenderse como una tendencia hacia la igualación de recursos privados, pero respetando la elección de cada persona. A la persona hay que garantizarle que tiene acceso a recursos materiales y personales (habilidades, destrezas). A partir de aquí las diferencias son parte de la elección personal. En este sentido se aproxima a las tesis liberales de Nozick (Velasco, 2011).

2.1.5.2. La justicia de Amartya Sen

Sen (2011), al contrario que Rawls, opina que conseguir un acuerdo sobre los principios de justicia es muy difícil. Las personas se encuentran en diferentes medios culturales y sociales con diferentes experiencias, prejuicios, creencias. Lo normal es que haya distintas posturas y que cada persona defienda un principio diferente. Ahora bien, conseguir situaciones de justicia no está en manos solo de las personas, también de los gobiernos en cuanto deben existir acciones colectivas que identifiquen y eviten las injusticias. En la realidad las instituciones no son totalmente justas ni las personas poseen las mismas alternativas y posibilidades (Migliori, 2011). La cuestión de la justicia no debería plantearse en un reparto y posesión de recursos, habría que plantear la situación previa de las personas. Las personas que se encuentran en diferentes situaciones de salud, climáticas, geográficas, etc. no tienen la misma capacidad para hacer uso de los recursos. La igualdad debería comenzar por asegurar que todas las personas tengan la misma capacidad en poder convertir bienes y recursos en libertades efectivas. Para que se pueda partir de esta misma situación todas las personas deberían ser igualmente funcionales (tenencia de "funcionamientos"), como estar alimentados, ser reconocido y sentirse respetado. Su propuesta para la evaluación objetiva de la presencia de estos "funcionamientos" ayudó a la elaboración del Índice de desarrollo humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), e incluye no solo el "tener" sino el "poder hacer", en un enfoque especialmente dirigido a la relación entre las personas (Velasco, 2011).

2.1.6. La justicia igualitaria no distributiva

Se presentan una serie de corrientes sobre la concepción de justicia que no siguen la visión distributiva. En general se basan en que no existe una posición de iguales entre el que recibe y el que distribuye los "bienes" y esta asimetría no ha sido establecida libremente entre las partes.

2.1.6.1. La Justicia de Jürgen Habermas

Su teoría de la justicia expuesta en su obra original en alemán (Habermas, 1992) es una respuesta a la propuesta de Rawls que considera propia de una cultura y sociedad particular como es la de EE.UU. Una teoría de justicia tendría que fundarse sobre principios que no se definan por situaciones histórico-culturales. Estas situaciones histórico-culturales tampoco deberían aportar criterios para validar los principios en los que se sostiene la teoría. Una sociedad justa devendría de un consenso de argumentaciones, abierto, donde se plantean principios y se participa en la creación de un cuerpo jurídico en la que las personas entienden que han sido autores. Este consenso público y colectivo por parte de las personas parte del uso de la razón y de la dialéctica entre el espacio privado y el ejercicio de la ciudadanía (Rawls & Habermas, 1998).

La justicia descansaría en una comunicación racional entre ciudadanas y ciudadanos que usando procedimientos en los que pueden dar su opinión y voluntad se legitiman normas, leyes e instituciones (Salas, 2019). Se trataría de una igualdad en la participación. Todas y todos tienen la misma oportunidad en afectar a la otra persona y al conjunto en general, de poder participar en la argumentación que decide sobre las diversas cuestiones. Argumentación que debe ser racional y pertinente para las personas afectadas por la argumentación. En este planteamiento sería posible que se cometa una injusticia cuando se decide algo que afecta a otras personas, pero no cuando se decide algo que afectaría a la propia persona (una persona no puede ser injusta hacia sí misma).

2.1.6.2. Justicia como reconocimiento

Una de sus representantes es Young (2000) cuya concepción de justicia se inicia con una crítica al paradigma distributivo. Young (2000) pone el acento en la diferencia. La diferencia existente entre los seres humanos (en las relaciones entre ellos) y los grupos (las diferencias basadas en género, raza o cultura). Se acerca a los postulados de dominancia social que se tratará más adelante. Estas diferencias se manifiestan en un menor reconocimiento de determinados grupos y personas y cuya consecuencia es la situación de opresión de unos grupos sobre otros. En este caso no se trata de enfocarse en una distribución igual, sino que sean reconocidos igual que los grupos mayoritarios. Grupos mayoritarios que imponen valores, rasgos como si fueran los universales para la sociedad en su totalidad. Lo que exigen es un "reconocimiento igual" de la identidad específica, que sus rasgos particulares sean reconocidos y respetados como los del grupo mayoritario, dominante en la sociedad. Se presentan distintas alternativas de actuación, unas dirigidas hacia el cambio cultural capaz de modificar los patrones de representación simbólica de todas y todos y por otra debería realizarse acciones dirigidas hacia la reorganización de las estructuras socioeconómicas. Ahora bien, mientras la primera opción necesitaría un reconocimiento de las diferencias, la segunda exigiría un enfoque igualitario. Ambas pueden ser contradictorias. Un esfuerzo por conciliar la visión distributiva como la de reconocimiento la tenemos en la concepción de Justicia de Fraser (1997). Sobre ambas, Young y Fraser me detendré más ampliamente en apartados posteriores.

2.2. Antecedentes sociales y psicológicos

2.2.1. La concepción de estereotipo, prejuicio y discriminación

El ser humano tiene una dependencia mayor del resto de sus miembros de especie que la mayoría de seres vivos superiores. Empieza desde el momento de su nacimiento hasta su madurez. También, desde el primer momento, se adscribe a un grupo, la familia, una clase, una etnia, nacionalidad, una creencia religiosa, seguidor de un equipo deportivo, de un ideario político… a un género. Esta pertenencia al grupo, desde un punto de vista de la psicología social, se relaciona con una representación de sí mismo y del resto de componentes incluidos en el grupo como creencias, características compartidas, valores (Turner, 1999; Brewer, 2001). En opinión de Allport (1954) esta representación solo se consigue por oposición, a través de procesos como los de categorización en el que simplificamos la estructura compleja del entorno social a través de la identificación de características distintivas. Estas características nos lleva a formar una impresión, percepciones sobre las personas que tienen una o varias de estas características, favorecido por la propensión a considerar a las personas que forman estos grupos como más homogéneos que el grupo de personas a las que nos sentimos pertenecer (Simon, 1992). Esta percepción es lo que denominamos estereotipo.

En principio, la creación de un estereotipo no debería significar una evaluación positiva o negativa, pero los estudios indican que se presenta una tendencia hacia la adscripción de connotaciones negativas a aquellos grupos que no son los nuestros (exogrupos), especialmente si son minoritarios, frente a los grupos mayoritarios o los propios (endogrupo) (Hilton & von Hippel, 1996). Esta decantación evaluativa de los grupos es más acusada cuando las personas implican el concepto de sí misma a la categorización (Ellemers, van Rijswijk, Roefs, & Simons, 1997).

Los estereotipos se generan a través de diferentes mecanismos. Son mecanismos la influencia de la familia, la escuela o los medios de comunicación (Allport, 1954). Las diferencias socioeconómicas o culturales (Brewer & Campbell, 1976). Los sesgos cognitivos como el de "correlación ilusoria" (Chapman & Chapman, 1967). También por el error de atribución último (Pettigrew, 1979). En este último caso las acciones negativas que puedan ocurrir dentro de su grupo se justifican en causas externas al grupo. Por el contrario, las acciones negativas ocurridas en un exogrupo se justifican en sus propios rasgos o por causas internas a ese exogrupo.

De la creencia en las características distintivas de un grupo, estereotipo, se pasa a la actitud, la predisposición a pensar, sentir y actuar de forma favorable o desfavorable hacia las personas integrantes de ese grupo (Brown, 1995)[15]. Esta predisposición se denomina prejuicio, aunque suele conceptualizarse desde la dimensión afectiva, midiéndose en la mayoría de los casos como sentimientos positivos o negativos hacia las personas integrantes del grupo prejuiciado. Estos prejuicios pueden ser precursores de conductas hostiles cuando presentan connotaciones negativas. Estas conductas son las que denominamos discriminación y que se manifiestan en desigualdades sociales:

[15] Se trata de una concepción de prejuicio como actitud. Otra corriente lo enfoca desde el aspecto básicamente afectivo.

excluyendo o dificultando el acceso a la vivienda, la salud, educación, al trabajo, etc. (Behrman, Gaviria, & Székely, 2003). La discriminación también se manifiesta en diferencias de conducta en las relaciones habituales que se traducen en falta de ayuda o información, de negación de trato, etc. (Crosby, Bromley, & Saxe, 1980)[16]. En definitiva, es un trato observable fruto del prejuicio. Para medir la discriminación se han utilizado diferentes estrategias. Una sería la de observar el comportamiento de las personas de distintos grupos sociales en determinadas situaciones de interrelación (Crosby, Bromley, & Saxe, 1980). Otra sería utilizar escalas, como la de distancia social de Verkuyten (1997) o la de atracción social (Masson & Verkuyten, 1993).

El estudio de los estereotipos y prejuicios se ha realizado desde dos puntos de vista, una visión individual en el que se explicaría el prejuicio a partir de aspectos de la personalidad, la motivación o cognición de las personas y otro punto de vista social en el que se estudia causas derivadas del contexto.

2.2.2. La explicación del prejuicio. La visión individual: personalidad autoritaria, dominancia social y autoritarismo de derecha.

2.2.2.1. Teoría de la personalidad autoritaria

La explicación más conocida proviene de la Teoría de la Personalidad Autoritaria (Adorno, Frenkel-Brunswick, Levinson, & Sandford, 1950). Las personas con este tipo de personalidad presentan creencias irracionales que provienen de convicciones que mantienen una pauta derivada de tendencias profundas de la personalidad. Una tendencia a situarse frente al resto de personas en una posición de dominación o sumisión derivado de una explicación psicoanalítica, la inseguridad en el Yo, miedo a la debilidad y sentimiento de culpa. Adorno y colegas (1950) identifican una serie de características o rasgos de personalidad que acompañarían a la persona autoritaria (identifican hasta 9 rasgos), y que han servido de base para la construcción de una escala de tendencias antidemocráticas (escala F). Así, las personas autoritarias tienden a recurrir a explicaciones simples, primitivas, se piensa en categorías rígidas y evitan el análisis racional de las situaciones por temor a llegar a conclusiones que no sabrían manejar con lo que se limita las decisiones y actuaciones a aquellas que suelen implicar la conservación de su concepción ideológica. El poder se adopta de forma general, necesario para la eficacia y base para la construcción de las relaciones interpersonales competitivas y jerarquizadas en estructuras fuerte – débil, dominante – subordinado que conlleva a la aceptación de la violencia como algo necesario y justificado (Adorno, Frenkel-Brunswick, Levinson, & Sandford, 1950; Ortiz Zabala, 1985). Una personalidad de este tipo dificulta el cambio social y refuerza la rigidez de cualquiera de las estructuras (Ortiz Zabala, 1985). No existe un prototipo único de personalidad autoritaria como no existe una única graduación. Uno de los síndromes que Adorno y colegas (1950) identificaban era el síndrome manipulativo, expresión de la estereotipia extrema, lo que se tiene al alcance es susceptible de ser utilizado, manejado o apropiado y que lo relacionaba con muchos hombres de negocio y técnicos administrativos que expresaban conductas cínicas y falta de sentimientos afectivos.

[16] Algunos autores lo identifican con la dimensión conductual de la actitud que representa el prejuicio.

El autoritario suele concebirse a sí mismo como ideal de masculinidad, el sexo es un logro y no reconoce la sexualidad femenina. En la relación matrimonial las mujeres esperan del compañero estatus, que sean emprendedores y enérgicos. Los hombres esperan una mujer identificada con el hogar, el cuidado de los hijos y comprometida con una moral religiosa (Ortiz Zabala, 1985).

Otras corrientes posteriores intentaron incluir factores situacionales a este marco teórico propuesto por la Teoría de la Personalidad Autoritaria (TPA) como puedan ser el Autoritarismo de Derecha, propuesta realizada por Altermeyer (1998).

2.2.2.2. Teoría de la dominancia social

La Teoría de la Dominancia Social de Sidanius y Pratto (1999) sigue enfocado en el estudio del prejuicio y la discriminación desde una visión individual pero incluye una visión de cómo se generan y se mantienen las jerarquías sociales. La Dominancia Social es una predisposición individual hacia las relaciones jerárquicas y no igualitarias, grado en que las personas aceptan y legitiman las jerarquías sociales y las desigualdades que existen en toda sociedad como reconocimiento y aceptación del valor y estatus que merecen los distintos grupos que lo integran (Garaigordobil & Aliri, 2013). Funciona como un reforzador de las propias jerarquías sociales (Pratto, Sidanius, Stallworth, & Malle, 1994). Desde esta concepción la existencia del conflicto entre los grupos es parte de una dinámica inevitable en la sociedad y la respuesta para disminuir el conflicto es generar creencias justificativas, mitos, donde se sostiene y legitima las diferencias entre los grupos sociales, diferencias que incluyen la superioridad y la dominación de unos sobre otros y, por tanto, el establecimiento de jerarquías (Pratto, Sidanius, Stallworth, & Malle, 1994). De la presencia de jerarquías a través de la legitimación de los mitos y de la presencia de ideologías que las generan y apoyan aparecen las prácticas discriminatorias, que desde la dominancia son vistas como justas, legítimas y naturales (Sidanius & Veniegas, 2000). Son las instituciones sociales las que mayor responsabilidad tienen en la presencia de la discriminación ya que son las que promueven y justifican estos mitos de dominancia así como a las ideologías que las acogen (Sidanius, Pratto, van Laar, & Levin, 2004). En resumen, la jerarquía nace de tres procesos; un comportamiento diferenciado, el desarrollo de la discriminación individual e institucional y un contexto de creencias míticas (Sidanius & Pratto, 2004).

Las creencias míticas son germen y refuerzo de las jerarquías. Los estudios teóricos se han enfocado en tres estructuras jerárquicas, la edad, el género y las relaciones intergrupales arbitrarias. Los estudios confirman que la dominancia social es más acusada en personas adultas y en hombres (Sidanius & Pratto, 1999; Cárdenas, Mesa, Lagues, & Yañez, 2010; Silván-Ferrero & Bustillos, 2007). Las relaciones intergrupales arbitrarias son un conjunto de categorías sociales, elementos que pueden servir para diferenciar, generar grupos y ordenarlos en rangos, como serían la etnia, la raza, la religión, clase social, etc. (Sidanius & Pratto, 1999). El prejuicio hacia categorías sociales o grupos que son percibidos como peligrosos están más ligados a la Personalidad Autoritaria preocupados por el mantenimiento de la seguridad y el orden. En cambio, el prejuicio hacia aquellos grupos o categorías entendidas como subordinadas socialmente estaría más relacionado con la Dominancia Social, preocupación dirigida a mantener la superioridad y el poder (Duckitt & Sibley, 2007). En esta línea se pueden encontrar estudios utilizando

la escala de Orientación a la Dominancia Social que indican el prejuicio hacia las categorías de género, raza y etnia (Pratto, Sidanius, Stallworth, & Malle, 1994; Jost & Thompson, 2000; Jost & Banaji, 1994; Jost, Banaji, & Nosek, 2004; Etchezahar, Prado-Gascó, Jaume, & Brussino, 2014)[17]. Además, esta orientación que presenta la persona hacia la dominancia hacia un grupo o categoría es más intensa cuanto más profundo se encuentra dicho grupo en la escala social (Sidanius, Levin, Liu, & Pratto, 2000; Adorno, Frenkel-Brunswick, Levinson, & Sandford, 1950). La orientación hacia la dominancia serviría para reforzar la posición y nivel de subordinación y el mantenimiento del privilegio.

2.2.2.3. El autoritarismo de derechas

El enfoque del Autoritarismo de Derechas recoge aspectos de la Personalidad Autoritaria incluyendo tres de sus rasgos; convencionalismo, sumisión y agresión autoritaria (Altemeyer, 1998). Por otra parte recoge la visión de la Dominancia Social desde una óptica de relación intragrupal (Etchezahar, Prado-Gascó, Jaume, & Brussino, 2014). Se centra en la sumisión a la autoridad, la preservación del orden establecido y la utilización de la agresión para aquellos que trasgreden este orden.

2.2.3. La explicación del prejuicio. La visión social

Con respecto a una explicación no individual de las razones de la presencia de los estereotipos y prejuicios nos encontramos con dos teorías principales: la Teoría del Conflicto Realista y la Teoría de la Identidad Social.

La Teoría del Conflicto Realista parte de la idea de que la competencia por los recursos que son escasos entre los grupos genera hostilidad (Sherif & Sherif, 1979). Si los grupos son capaces de tener fines comunes se abrirá un marco de cooperación y, por tanto, de reducción de la hostilidad. La teoría afirma que el conflicto potencia la cohesión dentro del grupo, la identificación de sus integrantes con las normas y valores que entienden que son comunes (Sherif & Sherif, 1979).

La Teoría de la Identidad Social, en oposición a la Teoría del Conflicto Realista, establece que la competencia por los recursos no tiene que significar la presencia de hostilidad, de hecho, se demuestra que grupos jerárquicamente inferiores llegan a asumir la distribución desigual como legítima (Tajfel & Turner, 1979). La explicación estaría en las particulares creencias y emociones que tendría un individuo de un grupo sobre su pertenencia a dicho grupo (Tajfel, 1981). Estas creencias y emociones se reflejarían en su autoconcepto. Este autoconcepto estaría formado por una escala de conductas hacia lo interpersonal (identidad personal) frente a las dirigidas hacia lo intergrupal (la identidad social). A mayor identidad social mayor involucración en el deseo de una comparación social positiva, de mayor jerarquía, con otros grupos. Una amenaza hacia la posición del grupo afecta a la identidad social de los individuos que lo componen y responderán con

17 Escala de 16 ítems. La estructura propuesta bifactorial presenta 8 ítems en la dimensión Oposición a la Igualdad (justificación del sistema) y los 8 ítems de la Orientación a la Dominancia Social (justificación del grupo). Se trata de una medida de la legitimación que se otorga a las convenciones sociales frente a los intereses personales y del grupo.

mayor o menor hostilidad en función de la importancia que adscriban a su identidad social.

2.3. La justicia, igualdad y equidad desde la perspectiva de género

Nos dice Bodelón (2005) que "el pensamiento feminista ha puesto de manifiesto que la noción de justicia distributiva deja sin resolver graves problemas de justicia. Uno de ellos es la violencia de género" (p 151-152).

El movimiento feminista nos recuerda que la injusticia que históricamente sufren las mujeres viene generada, inculcada y sostenida en una sociedad patriarcal, androcéntrica donde se justifica el accionar machista. En este capítulo exponemos algunas características de esta estructura de dominación. Esta postura está defendida, al menos, por dos corrientes de teorías. Una primera corriente deriva de diversas posiciones sobre la concepción de justicia social y política que están de acuerdo en que la igualdad no es solo una cuestión de reparto y que es necesario una visión de las relaciones interpersonales que se dan en la sociedad. La segunda corriente, que ya ha sido expuesta en el apartado anterior, nos explica la dinámica de las relaciones interpersonales a partir de concepciones como el prejuicio y la discriminación.

2.3.1. La crítica desde las autoras feministas al modelo distributivo de justicia. La justicia de Iris Marion Young y Nancy Fraser.

2.3.1.1. La justicia de Iris Marion Young

En la misma introducción de su obra La justicia y la Política de la Diferencia, Young (2000)[18] deja claro cuál es la tesis que sostiene:

> En lugar de centrarse en la distribución, una concepción de la justicia debería comenzar por los conceptos de dominación y opresión. Un cambio como éste saca a relucir cuestiones relativas a la toma de decisiones, la división del trabajo y cultura, que pesan sobre la justicia social, pero que a menudo son ignoradas en las discusiones filosóficas. Dicho cambio también pone de relieve la importancia de las diferencias de grupo social en la estructuración de las relaciones sociales y la opresión; normalmente las teorías filosóficas de la justicia han operado con una ontología social que no da lugar al concepto de grupos sociales. Sostengo, por el contrario, que allí donde existen diferencias de grupo social y algunos grupos son privilegiados mientras otros son oprimidos, la justicia social requiere reconocer y atender explícitamente a esas diferencias de grupo para socavar la opresión (p. 12).

Para Young (2000) una teoría de la justicia que prescinda totalmente de las situaciones sociales o la práctica individual existentes es una teoría puramente abstracta, sin utilidad para evaluar la justicia o las injusticias reales. Recuerda que la teoría de Rawls (1971) no puede aportar conclusiones concretas si no se tiene en cuenta la experiencia de las personas. Young (2000) parte de una realidad de dominación social y opresión que poco tiene que ver con los modelos abstractos de justicia distributiva imperantes que, en

[18] La edición original en inglés es de 1990.

su opinión, tienden a restringir el significado de justicia social a la distribución moralmente correcta de los beneficios y las cargas entre los miembros de la sociedad. Una distribución enfocada en la posesión de bienes materiales y en las posiciones sociales.

La crítica al paradigma distributivo lo desarrolla en dos puntos fundamentales, el primero es que los modelos distributivos no tienen en cuenta el contexto institucional. El segundo se basa en que los modelos distributivos realizan una sobre extensión de la distribución a bienes y recursos no materiales.

a) El paradigma distributivo presupone y oculta el contexto institucional.

Con una lógica de distribución, la justicia puede ser descrita como un conjunto de relaciones de posesión, donde las personas son anteriores e independientes de los bienes que son distribuidos. La realidad, en opinión de Young (2000), es que las mismas estructuras y procesos sociales ya realizan una distribución antes que se inicie una distribución de "bienes". Existe una distribución previa dentro de un contexto institucional donde se establece las relaciones dentro de la sociedad que el paradigma distributivo acepta y oculta. En el reparto de bienes materiales muchas de las instituciones de la sociedad no se cuestionan, como el lenguaje y símbolos existentes en las interacciones sociales, la estructura familiar, las formas de ser titular de derechos, las relaciones legales que definen los derechos, las relaciones de producción o la propia economía de mercado que presupone que las posiciones más deseables son la de ingresos más altos o un mayor acceso a recursos[19]. En definitiva, tenemos un contexto institucional que está dado para el paradigma distributivo y cuya justicia no se evalúa. Pero este contexto condiciona las posibilidades de las personas para poder determinar sus acciones y aptitudes para desarrollar y ejercer sus capacidades. Young (2000) se centra en 3 tipos de cuestiones que los modelos distributivos no tienen en cuenta: la estructura y procedimientos en cuanto a toma de decisiones, en cuanto a la división del trabajo y en cuanto a la cultura.

En cuanto a las estructuras de toma de decisiones, la autora plantea que hay que establecer tanto quién tiene la efectiva libertad o autoridad para tomar qué clase de decisiones como las reglas y procedimientos con las que se toman las decisiones. En la existencia de la dominación económica tiene tanto que ver el reparto de la riqueza como los procedimientos y estructuras corporativas y legales que permiten a determinadas personas decidir sobre multitud de cuestiones económicas y que llega a reproducir la desigualdad distributiva y que aparezcan situaciones de explotación y marginación.

En cuanto a la división del trabajo entiende que puede observarse desde una óptica distributiva como no distributiva. La óptica distributiva se refiere a la asignación de ocupaciones, trabajos o tareas predeterminadas entre individuos o grupos. La óptica no distributiva hace referencia a la estructura institucional que determina el perfil de puestos, el valor asignado a las tareas en esos puestos y las relaciones de cooperación, conflicto y autoridad entre distintos puestos de trabajo. Young (2000) realiza una crítica a la división jerárquica del trabajo:

[19] Por supuesto, no significa que Young no acepte que son necesarias acciones de distribución y redistribución para los que sufren privaciones.

> Hace que ciertas posiciones escasas sean altamente reconocidas mientras que la mayoría de las posiciones se vuelven menos deseables (…) la división del trabajo entre tareas de definición y tareas de ejecución (…) instaura la dominación y produce o refuerza la opresión (…) debe ser atacada también de manera directa para eliminar los privilegios de la formación especializada y asegurar que todas las personas tengan un trabajo que les permita desarrollar sus capacidades (Young, 2000, p. 27).

En definitiva, desde la reflexión feminista la división del trabajo desde una óptica distributiva pone de manifiesto la menor proporción de mujeres en las actividades de mayor prestigio o de aquellas que se asocian con características masculinas. Desde una óptica no distributiva, de explotación, la división jerárquica del trabajo es un instrumento donde se acentúa prerrogativas y distinciones en favor de unas personas sobre otras. La propia cultura, que es omnipresente, incluye símbolos, imágenes, significados, comportamientos habituales, etc. que afectan a la situación social de las personas y a sus oportunidades, a través de estereotipos.

b) Sobre extensión del concepto de distribución

El problema para Young (2000) radica, no en la propia ampliación del concepto a los bienes intangibles que lo considera necesaria, sino cuando se pretende "distribuir" la dignidad, el honor, la autoestima, las oportunidades, o las cuestiones de toma de decisiones, división del trabajo o de cultura como si fueran cosas identificables que se distribuyen en un modelo estático, sin tener en cuenta dinámicas como la dominación y la opresión. Para el paradigma distributivo la consecución de una sociedad justa requiere inicialmente de una comparación entre los bienes, tangibles o intangibles, poseídos por las personas. No hay una reflexión sobre lo que las personas realizan en función de "qué reglas institucionalizadas lo hacen, cómo lo que hacen y lo que tienen está estructurado por relaciones institucionalizadas que constituyen su posición, y cómo el efecto combinado de sus acciones tiene efectos recurrentes sobre su vida" (Young, 2000, p. 47). Estos bienes intangibles deben visualizarse desde una óptica de normas y relaciones entre personas más que como "cosas". Young apoya su argumentación con 3 bienes no materiales: los derechos, las oportunidades y la autoestima.

En cuanto a los derechos Young plantea que no se pueden observar como posesiones sino como relaciones, como reglas que especifican lo que la gente puede hacer en relación con los demás o como relaciones que permiten o limitan las acciones.

En cuanto a la distribución de oportunidades podemos encontrar un sentido distributivo, unas personas tienen más oportunidades (ocasiones) que otras o un sentido no distributivo "condición de posibilidad que normalmente implica una configuración de reglas y relaciones sociales, así como una cierta autopercepción y unas determinadas capacidades de la persona" (Young, 2000, p. 49).

En cuanto a la autoestima Young (2000) lo identifica con una actitud respecto a la propia situación y perspectiva vital de la persona que conlleva condiciones no materiales como por ejemplo la definición de sí misma, la autonomía y poder de decisión que nacen de relaciones y procesos.

En cuanto a la estructura de poder existen modelos teóricos de justicia que lo entienden como causa de ella. Los modelos distributivos lo entienden como un atributo de las personas. Para Young (2000), nuevamente, se trata de relaciones. Relación entre el que ejerce y unas personas a las que comunica intenciones y obtiene consentimiento. Solo desde esta óptica puede entenderse la relación existente entre poder y el fenómeno estructural o sistemático que para Young representa la dominación que impide a la gente participar en la determinación o de las condiciones de sus acciones. Estos impedimentos que soportan algunas personas son numerosas veces el fruto de las acciones de muchas personas. El enfoque distributivo no trata cómo las personas con poder instauran y reproducen su poder. El poder se ejerce a través de una organización en el que el poder circula de tal manera que las personas se someten y lo ejercen. Desde un punto de vista distributivo el poder es un instrumento que está ahí dispuesto a ser utilizado, independiente de los procesos sociales.

La consecuencia a la que llega Young (2000) tras su crítica al modelo distributivo es que el concepto de distribución solo debería tener en cuenta los bienes materiales. Pero la justicia tiene un alcance hacia cuestiones que no son distributivas, como la toma de decisiones, la división del trabajo o la cultura. A nivel de individuo, Young (2000) establece dos valores que deberían sustentar una "vida buena". El primero el poder desarrollar y ejercer nuestras capacidades y expresar nuestra experiencia. El segundo participar en la determinación de nuestra acción y de las condiciones de nuestra acción. Una sociedad justa debe contener y sustentar las condiciones institucionales para la realización de estos dos valores. Para ello una sociedad justa debe erradicar dos situaciones sociales, la opresión y la dominación. El primero como impedimentos al autodesarrollo. El segundo, impedimentos a la autodeterminación.

> La dominación consiste en condiciones institucionales que impiden a la gente participar en la determinación de sus acciones o de las condiciones de sus acciones. Las personas se encuentran en una estructura de dominación si otras personas o grupos pueden determinar sin relación de reciprocidad las condiciones de sus acciones (Young, 2000. p. 68)

La opresión suele implicar o incluir la dominación, obligar a la gente a seguir reglas fijadas por otras personas, pero no todas las personas en situación de dominación están oprimidas. La opresión recoge procesos institucionales sistemáticos (reiterados) que impiden a determinadas personas aprender y usar sus habilidades o la posibilidad de interactuar y comunicarse con otras personas para expresar sentimientos y su perspectiva social en contextos donde pueda ser escuchada. La opresión es soportada por grupos sociales. Grupo social como colectivo que se diferencia de otros grupos en cuanto formas culturales, prácticas o formas de vida. Parte de la identidad de las personas viene definido por su afinidad a un grupo determinando. Esta afinidad determina las preferencias de las relaciones con las demás personas y que vean y sean vistos como diferentes. Frente a la opresión hay corrientes que defienden el ideal de liberación entendido como la eliminación en la vida política e institucional de las diferencias de grupo. El principio de igualdad en el trato se presenta como garantía de un tratamiento equitativo e inclusivo. Otra corriente frente a la opresión que Young (2000) prefiere adoptar es el reconocimiento de las diferencias de estos grupos. Por esta vía del reconocimiento, estos grupos pueden

acceder a la inclusión y participación en la vida pública. Ahora bien, en ocasiones esta corriente no puede compatibilizarse con el principio de igualdad en el trato.

Young (2000) establece el contenido de la opresión en 5 aspectos o categorías, la opresión existe si se presenta cualquiera de estos 5 aspectos: explotación, marginación, carencia de poder, imperialismo cultural y violencia. Estas categorías servirían como criterios para determinar si la persona y los grupos de personas están en situación de opresión. Así, plantea la posibilidad de que estos criterios pudieran ser operacionalizados a través de la observación de conductas, las relaciones de estatus y las distribuciones. Young (2000) dedica todo el capítulo 2 de su libro para la explicación de estos 5 aspectos de la opresión. Para una exposición concisa de estos aspectos de la opresión me voy a servir de la propia fuente de Young (2000) y en la obra de Fraser (1997) en su apartado de crítica a la teoría de Young donde expone brevemente cada uno de los aspectos de opresión que formula Young:

Explotación: definida como una relación estructural mediante la cual algunas personas ejercen sus capacidades bajo el control de otras personas, según los propósitos de otras personas y para su beneficio, de modo que aumenta sistemáticamente el poder de las otras personas. Para el caso de la explotación de género se basaría en que las mujeres trabajan para los hombres, transfiriendo el resultado del trabajo material permitiéndoles libertad, poder, estatus y autorrealización. Por otra, las mujeres transfieren a los hombres las energías sexuales (satisfacción sexual y cuidado emocional) y de crianza. La solución a la explotación pasaría por una reorganización de las instituciones y las prácticas de toma de decisiones, modificar la división del trabajo, y tomar medidas similares para el cambio institucional, estructural y cultural.

Marginación: definida como la condición de expulsión o exilio del sistema laboral y de la participación útil en la vida social. El daño que produce este tipo de opresión no sólo incluye la privación material sino también la restricción de los derechos de ciudadanía y la pérdida de oportunidades para desarrollar y ejercer capacidades de maneras socialmente reconocidas. La solución es la reestructuración político-económica.

Carencia de poder o indefensión: definida como la condición de estar bajo el poder que ejerce otra persona sin que la persona pueda ejercerlo a su vez; por lo tanto, el estar sujeto a órdenes sin poder darlas nunca, ocupar una posición en la división social del trabajo que ofrece pocas oportunidades de desarrollar y ejercer habilidades, y ser objeto, como resultado de lo anterior, de un tratamiento irrespetuoso debido a la baja posición ocupacional; ser considerado, además, como desprovisto de "respetabilidad". Así, este tipo de opresión, opina Young (2000), es la que sufriría el personal no profesional. Su solución es la reestructuración radical de la división del trabajo para eliminar la división entre el trabajo de quien define las tareas y de quien las ejecuta. Estas 3 primeras facetas derivan de la división social del trabajo.

Imperialismo cultural: definido como la universalización y establecimiento como norma de la experiencia y cultura del grupo dominante, cuyo resultado es hacer invisible la perspectiva de los grupos oprimidos, al tiempo que se estereotipa a esos grupos como “las otras personas”. La mejor solución para esta forma de opresión, según Young (2000), es la "política de la diferencia", es decir, prestar atención a las diferencias entre los grupos sociales y afirmarlas.

Violencia: ser objeto de ataques sistemáticos, no provocados[20], irracionales, motivados inconscientemente y socialmente tolerados, contra las personas y la propiedad de los miembros de grupos sociales. Incluye la violencia física, el acoso, la intimidación y la ridiculización. La violencia es sistemática porque se dirige hacia las personas que forman un grupo por el hecho de formar parte de ese grupo. La opresión de la violencia incluye el hecho en sí y el saber que se está en predisposición a sufrirla. Relacionada con el imperialismo cultural que lo hace posible y aceptable. Parte de la justificación se encuentra en el deseo del grupo dominante de conservar su poder y privilegios y por el temor u odio a determinados grupos. La solución para la violencia es, también, la revolución cultural: el cambio en las imágenes culturales, los estereotipos y en la reproducción en la vida cotidiana de relaciones de dominación y aversión física.

Young (2000) defiende los programas de acción afirmativa como medio para reducir la opresión, especialmente la derivada de creencias inconscientes derivadas de los estereotipos y de aquellas otras creencias que presuponen que el pensar de los grupos privilegiados es una visión neutral. Tradicionalmente, las medidas afirmativas han estado ligadas a una visión distributiva, compensando la discriminación existente sin cuestionar la justicia de las prácticas de distribución. Young (2000) realiza un cuestionamiento de dos prácticas de distribución supuestamente imparciales, el mérito y la división jerárquica del trabajo. En el caso del mérito se presupone que las medidas son objetivas y predicen el resultado en el trabajo. Ahora bien, las medidas también están influenciadas por aspectos culturales y por normas sociales.

2.3.1.2. La justicia de Nancy Fraser

Fraser, en su obra Iustitia Interruptia (1997)[21] presenta su modelo de justicia como una propuesta de superación de los modelos distributivos y los modelos de reconocimiento como sería el de Young (2000). Entiende la necesidad de reconocer las identidades de aquellas personas que se autodefinen como grupos o comunidades de valor cuya pretensión es acabar con la dominación cultural a través del reconocimiento de lo que Young (2000) llamaría las diferencias. Pero también entiende la necesidad de una distribución de los bienes, que desde una perspectiva económica y política socialista se enfocaba como una lucha de clases sociales que buscan defender sus intereses para terminar con la explotación a través de una justa redistribución. Se requiere, por tanto, una justicia que redistribuya y que reconozca.

Fraser (1997) clasifica las concepciones de injusticia en dos clases. La injusticia socio económica y la injustica cultural o simbólica. La injusticia socioeconómica tiene un enfoque "igualitarista" y desarrolla contenidos como la explotación, la marginación económica (imposibilidad de ocupar un puesto de trabajo o tener solo trabajos indeseables o de baja remuneración) y la escasez de bienes materiales para una vida digna. En esta concepción se encontrarían las propuestas de Marx (1976)[22], Rawls (1971), Sen (2011) y Dworkin (1989). En la injusticia cultural o simbólica los contenidos que desarrolla contienen temas como la dominación cultural (sometidos a unos patrones de interpretación y comunicación que estarían asociados con otra cultura o bien que los

[20] Young haría referencia a que la violencia no es fruto de una respuesta a una provocación.
[21] Versión en inglés y en español del mismo año.
[22] La versión original es de 1867.

propios patrones sean extraños u hostiles), la falta de reconocimiento (prácticas de representación, de interpretación y comunicación que invisibilizan a las personas) y la falta de respeto (menosprecio[23], calumnias, insulto, degradación). Todas ellas, afirma Fraser (1997), pueden servir para caracterizar comportamientos que representan injusticias. En este tipo de concepción se encontraría la propuesta de Young (2000) entre otras.

Para Fraser (1997), los dos tipos de injusticia, socioeconómica y cultural no solo están íntimamente ligadas lo que permite que se acentúen. También se encuentran ampliamente extendidas y enraizadas en procesos y prácticas que constantemente favorecen a ciertos grupos en detrimento de otros. Se crea un círculo vicioso de subordinación tanto cultural como económica. Una subordinación sostenida en normas culturales, que se encuentran institucionalizadas en el Estado y la economía pero que se inclinan en contra de algunas personas, y en la existencia de desventajas económicas que impiden la participación igualitaria en la construcción de la cultura, en las esferas públicas y en la vida diaria.

La injusticia económica requeriría una reestructuración político-social, mientras que la injusticia cultural demanda un cambio cultural o simbólico, incluso una transformación radical en los patrones sociales de representación y comunicación. En este último caso el término genérico que se aplica es "reconocimiento". Aunque analíticamente son distintas, en la práctica estas soluciones suelen estar vinculadas, combinando redistribución y reconocimiento. Ahora bien, la redistribución requiere una vía de igualitarismo, de negación de la especificidad de las personas y los grupos en que se integran. En cambio, el reconocimiento requiere manifestar las diferencias que diría Young (2000), afirmar su especificidad en términos de Fraser (1997). El resultado es que las políticas de reconocimiento y las de redistribución parecieran a menudo tener objetivos contradictorios. Es, lo que Fraser (1997) denomina, el dilema redistribución - reconocimiento. Así, por ejemplo, los grupos raciales se encuentran en esta doble necesidad de reafirmar su diferencia cultural y de buscar un trato igualitario en lo económico. En cambio, las clases sociales desfavorecidas tendrían un claro interés hacia la reestructuración político – social mientras que aquellos con una identidad sexual no heterosexual lo que desean es un cambio cultural que les lleve a su integración plena.

Fijándonos más específicamente en el caso de la discriminación de género, la doble necesidad, el dilema redistribución – reconocimiento, se aprecia al incluir dimensiones político-económicas como cultural-valorativas. En el primer caso hablamos de la situación de división del trabajo en función del género, una realidad que diferencia el trabajo remunerado-productivo, por un lado, y doméstico-reproductivo por otro. La cultural se expresa en el privilegiar las características asociadas al hombre, representado en una visión androcéntrica. Pero ambas están ligadas en cuento "las normas androcéntricas y sexistas se institucionalizan en el Estado y la economía y las desventajas económicas de las mujeres (…) impiden su igual participación en la creación cultural, en las esferas públicas y en la vida cotidiana" (Fraser, 1997, p. 34).

Fraser (1997) afronta el dilema redistribución – reconocimiento a través de dos tipos de soluciones a la injusticia, afirmativas y transformativas. Las soluciones

[23] El menosprecio incluye las valoraciones estereotipadas públicas o en las relaciones interpersonales.

afirmativas buscan corregir resultados inequitativos de los acuerdos sociales sin alterar el marco subyacente, mientras que las soluciones transformativas buscan corregir estos resultados al reestructurar el marco subyacente. La autora realiza un análisis de las 4 posibles soluciones al entrecruzar los dos dilemas y los dos tipos de soluciones:

	Afirmación	*Transformación*
Redistribución	*Estado liberal benefactor* Reasignación superficial de los bienes existentes entre los grupos existentes. Tiende a apoyar la diferenciación entre los grupos, y puede generar, como efecto secundario, el irrespeto.	*Proyecto socialista* Dirigido a una reestructuración profunda de las relaciones de producción. Tiende a borrar la diferenciación entre los grupos y puede contribuir también a reparar algunas formas de irrespeto.
Reconocimiento	*Proyecto del multiculturalismo central* Centrado en las redistribuciones superficiales del respeto entre los grupos existentes y que tiende a apoyar la diferenciación entre los grupos.	*Proyecto de la deconstrucción* Dirigido a la reestructuración profunda de las relaciones de reconocimiento, tiende a desestabilizar los factores de diferenciación entre los grupos.

Fuente: Fraser, 1997, p. 45.

Según Fraser (1997), una combinación de economía socialista y política cultural deconstructivista es la mejor manera de abordar las injusticias de género y raza y podrían plantearse para el resto de injusticias. La alternativa existente de un Estado liberal benefactor con el multiculturalismo central generaría efectos indeseados.

Cuando se trata de establecer una concepción para la equidad de género, esta autora llega a la conclusión de que la igualdad y la diferencia no son concepciones útiles. Históricamente se han enfrentado ambas posturas. Es decir, o se busca que las mujeres reciban el mismo trato que los hombres o tener en cuenta que son diferentes en determinados aspectos y por tanto se merecen un trato diferenciado. Si se opta por la opción igualitarista se corre el riesgo de asumir que lo masculino es lo normativo. En cambio, optar por la diferencia es basarse en conceptos de femineidad que pueden acabar fortaleciendo los estereotipos de género dificultando romper con las divisiones de género presentes. Como respuesta, propone una idea de equidad de género compuesta por siete principios normativos distintos, a la vez que analiza hasta qué punto estos principios serían posibles conseguirse con un estado benefactor. Estos principios son:

Principio antipobreza: si bien la prevención de la pobreza es crucial para lograr la equidad recuerda que el solo suministro de ayudas violaría alguno de los otros principios.

Principio anti explotación: impedir la explotación de personas vulnerables. Por un esposo abusivo, por directivos explotadores o por proxenetas.

Principio de igualdad en el ingreso: una distribución del ingreso real per cápita. Recuerda que las mujeres tienen significativamente menos ingresos que los hombres, cuando gran parte del trabajo de las mujeres no recibe ninguna compensación y cuando muchas mujeres sufren un reparto desigual de los recursos dentro del recinto familiar.

Principio de igualdad en el tiempo libre: las mujeres son las que mayoritariamente tienen menos tiempo libre al asumir, más que los hombres, tanto trabajo remunerado y trabajo doméstico que no se retribuye.

Principio de igualdad de respeto: eliminación de normas que menosprecien a las mujeres, que trivialicen sus actividades e ignoren sus contribuciones. Habitualmente se representa a las mujeres como objetos sexuales, destinados a satisfacer los deseos de los sujetos masculinos. Además, una mayor valoración social del papel de "proveedor" confiere un alto grado de respeto, e invita a irrespetar a quienes no lo son.

Principio anti marginación: busca la igual participación de mujeres y hombres en todas las esferas sociales, incluyendo el trabajo, la política y la vida asociativa de la sociedad civil.

Principio anti androcentrismo: los actuales patrones de vida de los hombres representan la norma de lo humano. Se les pide a las mujeres que asuman papeles como hombre y que se adapten a instituciones pensadas para ellos. Este principio pide el desmantelamiento de normas machistas y una revaluación de prácticas y rasgos que actualmente se subvaloran por estar asociados con las mujeres. Implica cambiar a los hombres tanto como a las mujeres.

Fraser (1997) realiza un análisis a la consecución de la equidad de género a través de la mirada de sus principios de equidad por tres vías diferentes; la vía del modelo de proveedor universal, por la vía de la paridad del cuidador y, por último su propuesta, la vía del cuidador universal.

La vía del modelo de proveedor universal es la vía de la promoción del empleo femenino. El modelo de proveedor universal exigiría servicios que liberaran a las mujeres de las responsabilidades no remuneradas, pero también reformas en los lugares de trabajo para una igualdad de oportunidades, eliminando la discriminación por sexo y el acoso sexual. Ahora bien, reformar los lugares de trabajo exige reformar la cultura en las organizaciones y antes que la cultura en las organizaciones se debería reorientar a las mujeres a que aspiren a tener un empleo reeducando a los hombres en el nuevo rol de las mujeres. Un empleo de calidad, indefinido y a tiempo completo. Para seguir la coherencia, la calidad de los trabajos de cuidado debería ser la misma que el resto.

La vía hacia la equidad de género por la paridad del cuidador se basa en apoyar al trabajo informal de cuidado, capacitando a las mujeres con responsabilidades domésticas para que sostenga a toda la familia. Se acepta la "diferencia" de las mujeres pero sin que suponga un quebranto. Supone la igualación con el trabajo remunerado formal, no solo en ingresos, sino también en cuanto a la valoración social. Básico en los modelos económicos feministas. Los lugares de trabajo deberían acomodarse para facilitar, dado el caso, combinar el trabajo de cuidado con un empleo a tiempo parcial.

Fraser (1997) propone la consecución de la equidad de género por un modelo de cuidador universal que superaría las limitaciones que ofrecen a sus principios. La idea de esta autora es "inducir a los hombres a asemejarse más a lo que la mayoría de las mujeres son actualmente" (Fraser, 1997, p. 90). De otra forma, que los hombres se responsabilicen de una justa parte de las actividades de cuidado, imponiendo que los patrones de vida de las mujeres se conviertan en la norma también para los hombres desmantelando la diferenciación por género. El androcentrismo desaparecería, se igualaría el tiempo libre, los ingresos y el respeto.

Realizando un análisis de cada una de las vías hacia la equidad de género a través del prisma de sus principios, solo el modelo de cuidador universal resulta adecuado para todos ellos.

En su obra realiza una crítica a los postulados de Young (2000) y sintetiza la concepción de los 5 componentes de la opresión que también son recogidos en esta tesis. Su propuesta, no tan lejana a la de Young (2000), supera limitaciones de los modelos distributivos y amplía la concepción de justicia.

2.3.2. La estructura de la dominación en género. Patriarcado, androcentrismo y sexismo

El Patriarcado, como estructura primaria de poder, ha perdurado, a nivel prácticamente global, a lo largo de milenios de la historia de la humanidad (Facio, 2006; Naranjo, 2010; Lerner, 1989). El Patriarcado socializa a hombres y mujeres, con diferentes conceptos, hábitos, costumbres, valores, actitudes, creencias, capacidades, etc. adoptando cada uno, hombre y mujer, un rol genérico (Cagigas Arriazu, 2000)[24]. Un rol de género justificada por las diferencias biológicas en el sexo (Sau, 1981; Lerner, 1989; Facio & Fries, 1999). Esta socialización deviene en un proceso cognitivo en el que atribuimos rasgos característicos a cada colectivo hombre y mujer (estereotipo), generando, tras esta idea mental, determinadas valoraciones (prejuicio) en un proceso emocional (Borrego Polo, 2010; Welle & Heilman, 2005). Estos estereotipos y roles de género afectan los proyectos a nivel profesional, sentimental, económico, etc. para ambos sexos (Castaño de la Cruz, García Comas, & Gomariz Moraga, 2009).

En esta dinámica de roles, el rol masculino se valora por encima del femenino. Como resultado, las actividades, investigaciones, observaciones y experiencias del hombre son considerados el centro de referencia y válido para la generalidad de los seres humanos (Facio & Fries, 1999). Es un modelo androcéntrico que sitúa al hombre en el referente ideal en el que se estructura todos los aspectos que configuran la sociedad, a saber la cultura, la economía, la política y las mismas relaciones sociales y personales (Martínez Lirola, 2010).

Ligado con el androcentrismo surge la ideología de rol de género o sexismo. Ideología de desigualdad de poder que perpetúa la dominación del hombre sobre la mujer (Glick & Fiske, 1997)[25]. El sexismo percibe a la mujer como una amenaza al poder masculino a la vez que opta por una actitud benevolente cuando estas asumen roles convencionales de género o ayudan a satisfacer las necesidades de los hombres (Glick & Fiske, 1997). Se trata de justificar el poder masculino a través de la defensa de los roles tradicionales de género, la visión de la mujer como objeto sexual y una caracterización despectiva de la mujer (Glick & Fiske, 1997; Rottenbacher de Rojas, 2010). En el primer caso (sexismo hostil), el sexismo se dirigiría hacia el colectivo de mujeres feministas, mujeres con titulación académica, mujeres en puestos directivos mientras que en el segundo, (sexismo benevolente), tendería hacia amas de casa, madres y esposas (Glick,

[24] Concepción a partir del concepto de identidad de género presentado por John Money en 1955 y a la diferenciación a partir de la obra de Robert Stoller en 1968 de los conceptos de género, por una parte, y de sexo por la otra.

[25] En una concepción más amplia adoptada por parte de la Academia recogería el conjunto de prejuicios y comportamientos discriminatorios originados en la condición de género.

Diebold, Bailey-Werner, & Zhu, 1997). Es más, algunas mujeres abrazan el trato benevolente como forma de compensar la desventaja que supone su sexo (Lee, Fiske, Glick, & Chen, 2010). Esta aceptación facilita que aprueben el poder opresivo masculino con lo que la inequidad se refuerza (Sibley, Overall, & Duckitt, 2007). Investigaciones psicosociales han confirmado la existencia de creencias sexistas en la sociedad que pueden ser utilizadas para legitimar y mantener la violencia contra las mujeres. Así por ejemplo, estudios donde se establece la relación entre las creencias sexistas y la justificación de la violencia doméstica (Valor-Segura, Expósito, & Moya, 2008). También aquellos que lo relacionan la tolerancia a la violencia física y psicológica (Sakall, 2001). Por tanto, se puede prevenir la violencia contra las mujeres si actuamos frente a las actitudes sexistas (Díaz Aguado, 2003).

Los términos sexismo y machismo son utilizados como sinónimos en algunos estudios. Para Sau (2000) el machismo lo constituirían aquellos actos, físicos o verbales, por medio de los cuales se manifiesta el sexismo subyacente en la estructura social. Para esta autora el machista no es capaz de explicar sus actos, se limita a poner en práctica aquello que el sexismo de la cultura a la que pertenece por nacionalidad y condición social le ofrece.

Tras los conceptos de estereotipo y prejuicio aparece el de discriminación (Borrego Polo, 2010). La discriminación es una conducta de falta de igualdad (Ferrer Pérez & Bosch Fiol, 2000)[26]. Para el caso de la discriminación de género podríamos establecer diferenciaciones. En primer lugar, la que está inmersa dentro de normativas o leyes. En tal caso la discriminación se hace consciente e intencionada. En segundo lugar, aquella derivada de una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros que sitúan a personas de un sexo determinado en desventaja particular con respecto a personas del otro sexo, salvo que la diferencia de trato pueda justificarse por factores objetivos (Directiva 2006/ 54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de julio de 2006). Esta última, solo se hace visible a través de los efectos que provoca[27] ya que, muchas veces, derivan de hechos, acciones y decisiones que no tenían como objetivo generar una situación de desventaja. En este caso la discriminación aparece sin una intencionalidad previa pero sí puede ser una consecuencia de una determinada manera de entender el papel de cada sexo y las relaciones hombre y mujer (Instituto Vasco de la Mujer, 2004; Sáez Lara, 1995; Alonso, 2011).

En definitiva, la actitud sexista estaría relacionada con una intención de comportamiento discriminatorio (Ferrer Pérez & Bosch Fiol, 2000)[28]. De hecho, los estudios confirman la relación entre el sexismo con la dominancia social y el autoritarismo (Garaigordobil & Aliri, 2013). La ideología patriarcal genera una visión androcéntrica, discriminatoria. Los estudios indican que la respuesta a la discriminación es la igualdad y la equidad. El enfoque de equidad supone superar los enfoques de igualdad y de diferencia (Fraser, 1997). La equidad debe conducir a la presencia de los

[26] Desde el punto de vista tridimensional de la actitud, el estereotipo sería el componente cognitivo, el prejuicio el componente afectivo y la discriminación el comportamental.

[27] También llamada "discriminación por los efectos" o "discriminación estadística".

[28] Ligado a una visión unidimensional de la actitud frente a la tridimensional (cognitiva, afectiva, comportamental)

mismos derechos, libertades, oportunidades, alternativas y responsabilidades para hombres y mujeres (Martínez Lirola, 2010).

2.3.3. El modelo feminista de la interseccionalidad

2.3.3.1. Un acercamiento a la interseccionalidad

En los años 80 del siglo pasado las académicas negras subrayaron que los estudios feministas se estaban centrando en una categoría específica de mujeres, las que eran de raza blanca y clase media. Había una tendencia a tratar la raza y el género como categorías mutuamente excluyentes de experiencia y análisis (Crenshaw, 1989). En definitiva, se estaba presentando una realidad incompleta y sesgada de las injusticias sociales (Acker, 2006; Steinfield, y otros, 2019). Para estas académicas los modelos y teorías sobre desigualdad, dominación y opresión tendrían que tener en cuenta la presencia de un sistema complejo de estructuras de opresión que son múltiples y simultáneas. Como mínimo debería tenerse en cuanta las intersecciones de la raza – etnicidad, género y clase (Acker, 2006; Cubillos, 2015)**.**

El concepto de interseccionalidad, no la temática en sí que llevaba años desarrollándose, fue acuñado por la jurista Kimberlée Crenshaw, abordándolo en sus obras "Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics" (1989) y "Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence Against Women of Color" (1991). Para esta autora, el hecho de ser mujer y negra conllevaba unos efectos que no eran los mismos que para un hombre negro en el caso de racismo o del sexismo como las mujeres blancas. "Debido a que la experiencia interseccional es mayor que la suma del racismo y el sexismo, cualquier análisis que no tenga en cuenta la interseccionalidad no puede abordar suficientemente la manera particular en que las mujeres negras están subordinadas" (Crenshaw, 1989, p. 140). Más que una suma de desigualdades se trataba de una intersección de estructuras de poder que afectaban en la realidad personal y como grupo social (Expósito, 2012). La autora pone como ejemplo algunos casos jurídicos en EE.UU, y expone experiencias diferenciadoras de las mujeres negras.

Desde la crítica iniciada por las feministas negras, la interseccionalidad sirve como una herramienta conceptual y analítica útil para la investigación, acercándonos a una visión donde se yuxtaponen distintas ejes de exclusión a diferentes contextos, niveles y ámbitos (Cubillos, 2015).

Queda claro que la interseccionalidad entiende que las distintas manifestaciones de subordinación y poder funcionan como fenómenos de construcción recíproca, pero no hay unanimidad en lo que ha de tenerse en cuenta como interseccionalidad. Para Davis (2008) la interseccionalidad es un estudio de "la interacción entre género, raza y otras categorías de diferencia en vidas individuales, prácticas sociales, arreglos institucionales e ideologías culturales y los resultados de estas interacciones en términos de poder" (Davis, 2008, p. 68). Para Collins (2015) es un proyecto de conocimiento donde "la razón de ser de la interseccionalidad radica en su atención a las relaciones de poder y las desigualdades sociales" (Collins, 2015, p. 3). Para Warner (2008) es la "idea de que las identidades sociales como la raza, la clase y el género interactúan para formar significados y experiencias cualitativamente diferentes" (p. 454).

La interseccionalidad ha resultado ser un campo de estudio floreciente donde otras corrientes teóricas como la Teoría Crítica de la Raza o la Teoría de la Formación Racial aportan un enfoque que enriquece y redirige la temática interseccional (Collins, 2015; Rocco & Bernier, 2014). La interseccionalidad abarca varias líneas de trabajo como el dirigido hacia las aplicaciones de un marco interseccional o investigaciones de dinámicas interseccionales, las dirigidas hacia debatir el alcance y el contenido de la interseccionalidad como paradigma teórico y metodológico y las dirigidas hacia las intervenciones políticas que emplean una lente interseccional (Cho, Crenshaw, & McCall, 2013). En términos de Collins (2015) el conocimiento interseccional apunta a tres preocupaciones interdependientes. El primero se refiere a la interseccionalidad como objeto de investigación en sí mismo. El segundo apunta a la interseccionalidad como una estrategia analítica. El tercero la interseccionalidad como una forma de praxis crítica, especialmente relacionado con la justicia social. Esta riqueza de visiones ha permitido el desarrollo de la interseccionalidad en campos como la geografía o los estudios en organizaciones.

2.3.3.2. La interseccionalidad aplicada a las organizaciones

Decía Acker (2006) que gran parte de la desigualdad social y económica en Estados Unidos y otros países industrializados se crea en las organizaciones, en las actividades diarias de trabajo y organización del trabajo.

Desde la década de los 70 las feministas han analizado la definición de género de las organizaciones y las prácticas organizativas para comprender cómo las políticas empresariales y las prácticas internas perpetúan las desigualdades entre mujeres y hombres. Esta comprensión quedaría incompleta e indefinida sin la inclusión de análisis interseccionales (Acker, 2006; Steinfield, y otros, 2019). Como respuesta se han seguido diferentes caminos, algunos enfocados a las diferencias sectoriales (McCall, 2005). Otros, la mayoría, hacia una aproximación a la organización en concreto. En esta última línea de estudio me centraré en el aporte de dos autoras en específico, Acker (2006) y Steinfield (2019).

2.3.3.2.1. La interseccionalidad en Joan Elise Robinson Acker

Acker es una de las autoras que mayor influencia (por no decir la de mayor influencia) ha supuesto sobre el desarrollo del estudio de las desigualdades desde una óptica interseccional en las organizaciones. Acker (2006) define la desigualdad en las organizaciones como "disparidades sistemáticas entre los participantes en el poder y el control sobre objetivos, recursos y resultados" (p. 443). En la misma página propone el concepto de regímenes de desigualdad organizacional como "prácticas, procesos, acciones y significados vagamente interrelacionados que dan como resultado y mantienen desigualdades de clase, género y raza dentro de las organizaciones" (p. 443) comenzando con el ejemplo de la desigualdad manifiesta de los mandos en cuanto a retribución y poder[29]. Estos regímenes de desigualdad pueden presentarse en múltiples decisiones dentro de la gestión empresarial, (organización del trabajo, beneficios y recompensas, estabilidad en el empleo, respeto, etc.) modificándose y evolucionando en el tiempo. Para Acker, los regímenes son resultado de la propia desigualdad existente en un contexto

[29] Acker recuerda que hay estudios que evidencian que, incluso las organizaciones que tienen objetivos igualitarios explícitos, desarrollan regímenes de desigualdad con el tiempo.

amplio político, histórico y cultural. La desigualdad parte de lo que denomina "bases de la desigualdad" siendo los fundamentales la clase, género y raza y reconociendo la existencia de otras bases de desigualdad como la identidad sexual o la edad. La clase en el contexto organizacional se identifica con las jerarquías, congruentes con los procesos de clase en el ámbito social. Se manifiesta, por ejemplo, en determinadas prácticas de supervisión y en la fijación de salarios que dependen de la pendiente jerárquica que tenga la organización. La segregación por raza y género se manifiesta de forma compleja entre puestos de trabajo y niveles jerárquicos[30]. Plantea la necesidad de identificar aquellos procesos que pueden producir y perpetuar desigualdad para después modificarlos. Hace referencia a algunos de ellos como serían: los requisitos generales del trabajo (cuyo modelo es hombre, blanco, sin responsabilidades hacia hijos o hijas u otras personas, predispuesto a ofrecer todo su tiempo); la definición de puestos, tareas y perfiles[31]; el proceso de selección y contratación[32] sesgado a la hora de reconocer competencias; establecer la retribución[33]; el tipo de supervisión donde los mandos adaptan sus comportamientos en función de las identidades sociales de sus subordinados y, por último, en las interacciones informales en aspectos como la deferencia, el respeto, la integración al grupo o la valoración de las opiniones. Todas estas manifestaciones y procesos donde se aprecian privilegios de unos sobre otros queda invisibilizada muchas veces por las mismas personas que se sitúan en situación de dominación o por la propia organización que no reconoce su existencia. Es más, en algunas organizaciones se entiende que las desigualdades son legítimas, especialmente las que tienen que ver con la clase, que se consideran inevitables. En el caso de las desigualdades de género o raza, menos proclives a ser legitimadas, no dejan de existir argumentos que pretenden naturalizarlas.

En la opinión de Acker (2006) los controles que realiza la organización son más controles de clase, dirigidos a mantener el poder del personal gerente. Por una parte, lograr los objetivos de la organización y por otra procurar la aceptación del sistema de desigualdad. Diferencia entre tres tipos de controles: directos, indirectos y los internalizados. Entre los directos alude a castigos y recompensas, reglas burocráticas, la coerción y la violencia física y verbal. Entre los indirectos o discretos están los controles tecnológicos, emplear a trabajadoras vulnerables (inmigrantes y otros grupos con escasas oportunidades de empleo). Entre los controles internalizados están aquellos que normalizan las relaciones de privilegio y subordinación, muchas veces invisibles, o los que promueven el miedo o el interés propio.

Acker (2006) reconoce la dificultad de cambiar los regímenes de desigualdad, "el personal gerente y el personal empleado de niveles inferiores a menudo insisten en mantener patrones de organización continuados que perpetúan las desigualdades" (p. 455). Tal vez por ello, las acciones que han tenido resultados aceptables fueron diseñadas y focalizadas para modificar solo algunos de estos regímenes. Y estas acciones tenían

[30] Acker pone como ejemplo el caso de una estudiante en medicina que probablemente se especializará en pediatría antes que en cirugía.

[31] En el área administrativa, los empleos de las mujeres están menos especificados, se agrupan en menos categorías y con niveles salariales más bajos que los empleos mayoritariamente de hombres.

[32] Para algunos empleos se suele preferir mujeres, de determinadas etnias e inmigrantes que se suponen serán menos problemáticas, acatarán instrucciones y condiciones más duras.

[33] Se genera mayor desigualdad cuando se opta por una asignación de salarios individualizada.

detrás el paraguas de una legislación dirigida a enfrentar estos regímenes y unas normas internas que exigían su cumplimiento[34].

A partir de los trabajos de Acker se ha desarrollado una línea de investigaciones en contexto organizacional donde la interseccionalidad no es solo un enfoque teórico, representa una perspectiva analítica que nos invita a reconocer como las prácticas y los procesos generan privilegios y opresiones cuando distintas categorías de identidad se superponen (Collins, 2015). Como ejemplarizan Steinfield y su equipo (2019), si las mujeres blancas tienen un "techo de cristal", las mujeres negras tienen un "techo de hormigón". Y donde leemos negras podemos sustituir por "provincianas"[35] o "subsaharianas".

Hay varias perspectivas sobre interseccionalidad. La más generalizada es la del doble enjuiciamiento, cuya hipótesis plantea que las personas que tienen un mayor número de adscripciones a grupos marginados sufrirán una mayor estigmatización por acumulación (Hing, y otros, 2023). Dentro de esta perspectiva encontramos dos hipótesis diferentes. La primera plantea que esta acumulación es aditiva, es decir, a mayor número de adscripciones marginales su situación de inequidad será más aguda derivado de un mayor cúmulo de factores estresantes (Cole, 2009). La segunda hipótesis es la acumulativa. Cada combinación de adscripciones supondría una determinada agrupación interseccional y cada agrupación interseccional nos conduciría a una experiencia y efectos diferentes, experiencia y efectos que no tiene que ser mejor o peor que otras (McCall, 2005). Tanto para la primera hipótesis como para la segunda existen estudios que apoyan o rechazan. La otra perspectiva es la prominencia étnica. Se basa en la hipótesis de que la discriminación fundamental se encuentra ligada a la raza-etnia. En el caso de personas adscritas a diferentes grupos estigmatizados y uno de ellos fuera la raza-etnia, sería ésta la que tendría un papel mayor en la discriminación (Hing, y otros, 2023).

2.3.3.2.2. La interseccionalidad de Laurel Steinfield

Steinfield (2019) se preguntaba cómo se podría transformar los sistemas de dominación y discriminación en las organizaciones. En algunas de sus publicaciones propone modelos de evaluación de las injusticias sociales en la organización[36]. Injusticias que parten de las diferencias de poder existentes a distintos niveles: nivel macro (sistémico o social), nivel meso (dentro de organizaciones o comunidades), nivel micro (relaciones intrapersonales e interpersonales). Estos niveles interactúan entre ellos creando realidades complejas que resultan difíciles de ser abordadas con las soluciones e iniciativas que aplican muchas organizaciones. Steinfield (2019) pone como ejemplo el área comercial – marketing. En esta área pueden tomarse decisiones de comunicación, prácticas con el mercado, que excluyan o deformen la identidad de determinados grupos. Estas decisiones podrían tanto crear o mantener opresiones y discriminaciones como enfrentarlas. Pero, además, no solo afectarían a consumidoras y consumidores. Al

[34] Por ejemplo, acciones afirmativas dirigidas a la diversidad en determinados empleos.

[35] En países como Ecuador, Chile, Perú o Bolivia una identidad estigmatizada es el ser cholo-chola y hace referencia a provenir de la sierra andina, ser mestizo o con rasgos indígenas.

[36] Entre los modelos propuestos están el Transformative Intersectional Framework (TIF) o marco interseccional transformador o el Transformative Gender Justice Framework (TGJF) o Marco de Justicia de Género Transformador.

relacionarse con las prácticas internas, estas prácticas de las políticas de marketing tendrían efectos en el propio personal de la empresa.

Steinfield (2019), junto a otras académicas, manifiesta la necesidad de la interseccionalidad como herramienta para una visión sistémica, dónde la verdadera intervención debería estar dirigida a modificar las diferentes estructuras de poder manifestadas en el racismo, sexismo, clasismo, etc., identificando la presencia de los privilegios en las organizaciones.

Las medidas dirigidas hacia la diversidad que básicamente se limitan a la observación del número de personas empleadas de distintas categorías e identidades sociales que se encuentran en una unidad u organización no son suficientes. Las acciones afirmativas son importantes, pero algunas acciones concretas que ya se realizan en algunas empresas van dirigidas a identificar en las y los miembros de la organización la presencia de sesgos, prejuicios o privilegios, hacia determinadas personas. Algunos de estos sesgos son implícitos, inconscientes (Steinfield, 2019)[37]. Junto a estas acciones de identificación de sesgos serían necesarias acciones, básicamente de formación y capacitación, dirigidas hacia una gestión de la diversidad que muestre como están presentes los prejuicios y discriminaciones para después instruir en habilidades de mejora de las relaciones entre los grupos sociales existentes en la organización.

Esta formación y capacitación debe ser especialmente importante para el caso del personal directivo. En el caso de las gerencias de alto nivel porque son las inspiradoras y decisoras del cambio organizacional. En el caso de los mandos intermedios son fundamentales para implementar el cambio hacia una cultura de inclusión, diversidad y equidad, oyendo las perspectivas diversas y facilitando el empoderamiento del resto del personal (Steinfield, 2019). La autora plantea una cuestión a tratar, ¿es necesario que las gerencias alta e intermedia renuncien a parte de su poder para poder conseguir una fuerza laboral equitativa y diversa?

Como parte de la propuesta que incluye esta tesis, se pretende abordar la pregunta de Steinfield (2019) desde una óptica empresarial a través de una mirada hacia las funciones directivas, las relaciones de agencia y la potestad discrecional.

2.3.3.3. Interseccionalidad en organizaciones. De la teoría a la praxis empírica

Hay un número relativamente elevado de estudios que han examinado con éxito el impacto de los estados de grupos individuales en los resultados clave en el trabajo, suficiente para tener una idea bastante completa del impacto que la raza, el género, la edad, la orientación sexual y otras situaciones grupales puede tener en los resultados del lugar de trabajo, en cuanto a determinación de las actitudes, el rendimiento y el bienestar en el trabajo. Ahora bien, un enfoque interseccional permite examinar el impacto de pertenecer a diferentes grupos. Pero obtener muestras organizativas lo suficientemente grandes que contengan personas con combinaciones de diferentes categorías sociales puede ser un desafío, y es esta una de las razones por las que la investigación

[37] Expongo las ideas de Steinfield pero que se apoyan en antecedentes que omito en esta exposición. Pretendo exponer la argumentación principal.

interseccional no está tan extendida, porque es difícil de ejecutar. Una alternativa es acudir a estudios experimentales, estudios de laboratorio, pero igualmente tienen sus limitaciones. Si queremos analizar un número elevado de cruces con significación estadística, obliga a que en estos cruces haya muestra lo suficientemente elevada. Por ello, los estudios se centran en un número limitado de intersecciones de categorías, especialmente analizada es la que intervienen género y raza - etnia. Si bien hay varios estudios que confirman que las mujeres negras sufren una mayor situación de inequidad, acoso o discriminación, que las mujeres blancas o los hombres, en otros parecen no seguir completamente este patrón. En el estudio de Raver y Nishii (2010) se demostró que distintos grupos raciales sí presentaban diferencias en acoso étnico pero no había diferencias de acoso de género en función del género o la raza. En otras combinaciones, como género con identidad sexual o con la edad encontramos un número menor de estudios, pero también con resultados dispares.

Desde los estudios de prejuicio social, algo a tener en cuenta es que la asunción mayor o menor de una persona a pertenecer a un grupo condiciona el que le afecte un trato diferencial, y por tanto el que se refleje en actitudes en la organización. Pero también, aquellas personas dentro de la organización que se adscriben a la vez a varios grupos minoritarios suelen ser más conocedores de la situación de diversidad que se vive y tienen una postura más real y crítica sobre la organización en cuanto a inclusión.

Un estudio relativamente reciente de Salter, Sawyer y Gebhardt (2021) estuvo enfocado en medir actitudes en el trabajo. Se estudiaron las percepciones de efectividad de las personas supervisoras, percepciones de efectividad organizacional, satisfacción con el salario, satisfacción con las oportunidades de crecimiento y percepciones del clima de diversidad y su relación con distintas combinaciones superpuestas de identidad grupal. En el estudio se sugería que hay grupos que presentaban parecidas actitudes, aunque, supuestamente, tendrían que ser diferentes por su afiliación. Una recomendación dirigida hacia las gerencias sería obviar suposiciones sobre cómo sienten las personas empleadas por su adscripción grupal e intentar tratarlos como personas individuales.

La interseccionalidad es una mirada a la inequidad desde la pertenencia a diferentes grupos e identidades sociales. Pero la inequidad también está presente cuando las prebendas y privilegios se presentan en cualquier otra decisión no emanada de una actitud racional dirigida a los fines por los que se sustenta la discrecionalidad directiva. Por ejemplo, otorgar la responsabilidad de un proyecto, o la gestión de la cuenta de clientes importantes a alguien porque me cae bien, o porque nació en mi misma localidad. Por tanto, el concepto de racionalidad empresarial habría que enjuiciarlo tanto a los sesgos derivados de nuestros prejuicios y prototipos hacia personas por su pertenencia a grupos, tal como se estudia desde los estudios de prejuicio en el campo social y psicológico o desde la teoría de la interseccionalidad desde la óptica feminista, como a otro tipo de decisiones sesgadas emanadas de la potestad discrecional en el abanico de funciones del directivo que podemos entender que son injustos o inequitativos.

2.4. Los modelos de justicia y equidad en las organizaciones

2.4.1. El contrato psicológico

La relación existente entre organización y persona trabajadora puede verse como una relación de intercambio, una relación de empleo. Esta relación se aborda desde distintos ángulos, la Teoría del Intercambio Social, la economía, la equidad o el derecho (Coyle-Shapiro & Conway, 2004).

Cuando las personas empleadas entran a formar parte de una organización llevan consigo una serie de expectativas de lo que van a aportar y recibir. Estas expectativas previas del futuro integrante vienen condicionadas por sus valores y creencias asumidas a través de un proceso de socialización al que se añade sus propias creencias y normas derivadas de su formación y experiencia profesional (Topa Cantisano, 2008). De hecho, la elección de optar por una empresa u otra viene condicionado por la imagen previa que nos hemos formado de lo que esperamos obtener sobre las empresas en cuestión. Al negociar con la empresa el acuerdo que les va a ligar en el futuro se entrelazan aspectos explícitos e implícitos. Los aspectos explícitos responden a la exigencia de la legislación laboral aplicables y a las condiciones específicas negociadas libremente entre ambas partes. Esta parte del acuerdo queda reflejado en el contrato de trabajo, generalmente por escrito y representa el aspecto más formal de la relación, un conjunto de obligaciones expresas que ambas partes se comprometen hacia la otra. Pero en la propia negociación se gesta una serie de creencias, una información en acciones, palabras, señales que son entendidas como promesas, con intencionalidad o sin ella por parte de la organización (Rousseau, 1995). Estas expectativas nacen a partir, en un primer momento, de las promesas específicas realizadas por ambas partes y posteriormente, según se desarrolla la relación, en las percepciones de la cultura organizacional y de la propia dinámica que mantiene la persona trabajadora en la empresa (Turnley & Feldman, 1999). Son promesas y expectativas sobreentendidas de manera implícita y son estos otros compromisos recíprocos los que formarían parte de lo que se denomina contrato psicológico. La creencia individual en las obligaciones mutuas entre la persona empleada y persona empleadora como expectativas de unas relaciones justas, de buena fe y de confianza (Rousseau & Tijoriwala, 1998; Morrison & Robinson, 1997).

En realidad, el contrato psicológico no solo se forma a partir de las relaciones entre personas trabajadora y su supervisora, también incluye al resto del personal directivo, las y los compañeras y compañeros de trabajo y la influencia del entorno social (Topa Cantisano & Morales Domínguez, 2005). Su abordaje se desarrolla a partir de las Teorías del Intercambio Social de Blau (1964) y de la Teoría de la Equidad propuesta por Adams (1965). Desde el planteamiento de equidad en la línea de Adams (1965) el contrato psicológico contrapone las contribuciones realizadas a la organización por parte de la persona empleada con los estímulos recibidos a cambio (Schaufeli, 2005, 2006). Estas contribuciones incluyen habilidades, esfuerzo, tiempo, creatividad, lealtad frente a estímulos como salario, ventajas sociales, formación profesional, oportunidades laborales y sociales entre otros (Reyes Contreras & Martínez de León, 2007). El estudio de Lester y sus colaboradores (Lester, Turnley, Bloodgood, & Bolino, 2002) identificaba como elementos más importantes dentro del contrato psicológico para las personas trabajadoras las oportunidades de promoción y mejora, la confianza y el respeto, la comunicación

honesta, trato educado, trabajo interesante, salario, igualdad de oportunidades entre otros, al que Usman y colegas (2004) uniría el efecto que en esta elección supone la propia personalidad de cada una y cada uno.

Efectivamente, a falta de un control exhaustivo, estas relaciones se tienen que basar en la confianza (Reyes Contreras & Martínez de León, 2007). De hecho, la confianza y la justicia son considerados por parte de la academia como dimensiones del estado del contrato psicológico (Gracia, Silla, Peiró & Fortes, 2006). Se encuentran elevadas correlaciones entre cumplimiento de las obligaciones por parte de la persona empleadora y las percepciones de la persona empleada de justicia y confianza (Gracia, Peiró, & Mañas, 2007). Frente a esta confianza depositada se tropieza con dos tipos de riesgo, por una parte podría entenderse que estamos ante un riesgo moral como lo sería la relación de agencia, en el que una de las partes no informa de aspectos fundamentales para la otra parte o que haya una intención de abusar del acuerdo. Por otra parte el riesgo se presenta por la falta de entendimiento de las promesas efectivamente realizadas, es un problema de percepción por ambas partes, un problema cognitivo (Mendoza Moheno & Garza González, 2009).

El riesgo se materializa en la ruptura del contrato psicológico, la percepción por una de las partes de que la otra no ha cumplido en sus compromisos, promesas, obligaciones (Rousseau, 1989; Robinson, 1996; Robinson & Morrison, 2000; Turnley & Feldman, 2000)[38]. Esta ruptura se relaciona con una pérdida de confianza (Topa Cantisano, Palací Descals, & Morales Domínguez, 2004). Se relaciona con una disminución de la percepción de justicia hacia la empresa (Gracia, Silla, Peiró & Fortes, 2006). También con sentimientos negativos como la irritación y la frustración (Peiró & Rodríguez, 2008). También con la decepción y traición (Morrison & Robinson, 1997). Al final tiene consecuencia en la salud y en el bienestar (Gracia, Silla, Peiró, & Fortes, 2006). Realmente se habla de dos tipos de incumplimiento, la ruptura percibida, cognitiva, conocimiento de que la organización no ha cumplido en, al menos, alguna obligación y por otra la violación del contrato, ligado a lo emocional, sentimientos de traición y enfado por algún acto u omisión de la organización o promesa no cumplida (Rousseau, 1995; Morrison & Robinson, 1997).

Las consecuencias del incumplimiento y enfocado en cuanto a la implicación en una persona trabajadora consistiría en el paso de un tipo de acuerdo relacional a otro de tipo transaccional (Rousseau, 2004). Con un contrato transaccional la persona trabajadora se implica a corto plazo donde sus intereses van dirigido a lo económico cumpliendo al mínimo para recibir las recompensas. Con un contrato de tipo relacional los compromisos tanto de la organización como del personal se amplían, la implicación alcanza aspectos económicos y socioemocionales (Tena, 2002).

Es esta ruptura la que ha sido relacionada en la mayoría de los estudios que versan sobre el contrato psicológico con otras variables. Como ejemplo, se ha evidenciado la influencia de la ruptura psicológica en el compromiso y las conductas de ciudadanía organizacional (Turnley & Feldman, 2000; Topa Cantisano, Palací Descals, & Morales Domínguez, 2004; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). En la intención de abandono (Robinson, 1996; Pamias, Martínez Lugo, & Pérez Santiago, 2009). En el conflicto

[38] Las dos referencias últimas proponen escalas para la medición del constructo de ruptura.

trabajo – familia (Gracia, Silla, Peiró & Fortes, 2006). En la satisfacción con el trabajo (Galkovic & Tetrick, 2003). En el desempeño laboral (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Robinson, 1996; Turnley & Feldman, 2000). En el ausentismo (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003). En la cultura organizacional como predictor (Topa Cantisano, Morales, & Palací, 2005).

Otro problema añadido es identificar quién representa a la organización. Para Rousseau (1989, 2004) es el personal directivo el que representa y establece los contratos psicológicos en nombre de la organización y, especialmente, el personal directivo de recursos humanos y la jefatura inmediata. En realidad, serían múltiples los niveles de mando que estarían involucrados en el contrato psicológico (Topa Cantisano, 2008). Por otra parte, nos encontramos con la influencia de la cultura organizacional que condiciona el comportamiento a través de los valores y creencias que engloba siendo fuente de la construcción del contrato psicológico (Mendoza Moheno & Garza González, 2009).

Una línea de investigación ha explorado la diferente apreciación que ambos colectivos presentan frente a la ruptura. La apreciación de la ruptura no es igual en los niveles gerenciales que a nivel del personal de base de operaciones. La percepción del incumplimiento que sienten las personas empleadas por parte de la organización se tiende a entender como responsabilidad intencional de la propia organización, reduciendo su compromiso y su rendimiento. Por el contrario, el personal supervisor suele entender que el incumplimiento hacia su personal a cargo se deriva de causas no controlables por la organización (Lester, Turnley, Bloodgood, & Bolino, 2002; Shapiro, Buttner, & Barry, 1994). También ocurre que mientras el personal supervisor piensa que está cumpliendo el acuerdo con parte de su personal, este personal perciba que no está cumpliéndose suficientemente (Alcover, 2002). En cualquier caso la asunción de la responsabilidad por la falta de reciprocidad y, por tanto, la percepción de injusticia recae en el personal directivo (Mendoza Moheno & Garza González, 2009). Es el personal directivo el que, a través de la justicia, debe propiciar un clima de confianza y percepción del seguimiento del contrato psicológico. En un estudio cualitativo realizado en una empresa multinacional de alimentación se evidenció la falta de formación y herramientas del personal directivo para una adecuada gestión del contrato psicológico, y de la propia equidad, con su personal (Sara Pallarès, 2016).

Es la reciprocidad el tema de desarrollo de otra de las líneas de estudio en contrato psicológico. Un estudio longitudinal que analizaba el equilibrio en las relaciones desde el Modelo de Esfuerzos y Recompensas de Siegrist (1996) evidenció que este equilibrio se relacionaba con un mayor desempeño, mayor satisfacción personal y mayor vigor[39] (Ruokolainen, y otros, 2016).

2.4.2. La Teoría de la Equidad de Adams

La equidad es identificada como un valor capaz de generar principios fundamentales y sociedades estructuralmente estables, y de la misma manera se entiende que es un valor clave para la organización (Konovsky, 2000). Equidad y reciprocidad son

[39] Se midió satisfacción laboral con un ítem y el vigor con los tres ítems de la escala reducida de la Escuela de Utrecht (UWES-9).

conceptos que son equivalentes en el marco de determinados postulados teóricos dentro de lo que se conoce como justicia organizacional.

La reciprocidad juega un papel central en la vida humana y el establecimiento de relaciones sociales recíprocas y resulta esencial para la salud y el bienestar de las personas (Buunk & Schaufeli , 1999). Si hablamos de empresas, estas relaciones se presentan tanto a nivel entre personas, a nivel de la propia persona y equipo de trabajo y a nivel de persona con organización. El mismo concepto de violación del contrato psicológico nace de unas perspectivas de reciprocidad incumplidas al percibirse por parte de una persona trabajadora que los costos que asume en su relación de intercambio con la empresa son mayores que los beneficios que recibe (Geurts, Schaufeli, & Rutte, 1999). Una explicación de esta falta de reciprocidad en estos niveles de relación es la que propone la Teoría de Equidad de Adams (1965) enmarcada, igual que el concepto de contrato psicológico, en los postulados de la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964).

En el concepto de contrato psicológico entre el personal de base de operaciones y el personal directivo y persona empleadora se transmite una serie de expectativas acerca de la naturaleza recíproca de la relación de trabajo y que recoge aspectos como la remuneración monetaria o la carga de trabajo y otros intangibles como la dignidad y la estima. La Teoría de Equidad parte de una idea central, la percepción de reciprocidad, de equidad, entre las inversiones y los resultados aportados a la relación de intercambio derivan de un proceso de comparación con otras percepciones que sirven de referente. Esta idea no era totalmente nueva, desde un enfoque psicosocial Homans (1961) trata sobre el concepto de justicia distributiva. Para Homans (1961) la persona determina la existencia de un intercambio justo a partir de 4 reglas, la última realmente engloba a las otras tres y afirma que debe haber proporcionalidad entre beneficios (recompensas - costes) e inversión, siendo las inversiones las contribuciones a la relación (estudios, antigüedad, tiempo de trabajo, lealtad, compromiso, edad, origen étnico, etc.). Los costos es todo aquello que la persona pierde por contribuir a la relación (malas condiciones de trabajo, monotonía, incertidumbre en el futuro, insulto, grosería, rechazo) y las recompensas lo que se obtiene (retribución y gratificaciones económicas y sociales, seguridad de empleo, situación en el trabajo, estatus, amistad, cortesía, etc.). Expresado en forma algebraica sería: Beneficios A/inversiones A = Beneficios B/inversiones B. Esta fórmula que tal como está expresada haría referencia a un intercambio entre dos partes, díada, se puede ampliar con la comparación con una persona que a su vez intercambia con otro con el que tenemos relación. Así, una determinada persona trabajadora compararía su relación con su persona supervisora con la relación que mantendría un o una compañero o compañera con esa misma persona supervisora.

Es posible que cada persona tenga su particular valoración de cada costo e inversión. Ahora bien, el proceso de socialización iniciado en el hogar y en la escuela y que también se desarrolla en el entorno laboral genera normas, expectativas, de lo que se considera justo en esta balanza. Así, por ejemplo, “el ser hombre es percibido como una inversión más alta que ser mujer. Si una mujer gana menos que un hombre haciendo el mismo trabajo puede que ella y el resto no sientan que exista injusticia“ (Adams, 1965, p. 273). El sentimiento de inequidad aparecería cuando se desequilibra esta balanza generada de expectativas normalizadas nacidas de las relaciones con

personas y grupos de referencia (amigos, parientes, compañeros de trabajo, equipo de trabajo u otros).

El aporte de Adams (1965) radica en proponer cómo una persona va a responder ante la presencia de inequidad. La inequidad produce sentimientos de insatisfacción, un estado emocional desagradable, ya sea enojo, culpa, queja, resentimiento, traición, desconfianza (Konovsky & Pugh, 1994; Robinson & Rousseau, 1994). Así, la persona trabajadora que perciba que está sobre recompensado se sentiría "culpable" y la persona trabajadora que perciba que se encuentra infra recompensado se sentiría "enojado". Con el fondo de la Teoría de la Disonancia Cognitiva propuesta por Festinger (1957) formula que las personas, ante el desequilibrio que supone la inequidad, responderán para disminuir o restablecer el equilibrio perdido (bien sea por sobreinversión como por infra inversión) con una motivación en proporción a la magnitud de la desigualdad. La motivación se materializará en cuatro posibles respuestas, la primera serían acciones dirigidas a alterar los beneficios o las inversiones (serían ejemplos el aumentar o disminuir tiempo, calidad, productividad del trabajo, formación). Una segunda encaminada a alterar cognitivamente nuestra apreciación de los beneficios e inversiones para disminuir el desequilibrio. Una tercera sería cambiar la persona o personas que nos sirven de comparación. La cuarta sería abandonar la relación de intercambio “dejar el campo” que se manifestaría en renunciar al trabajo, pedir y obtener un traslado o el ausentismo. En definitiva, se espera que estos estados negativos motiven cambios en la conducta o en las actitudes de las personas trabajadoras provocando cambios en las contribuciones que realizará hacia otras personas (Greenberg, 1987).

Una variante del enfoque de Adams (1965) lo aporta Pritchard (1969) que en lugar de una comparación interpersonal propone una comparación intrapersonal y habla de reciprocidad como igualdad entre inversiones percibidas por uno mismo y los beneficios derivadas de la relación de intercambio desde la óptica de los estándares, normas, de la propia persona.

Otra aportación es la del modelo del juicio de justicia propuesto por Leventhal (1980). Este modelo plantea que las personas intentan tomar decisiones equitativas en función de las diversas situaciones a las que se puede enfrentar, escogiendo entre una serie de reglas posibles para establecer la asignación. Reglas de asignación podrían ser: todos iguales, en función del mérito, en función de la necesidad. Por ejemplo, si lo que se requiere es mantener la armonía social entre los miembros del grupo, la regla a aplicar sería la asignación de recompensas aplicando normas por igual y no tanto fijándose en las contribuciones particulares de cada miembro del grupo (Greenberg, 1987).

La reciprocidad se desarrolla a nivel interpersonal, a nivel de grupo de trabajo y a nivel organizacional, en este último las respuestas que se producen ante la violación del contrato psicológico podrían interpretarse en términos de restauración de la reciprocidad (Schaufeli, 2005).

A partir del planteamiento de Adams (1965) y también de Pritchard (1969), se ha relacionado equidad con otras variables organizacionales. Algunos estudios pioneros relacionan equidad con sostenibilidad (Dyllick & Hockerts, 2002; Schneider, Kallis, & Martinez-Alier, 2010; Cesaretti, y otros, 2013). Con la salud (Wagstaff & van Doorslaer, 1993; Vlassoff & Moreno, 2002; Culyer & Wagstaff, 1993). Con la educación y la

formación (Lloyd-Jones, 2009; Brinia, 2012). Con el desempeño (Pritchard, Dunnette, & Gorgenson, 1972; Franco, Bennett, & Kanfer, 2002). Con el conflicto grupal (Wall & Nolan, 1986). Con *burnout* (Taris, Peeters, Le Blanc, Schreurs, & Schaufeli, 2001). Con la intención de abandono y el ausentismo (Geurts, Schaufeli, & Rutte, 1999).

La introducción por parte de la organización de criterios de equidad, y no sólo de eficiencia, en sus decisiones respecto al personal ha supuesto el desarrollo de una mayor implicación y compromiso. Un intercambio social no será posible si las personas no perciben justicia tanto en la relación con la organización como respecto a las decisiones sobre otras personas empleadas (Mahoney & Watson, 1993).

2.4.3. Los modelos de Justicia Organizacional

Un primer intento de enfrentar la concepción de justicia proviene, como ya hemos visto, de los enfoques de la filosofía y la ética. Estos enfoques son prescriptivos y su objetivo se centra en establecer qué características comunes deben poseer los actos o los sistemas y procesos para identificarlos como justos o injustos. Qué acciones, hechos, situaciones son verdaderamente justas. Tratando de los aportes más recientes, sin duda el de mayor influencia, como ya comenté, haya sido Rawls, (1991) que establece su Teoría de Justicia a través de su Principio de la Diferencia. Ahora bien, como el resto de modelos de justicia social y filosófica, no se ha planteado su contrastación empírica. En general tienen un enfoque normativo y su objetivo es fijar lo que es justo a partir de principios (Cropanzano & Mitchell, 2005).

La segunda óptica deriva de la percepción de justicia, enfocado en el aspecto descriptivo, establecer la percepción de equidad o justicia presente en el personal de las organizaciones, que ha impulsado el desarrollo de lo que comúnmente denominamos justicia organizacional. Es un enfoque puramente empírico que en la mayoría de los casos no incluyen los aspectos filosóficos en los que se puedan sustentar y fenomenológico, la justicia lo es cuando la persona cree que lo es (Cropanzano & Mitchell, 2005). En este enfoque no hay una distinción clara entre los conceptos de equidad y justicia, pero sí que las personas distinguen entre una justicia o equidad en las decisiones del personal directivo de la justicia en los procesos o sistemas, diferencia que nos recuerda la antigua distinción aristotélica. Es a partir de esta distinción que se proponen diversos modelos de justicia en el ámbito organizacional. De una parte, lo que se ha denominado justicia distributiva y justicia procedimental y por otra la justicia interaccional.

Los estudios reflejan una fuerte correlación entre las diferentes dimensiones de justicia (Hauenstein, McGonigle, & Flinder, 2001). Esta fuerte correlación ha invitado a plantear modelos de análisis globales bajo la idea de que las personas responden a las percepciones de injusticia vistas de forma general (Shapiro, 2001). En esta línea Ambrose y Schminke (2009) propusieron la escala de Justicia Global Percibida a través de preguntas directas sobre apreciación de justicia que remplazaría las más conocidas escalas de medición de las diversas dimensiones como la de Moorman (1991), Niehoff y Moorman (1993), Sweeney y McFarlin (1997), Rahim, Magner y Shapiro (2000) o la más conocida de Colquitt (2001) por poner algunos ejemplos. Diversos estudios avalan el uso de este enfoque general (Holtz & Harold, 2009; Jones & Martens, 2009). Se piensa que el comportamiento de las personas en la organización se ven impulsadas por un sentido global de justicia más que por facetas específicas de clima de justicia (Lind, 2001). Este

clima de justicia llega a reflejar el código moral y ético de una organización, influyendo en el respeto e integridad de cada miembro de la organización en los demás miembros, (Lin & Leung, 2014)

2.4.3.1. Justicia distributiva

La justicia distributiva aborda la equidad relativa de los resultados recibidos por varias unidades organizacionales (tanto personas como grupos). Es la equidad desde el punto de vista de su distribución donde las personas empleadas tienden a mantener un equilibrio entre lo que aportan a la relación y lo que reciben de ella y su comparación con lo aportado y recibido por sus compañeras y compañeros (Homans, 1961; Carrell & Dittrich, 1978; Leventhal, 1980). Esta percepción de la justicia de los resultados recibidos se vincula generalmente a normas de distribución. Por ello se ha considerado como una parcela de la justicia en los procesos aunque en una primera clasificación de las teorías existentes que realizó Greenberg (1987) lo diferencia claramente. Dentro de esta corriente la aportación primera y más significativa es la de Adams en su Teoría de la Equidad (1963, 1965) que aporta su visión de lo que se entiende por justicia y su explicación de cuál es el mecanismo de consecuencias cuando se percibe un desequilibrio a través de emociones que impulsan a cambios de conducta.

2.4.3.2. Justicia procedimental

La justicia procedimental se refiere tanto a una justicia del propio procedimiento objetivo, real, o bien a una justicia subjetiva que parte de la percepción de justicia del procedimiento objetivo (Thibaut & Walker, 1975; Konovsky, 2000). En esta última percepción subjetiva se aprecia un componente cognitivo, la persona realiza una evaluación calculada de la imparcialidad de las decisiones, y un componente afectivo, que serían las reacciones emocionales a situaciones objetivas. Konowsky (2000) plantea una división de los modelos de justicia procedimental en dos grupos. Un grupo serían aquellos modelos que se centran en las consecuencias de las percepciones subjetivas de justicia. El segundo grupo de modelos tratan sobre la relación entre la justicia objetiva y la percepción subjetiva de la justicia. Los primeros se basan en una premisa sobre las personas: los procedimientos justos conducen a resultados favorables. Entre estos modelos encajaría el modelo pionero de Thibaut y Walker (1975). Los segundos, los que versan sobre la relación entre la justicia objetiva y la percepción de justicia, incluyen modelos como el del valor en el grupo propuesto por Tyler (1989), el modelo relacional de la autoridad en los grupos, también propuesto por Tyler (1992) o el modelo heurístico de equidad (Van den Bos, Lind, & Wilke, 2001). Así, por ejemplo, en el modelo de valor en el grupo se considera que las personas buscan dentro del grupo tanto autoestima como estatus, pero estos dos objetivos se conseguirán si la persona siente que es tratado sin prejuicios (neutralidad), que la toma de decisiones se realiza con procedimientos imparciales (confianza) y que es tratado con respeto, cortesía y dignidad (posición). En el modelo heurístico se unifica las concepciones de la justicia procedimental y distributiva para explicar la percepción de justicia afirmando que cuando la información sobre los resultados no está disponible las personas usan la justicia procedimental para juzgar la imparcialidad de los resultados.

2.4.3.3. Justicia interaccional

Recordaba Bies (2001) que cuando la gente habla de justicia realmente hablan en términos de injusticia experimentada y, especialmente, en el maltrato que reciben de otras personas.

La justicia interaccional se refiere a la calidad del trato interpersonal que las personas reciben durante la implementación de procedimientos y la comunicación de resultados (Bies & Moag, 1986).

Este concepto parte de cuatro elementos identificados por Bies y Moag: la justificación (proporcionar explicaciones sobre la toma de decisiones), la honestidad (como por ejemplo no recurrir al engaño), el respeto (como ser amables) y la decencia (evitar conductas y comentarios inapropiados). Estos cuatro elementos se agrupan en dos: las explicaciones y la sensibilidad. El primero también es denominado justicia informativa y el segundo justicia interpersonal (Greemberg, 1993). La justicia interpersonal valora el trato de las personas directivas hacia su personal a cargo (con educación, dignidad, respeto) cuando se aplican los procedimientos (Bies & Moag, 1986; Cropanzano & Greenberg, 1997). La justicia informativa evalúa si el personal a cargo recibe la información y explicaciones sobre las decisiones tomadas (Greenberg, 1987).

En la definición podríamos considerar que la justicia interaccional está ligada al trato en la promulgación de procedimientos. Un sentido más amplio del concepto ha incluido otros tipos de interacciones y encuentros pudiéndose entender como la calidad de la relación entre las y los directivos y las personas a su cargo (Dai & Xie, 2016). Esta concepción más amplia nos aproximaría a una visión de la justicia interaccional como una manera de liderar, una manera de influir en su equipo humano constatada por los estudios que relacionan los estilos de liderazgo y la justicia interaccional (Qandeel & Kuráth, 2023). Para algunos teóricos la justicia interaccional debería entenderse como una forma de justicia distributiva y no como una expresión de la justicia procedimental ya que las interacciones entre personal directivo y su equipo determinan la distribución de recompensas. Es más, la justicia procedimental sería incompatible (un espejismo) para un orden social, como es una organización, que se basa en un diseño deliberado donde se presentan múltiples relaciones de agencia que parten de una autoridad personal formal y una discrecionalidad gerencial ligada a una política organizacional y, por tanto, el enfoque de análisis debería, en lugar de centrarse en la percepción de justicia, debería fijarse en el comportamiento y razonamiento del personal directivo (Kurdoglu, 2020). Previo a esta opinión Bies (2001) dejaba claro que la concepción de justicia distributiva se basaba en un análisis comparativo. En una justicia no comparativa, como la que se presenta en la justicia interaccional, se centraría en saber qué es lo que se le debe a una persona en cuanto a serle sincero, tratarle con dignidad o darle libertad. Bies (2001) hablaba de "profanidades" del comportamiento del personal directivo con su equipo a cargo entre las que se encontrarían los juicios despectivos (falta de veracidad y exactitud de las afirmaciones y juicios sobre las personas), el engaño (falta de correspondencia entre las palabras y las acciones), invasión de la intimidad (falta de legitimidad en revelar información personal) y la falta de respeto (incluye falta de explicación de las decisiones tomadas, avergonzar o humillar, arrebatos emocionales, declaraciones prejuiciosas como racistas o sexistas o la coerción). Así, la injusticia interaccional puede ser entendida como

una forma de incivilidad, un maltrato por parte del personal directivo de las organizaciones. Si no se impulsa el que exista un trato justo el personal entenderá que existe tolerancia al maltrato (Krings & Facchin, 2009). Las características de personalidad pueden ser un antecedente importante del comportamiento justo y equitativo de las personas gerentes. Aumentar la autoconciencia del personal gerente a través de situaciones de autoenfoque (es decir, situaciones en las que uno se ve a sí mismo como un objeto a evaluar; por ejemplo, ver un video de uno mismo, mirarse en un espejo) puede superar los efectos de la baja empatía sobre la equidad.

Los trabajos de revisión que se han enfocado en los antecedentes y consecuencias de la justicia interaccional están incluidos en revisiones sobre justicia organizacional en su mayor parte (Qandeel & Kuráth, 2023; Rupp, Shao, Jones & Liao, 2014; Colquitt y otros, 2013; Colquitt, Conlon, Wesson & Ng, 2001). Hay múltiples trabajos que han considerado la justicia interaccional con variables concretas y en entornos específicos, tanto en su relación directa o como moderadora o mediadora.

2.5. Los modelos de equidad de género aplicados en las organizaciones

Bien a través de la vía normativa o a través de "recetas" concebidas por organizaciones públicas o privadas, nacionales o supranacionales, las empresas acceden a un abanico de posibilidades a la hora de implementar estrategias dirigidas a generar un espacio de igualdad de género y de no violencia. En la Europa Comunitaria y otros países desarrollados la vía escogida es la normativa, regulándose las características que deben cumplir estas estrategias. En Latinoamérica se va extendiendo las legislaciones nacionales que exigen a las empresas la existencia de protocolos hacia la prevención del acoso sexual laboral. Pero en materia de igualdad de oportunidades se ha generalizado la aplicación de las propuestas que, especialmente, vienen de organizaciones supranacionales, como el Banco Mundial o el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). El enfoque del mainstreaming, centrado en integrar la perspectiva de género en organizaciones públicas y privadas a través de certificaciones de igualdad de género, tiene una historia principalmente en América Latina (Fainstain, 2014). La concesión de un certificado acredita su compromiso en el tema. Por ejemplo, a partir del seguimiento de modelos como el propuesto por la ISO 53800 sobre igualdad entre mujeres y hombres. Hay voces que opinan que intentar aunar la justicia de género y la eficiencia organizacional desemboca en una "pérdida de género" (Rao & Friedman, 2000). En los siguientes apartados presento los modelos más conocidos que parten de organismos supranacionales.

2.5.1. Planes de igualdad de género en Europa (GEP).

Los Planes de Igualdad (gender equality plans, GEP) son una herramienta básica en Europa para caminar hacia la igualdad de oportunidades y la erradicación de la violencia de género en el espacio laboral. Son el resultado de estrategias que se han estado implementando a lo largo del tiempo[40] con el complemento de directivas concretas. Como

[40] En este momento se encuentra en desarrollo la Estrategia para la Igualdad de Género 2020-2025.

ejemplo la Directiva 2022/2381 sobre el equilibrio de género en los Consejos de Administración.

La Comisión Europea define los planes de igualdad de género como "Un conjunto de compromisos y acciones que tienen como objetivo promover la igualdad de género en una organización a través de un proceso de cambio estructural". En España, reflejado en la Ley Orgánica 3/2007, se define como "un conjunto de medidas orientadas a eliminar los obstáculos que dificultan o impiden la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en el mundo laboral, y a eliminar la discriminación por razón de sexo en las empresas". Por tanto, se plantea como una estrategia empresarial con objetivos concretos que deben alcanzarse a través de medidas acompañadas de un cronograma y un presupuesto de recursos humanos y financieros. Medidas que tendrán que ser monitorizadas.

En general, un Plan de Igualdad debe pasar por 6 etapas:

Etapa 1. Introducción al concepto de GEP. Es fundamental que la alta dirección apoye y fomente el GEP desde el inicio. Se realiza una primera evaluación para identificar a las personas más adecuadas que puedan contribuir y avanzar en el proyecto.

Etapa 2. Análisis. Se recopilan datos sobre la composición del personal, las diferencias salariales, el acceso a oportunidades, etc. Toda esta información se clasifica por género.

Etapa 3. Diseño del GEP. En esta fase se establecen las metas y los objetivos generales. Se proponen medidas para alcanzar estas metas y objetivos. También se deciden los recursos financieros y humanos necesarios, con un cronograma y asignación de responsabilidades.

Etapa 4. Ejecución del GEP. Se implementan las medidas y actividades propuestas en la fase de diseño del GEP. En esta etapa, es esencial involucrar a más partes interesadas.

Etapa 5. Monitoreo y evaluación del GEP. Se llevan a cabo actividades de seguimiento y evaluación para medir el grado de cumplimiento de los objetivos y metas. Esto es necesario para determinar si es preciso realizar ajustes en las acciones.

Etapa 6. Retroalimentación del GEP. Esta etapa marca el inicio de un nuevo GEP. La experiencia adquirida debe servir para formular el próximo GEP, garantizando la continuidad del proyecto iniciado.

2.5.2. Modelo de Equidad de Género del Banco Mundial

En el 2010 el Banco Mundial presentó el Gender Equity Model (GEM) para promover la equidad de género en las empresas privadas y del Estado. El modelo incluye aspectos relacionados con la selección y contratación, desarrollo de carrera (ascensos y capacitación), equilibrio entre la vida familiar y laboral, equidad salarial y prevención del acoso sexual.

El GEM abarca acciones que fomentan la equidad en cuatro áreas principales: selección y contratación de personal empleado, ii) desarrollo profesional, que incluye capacitación y promociones, iii) equilibrio entre la vida familiar y laboral (y equidad en los beneficios), iv) prevención del acoso sexual, y v) promoción de imágenes públicas no

sexistas a través de campañas publicitarias de sus productos, entre otras. Cada país puede adaptar las mejores prácticas en estas áreas según sus prioridades y cultura empresarial (Pungiluppi, Castro, & Muñoz-Boudet, 2010).

La adopción del modelo se hace en 4 etapas:

Auto-diagnóstico. En esta primera etapa la empresa se autoevalúa con el apoyo de especialistas en género y gestión empresarial del gobierno. Se forma un comité interno con representantes de la gerencia, recursos humanos y personal empleado, que recibe capacitación sobre prácticas internacionales de equidad de género y comienza a identificar áreas con desequilibrios y brechas.

Plan de acción. Se desarrolla y ejecuta un plan de acción para resolver los problemas identificados en el auto-diagnóstico. Este plan incluye metas específicas en áreas prioritarias, junto con indicadores y métodos de verificación, abarcando actividades de sensibilización, reformulación de políticas, rediseño de procesos y cambios estructurales necesarios.

Pre-auditoría. Se analiza el progreso, estableciéndose si la empresa puede hacer frente al proceso oficial de auditoría que será realizado por una firma independiente.

Certificación. Si la firma tiene la aprobación de la auditoría el gobierno reconoce y otorga la certificación GEM con una validez de dos años (Pungiluppi, Castro, & Muñoz-Boudet, 2010).

2.5.3. Sistemas de Gestión de Equidad de Género del PNUD

Parte de la iniciativa del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Va dirigido tanto a empresas públicas como privadas en América Latina y el Caribe. Se trata de un conjunto de procedimientos y prácticas de gestión organizacional que busca transformar la administración de recursos humanos y los procesos organizacionales para asegurar igualdad de oportunidades, trato y resultados entre trabajadores y trabajadoras. Su objetivo es reducir las brechas de género en las empresas mediante la implementación de medidas integrales de igualdad de oportunidades, acciones afirmativas y transversalización de género, asegurando que la estrategia empresarial esté guiada por la igualdad de género de manera integral y no a través de esfuerzos aislados. Incluye el establecer protocolos dirigidos a prevenir y enfrentar el acoso laboral y sexual. Estos sistemas de gestión de equidad de género son certificados a través de un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión con Equidad de Género (SGEG). La certificación o sello la emite un organismo público que deriva de una política pública que reconoce las empresas que han implementado adecuadamente estos sistemas de gestión de equidad de género (Rodríguez Gusta, Martin, Bernabeu, & Sagaris, 2010). Los programas de certificación están implantados en más de 1.400 empresas públicas y privadas de 11 países[41]. Se presentan críticas en cuanto a los medios y los resultados. Por

[41] Costa Rica fue la primera con el Sistema de Gestión de Equidad de Género, SIGEG, en 2002. Siguió México con el Modelo de Equidad de Género, MEG, en 2003. Brasil con el Sello Pro Equidad de Género, en 2005. Chile con el Programa de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género en 2009, "Sello Iguala". Argentina con el Modelo de Equidad de Género para la Argentina, MEGA 2009. Uruguay con el Modelo de Gestión de Calidad con Equidad de Género en 2009. Más recientemente Colombia, Ecuador, Guatemala, Honduras, Paraguay, Perú, República Dominicana y Venezuela.

ejemplo, en estos sistemas se pone énfasis y recursos en el diagnóstico y su interpretación pero no tanto en las medidas para cambiar la situación quedando los informes en manos de unos pocos (Fainstain, 2014).

2.5.4. Modelo MIG-SCORE de la OIT

El Programa de Sostenimiento de Empresas Competitivas y Responsables (SCORE) es una metodología de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que mejora la productividad y las condiciones laborales mediante la cooperación entre los miembros de pequeñas y medianas empresas, así como organizaciones de la economía social y solidaria. Promueve empresas responsables y sostenibles fortaleciendo competencias blandas y una cultura de mejora continua, lo que facilita la adaptación al ritmo acelerado de los negocios y la competencia. La metodología SCORE incluye cinco módulos centrados en fomentar la cooperación en el trabajo: cooperación en el lugar de trabajo, calidad, producción más limpia, gestión del talento humano, y seguridad y salud laboral. En cada módulo, tanto personal directivo como personal empleado asisten a un taller de formación de dos días y se realizan visitas de seguimiento a las empresas (OIT, 2024a). A partir de esta metodología, la OIT creó un Modelo de Igualdad de Género (MIG SCORE) que no es certificable como los modelos del Banco Mundial o el PNUD. Se desarrolla en 4 pasos, se enfoca en 5 esferas de trabajo y puede ser implementado en 8 meses. Su implementación se lleva a cabo por personas que han sido entrenadas y certificadas por la OIT y que pueden actuar de manera independiente o a través de firmas consultoras privadas (OIT, 2024b).

2.5.5. Equidad de género en las empresas. Factores de éxito y dificultades a superar

Un informe del Instituto Europeo para la Igualdad de Género identificaba determinados factores que facilitarían o, por el contrario, obstaculizarían el trabajo por la igualdad de género en las organizaciones (EIGE, 2022b). En realidad este informe estaba pensado en los Planes de Igualdad pero podría ser aplicado a cualquiera de los modelos que hemos contemplado.

2.5.5.1. Factores de éxito para la igualdad de género en las organizaciones

Entre los factores de éxito estarían:

- *Sensibilización y desarrollo de capacidades.* Mejorar la comprensión de las personas empleadas sobre la igualdad de género y promoverla institucionalmente.
- *Apoyo y liderazgo de la alta dirección.* La alta dirección debe respaldar y legitimar el trabajo hacia la igualdad de género, proporcionando recursos y contrarrestando la resistencia.
- *Participación de las partes interesadas.* La implicación de sindicatos, directivos y diversas áreas facilita el compromiso y la transparencia, reduciendo la oposición.
- *Redes externas para intercambio sobre género e igualdad.* Mantener contactos con otras instituciones para aumentar el conocimiento y compartir experiencias.

- *Creación de estructuras efectivas para la igualdad de género.* Establecer una unidad especializada con recursos y responsabilidades definidas para coordinar y seguir acciones de igualdad de género.
- *Incorporar acciones sensibles y específicas de género en los procedimientos de gestión.* Incluir la perspectiva de género en contratación, capacitación y recolección de datos desagregados por sexo.
- *Conciencia de la problemática de género en diferentes niveles.* Conocer la situación en cuanto a legislación, políticas y datos sobre género a nivel nacional y regional.
- *Basarse en la evidencia.* Fundamentar las medidas y su seguimiento en datos precisos, incluyendo información interseccional, y realizar evaluaciones para mejorar la sostenibilidad.
- *Establecer objetivos claros y personalizados.* Definir objetivos claros para facilitar la evaluación y demostrar el compromiso de las diferentes áreas y directivos.

2.5.5.2. Dificultades para la igualdad de género en las organizaciones

Las dificultades y obstáculos al desarrollo e implementación de los planes de igualdad que el informe manifiesta serían (EIGE, 2022b):

- *Resistencia a la implementación.* Todo cambio enfrenta resistencias, especialmente en igualdad de género; es crucial que la unidad responsable y otros actores la identifiquen y respondan con cursos de sensibilización y compromiso de la alta dirección.
- *Falta de compromiso inicial de las partes interesadas.* Es necesario movilizar a todos los implicados desde el inicio, recordando que el plan de igualdad afecta a toda la organización, y usar formación y talleres para asegurar su implementación.
- *Falta de participación de los hombres.* Los hombres suelen ver la igualdad de género como un asunto femenino y no participan; se necesitan acciones concretas dirigidas a ellos con una perspectiva interseccional.
- *Falta de conocimiento sobre la importancia de la igualdad de género.* Es fundamental una formación que muestre las ventajas de la igualdad tanto para las personas como para la organización, y que sensibilice sobre las desigualdades existentes.
- *Sesgos inconscientes de género.* Los sesgos deben ser expuestos mediante formación adecuada y evidencia académica, ya que pueden asociar la igualdad con menor compromiso organizacional.
- *Creencia en la falta de necesidad de planes de igualdad.* Aportar evidencia sobre las desigualdades persistentes es crucial para contrarrestar la idea de que las mujeres ya están avanzando suficientemente.
- *Falta de recursos organizacionales.* La falta de especialistas y recursos en temas de género es un problema, y se deben justificar estos recursos mostrando la sostenibilidad y beneficios de las medidas de igualdad.
- *Ausencia de información desagregada por sexo.* Es necesario actualizar y recopilar datos desagregados por sexo para cumplir con los planes de igualdad y medir las brechas de género.
- *Escasa autoridad de los responsables de los planes de igualdad.* La alta dirección debe apoyar y reconocer a los responsables de implementar y seguir los planes, formalizando sus competencias y alcance.

- *Falta de sostenibilidad de las acciones.* La continuidad de las acciones debe basarse en el compromiso de todas las áreas, asegurando implementación, seguimiento y evaluación con indicadores objetivos.

CAPÍTULO 3. UN MARCO PRESCRIPTIVO DE EQUIDAD EN LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DIRECTIVO

3.1. Las funciones directivas y la potestad discrecional

En este apartado de contenidos muy generales sobre los temas de gestión y liderazgo, necesarios para entender la propuesta conceptual, me he basado en manuales básicos pero reconocidos internacionalmente y utilizados en muchas facultades y escuelas de negocio. Especialmente dos, el de Lussier y Achua (2016) sobre liderazgo y el de Mintzberg (1983)[42]sobre el trabajo directivo. Por tanto, para evitar el abuso de citas en texto de estas dos obras, omitiré su incorporación.

3.1.1. Las funciones directivas

Sobre la administración y el cometido del personal directivo se han sucedido a lo largo del tiempo varias teorías y enfoques. Desde Taylor (1914), pasando por Fayol (1918), Mayo (1946), Drucker (1954), Mintzberg (1983) y otras tantas personas, se ha establecido y definido qué y cómo debería ser el trabajo directivo. Ya Fayol incluía como uno de los principios que guiarían las funciones del personal directivo el ser equitativo, el tratar bien al personal empleado.

Antes de seguir la exposición quisiera comentar una cuestión sobre los conceptos que sobre administración puedan presentarse y que se pueden encontrar en esta tesis. Según autores y también según como se traducen al castellano algunos de los conceptos de las obras originales, podemos encontrar términos que pueden o no tener significados distintos. Me refiero a los términos "administrar", "dirigir" y "gestionar". El término dirigir suele centrarse en el recurso humano y la de gestionar como la de administrar (esta última entendida más como un proceso) tienen una connotación más operativa con fin en los logros. Los matices que pudiera tener de diferentes, a efectos de esta tesis, no son importantes. Por tanto, pueden ser entendidos básicamente como sinónimos. En cualquier caso, especificaré en algunos casos a lo que me refiero. Por ejemplo, la gestión del recurso humano.

Una división clásica sobre el personal de las organizaciones es la que propone dos categorías, personal directivo[43] y personal empleado. El personal directivo tiene personas a su cargo y autoridad formal para indicar a estas personas lo que tienen que hacer. El personal empleado no tiene personas a su cargo ni autoridad formal.

Mintzberg (1983) exponía las funciones, características y roles del trabajo directivo. El personal directivo planea, organiza, dirige y controla. Estas funciones pueden ser realizadas a través de 10 roles que pueden ser abstraídos en 3 fundamentales: informador, decisor y mantenedor de relaciones interpersonales.

Con el rol de decisor el o la directivo pone en práctica nuevas ideas y mejoras, se hace frente a situaciones de crisis o conflicto o asigna recursos de tiempo y material.

[42] Publicado por primera vez en 1973 por Harper & Row. Hay varias editoriales que publicaron su versión al español. En las referencias se encuentra la de 1983 de la Editorial Ariel.

[43] Varios términos posibles. Mandos, gerencias, directivas/os.

Tomar decisiones, requiere racionalidad, aptitudes para procesar e interpretar información de manera racional. El rol de informador o difusor, entre otras actividades, incluye la de difundir información tanto vertical (hacia las y los superiores) como horizontal (hacia las y los pares, personal directivo en parecido nivel organizacional) donde algunas competencias básicas serían las de saber escuchar y comunicar. Por su parte, el rol interpersonal incluye otros roles como el de representar a la organización, el de interactuar con otras personas externas a su unidad (rol de enlace) y el más importante, el de líder asumiendo funciones de la gestión de su personal. A su vez, estas funciones están presentes en dos grupos de actividades: las actividades regladas o programadas y las actividades discrecionales. La discrecionalidad directiva permite actuar más allá de lo reglado para que la organización pueda aprovechar plenamente el talento y las competencias de cada persona directiva. Esta potestad discrecional es la fuente del cambio organizacional que permite a las empresas adaptarse al entorno y cambiar el comportamiento del personal para obtener metas concretas. Pero esta capacidad discrecional tiene sus riesgos.

3.1.2. La discrecionalidad directiva

Un o una directivo, con las capacidades y competencias adecuadas, puede aportar mucho valor a la empresa. Para ello es necesario darle la capacidad de decisión, la libertad de ir más allá de lo que está reglado, de lo establecido, para que pueda revelar su talento. Dentro del proceso de toma de decisiones cada persona directiva tiene atribuido un nivel determinado de libertad de opciones. Desde las decisiones programadas donde el nivel de libertad es prácticamente nulo hasta la capacidad de tomar decisiones con implicaciones estratégicas y organizacionales más amplias. Esta atribución es lo que se denomina discrecionalidad directiva (Hambrick & Finkelstein, 1987; Finkelstein & Hambrick, 1990; Sánchez Marín, 2001). La discrecionalidad será mayor cuanto menor se pueda programar el comportamiento de la persona directiva[44] y aumenta en función del nivel directivo, más a nivel de dirección ejecutiva y menos a nivel de supervisión (Kaiser & Hogan, 2007). Cuando la discrecionalidad es escasa, el papel de una persona directiva queda limitada. En este caso son los factores ambientales y organizativos los que mayor incidencia tienen en las estrategias y en el rendimiento. Si es alta, puede llegar a tener una influencia importante tanto en la organización como en los resultados de esta organización (Finkelstein & Hambrick, 1990). El nivel de discrecionalidad estaría condicionada por 3 aspectos: (1) por la posibilidad de que el entorno esté abierto a la variedad y el cambio; (2) el grado en que la organización estaría dispuesta a que se den una serie de acciones facultando a la persona directiva a proponer e implementar estas acciones; y (3) el grado en que la persona directiva sería capaz de prever o crear múltiples líneas de acción (Hambrick & Finkelstein, 1987). Desde la Teoría Estratégica la discrecionalidad permite responder a los cambios del entorno y poder conseguir una posición competitiva ventajosa y ello exige una gestión adecuada de las capacidades y recursos que tiene a disposición la empresa[45] (Idígoras & Mitxeo, 2000; Fernández Sánchez, Montes Peon, & Vázquez Ordas, 1998). La discrecionalidad también estaría inversamente asociada con el tamaño. Una gran organización tiene mayores dificultades

[44] En realidad, en la discrecionalidad se incluyen más factores además de la posibilidad de poder programar las actividades de las personas directivas.

[45] Enfoque desde la Teoría de Recursos y Capacidades.

para el cambio lo que dificulta la discreción directiva. La discrecionalidad se limita cuando no se tiene posibilidades de desarrollar las opciones que desearía una persona líder por falta de recursos (Finkelstein & Hambrick, 1990). También cuando son varias las personas que participan en las decisiones o que existen mecanismos de control que prevengan un mal uso de la discrecionalidad (Kaiser & Hogan, 2007).

3.1.3. El riesgo moral. La teoría de agencia

El uso inadecuado de la discrecionalidad ha sido ampliamente estudiado desde la Teoría de Agencia (Jensen & Meckling, 1976). La Teoría de Agencia examina los riesgos asociados a la delegación de las decisiones al personal directivo (problema principal – agente) entrando en aspectos como su identificación, los costos de agencia asociados y la manera de abordarlos y prevenirlos.

El riesgo moral es el elemento fundamental de la Teoría de Agencia. La Teoría nos presenta una organización llena de relaciones, contratos de agencia formales o informales, entre "principal" y "agentes" donde un o una principal delega o encarga a otra persona (agente) la gestión de una actividad o de una unidad económica con la idea de maximizar el objetivo del principal, dejándole autonomía en la toma de decisiones. Se trata de una relación de delegación de responsabilidades o descentralización de decisiones[46]cuyo éxito se mide por los resultados que se derivan.

En toda relación de delegación de responsabilidades o descentralización de decisiones existe la posibilidad de presencia de riesgo moral[47]. La explicación habitual parte desde el modelo económico tradicional por el objetivo del propio beneficio. Es decir, enlazando con el Modelo de Decisión Racional, las personas toman decisiones en función de la maximización de sus ganancias o minimización de sus pérdidas (Ho, Lim, & Camerer, 2006). Con lo cual, cabe la posibilidad de que la persona agente abuse de sus derechos de delegación para dirigirse a sus propios intereses en lugar de buscar los derechos de la persona principal. Como ejemplo, podría obtener ingresos adicionales a través de decisiones excesivamente arriesgadas, presentación de reportes sin la imagen fiel de la realidad o la aceptación de sobornos. También podría conseguir un nivel de estatus a través de prebendas excesivas para su propio entorno laboral como aparcamiento propio o mobiliario elitista. Este mismo principio de la búsqueda del propio beneficio ha servido para explicar situaciones con las y los colaboradores, como la selección de personal por razones de amistad o parentesco.

La colaboración, el contrato social existente entre agente y principal, debería maximizar la satisfacción de las preferencias propias (elección racional) con las reglas morales bajo el principio que la cooperación es la vía para obtener algo más allá de lo que se conseguiría de forma individual bajo el principio que una persona renuncia a una maximización a corto plazo (restricción moral) para una mejora global a largo plazo (Naranjo Gálvez, 2009). Esta explicación presentada por Gauthier en su Moral por Acuerdo (1994)[48] supone que las partes son personas morales. Para ser una persona moral

[46] Cualquiera de las dos situaciones entraría dentro del enfoque de la Teoría de Agencia. Son relaciones de agencia.

[47] En terminología inglesa "moral hazard".

[48] La obra original fue editada en 1986 por Oxford University Press con el título "Morals by Agreement".

se requiere que reconozcan los aspectos morales de las situaciones (Butterfield, Trevin, & Weaver, 2000).

Para la Teoría de Agencia la delegación es la forma de obtener la mayor eficiencia en la actuación de las distintas áreas de la empresa, aprovechando el conocimiento específico que poseen las y los gestores en la suposición de que los costos de ineficiencia que se evitan al delegar compensen los costos derivado del riesgo moral (Fama & Jensen, 1983). Es decir, que una de las partes se aproveche de la relación obteniendo mayores beneficios a costa de la otra. Este riesgo será más acusado cuanto más sea la diferencia entre la información que tiene el principal (la persona quien delega) del agente (la persona con la potestad de discrecionalidad, una persona directiva) (Posner, 2002). El agente es el que tiene un verdadero conocimiento del esfuerzo necesario para la consecución de los objetivos e intereses del principal. Si la Teoría de Agencia nació con el problema de asimetría de información e intereses entre la propiedad y las personas directivas de más alto rango hoy se ha desarrollado para incluir los aspectos de delegación en cualquier nivel de la escala directiva.

3.2. El rol de liderazgo

3.2.1. El concepto de liderazgo

El liderazgo es el proceso de influencia entre personas líderes y persona seguidoras para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio. En esta definición la o el líder no tiene que ser forzosamente personal directivo, ni un o una seguidor ser exclusivamente empleado. La diferencia fundamental entre el concepto de persona directiva (autoridad formal) y líder es que la persona líder siempre tiene la habilidad de influir en otras personas[49]. Una persona líder efectiva influye en las y los seguidores para que piensen tanto en sus propios intereses como en los de la organización a través de la fijación de objetivos y metas. No es liderazgo influir solo para el propio beneficio, sino para hacer lo que es ético y beneficioso para la organización, para las y los seguidores y para uno mismo. Una persona líder debe ser capaz de conseguir el respeto y la confianza de su personal a cargo que les permita lograr una motivación superior con desempeños por encima de las expectativas (Robbins & Judge, 2009). La consecución de los objetivos llevará a la organización a cambiar, a adaptarse al entorno. Para ello, el personal directivo tiene que demostrar capacidad para ser un buen gestor (administrar correctamente su área) y ser un buen líder. En general, para que una persona líder sea buena en una de las facetas es importante ser buena en la otra. Los estudios sobre liderazgo, y las teorías que lo acompañan, se han centrado en identificar cuáles serían las características (rasgos) personales de una persona líder efectiva, cuáles serían aquellos comportamientos de una persona líder que podrían ser más efectivos entre distintos estilos de liderazgo y qué combinación de rasgos, comportamientos y situaciones podrían aportar un mejor liderazgo. Para este conocimiento sobre el liderazgo se ha llegado a enfocar desde un punto de vista individual (díada líder – seguidor), a nivel grupal (del líder – equipo de trabajo) y a nivel organizacional donde se analiza la influencia de las personas líderes, principalmente los de escalafón superior, en el desempeño organizacional.

[49] En algunos textos se puede encontrar líder y directivo/a como sinónimos.

Las relaciones diádicas son múltiples y diversas entre la persona líder y las personas seguidoras y desde la Teoría del Intercambio Líder-Miembro (LMX, Leader-Member Exchange o también llamada Teoría del Vinculo Diádico Vertical) un aspecto fundamental que lo caracteriza es el nivel de respaldo que la persona líder ofrece a las actuaciones e ideas de una persona seguidora y cuánto esfuerzo concentra en generar confianza, motivación y atención hacia esta persona (respaldo a la valía personal). Este respaldo y esfuerzo situaría a la persona seguidora dentro de un grupo con fuertes vínculos sociales y de respeto, lealtad e influencia (grupo de personas incluidas). En caso contrario formaría parte de las personas que se limitan a una relación centrada en las tareas laborales (excluidas y excluidos) (Dansereau, Graen, & Haga, 1975). Para el grupo de personas excluidas la influencia se basa en la recompensa y el poder formal y coercitivo. Se parte de la idea de que una persona se encuentra en el grupo de incluidas - incluidos porque aporta un mayor nivel de lealtad, compromiso y desempeño laboral. Bajo la Teoría de Intercambio Líder - Miembro las personas líderes distribuyen sus recursos sociales, personales y organizacionales (tiempo, atención, respaldo, etc.) de forma selectiva. Las personas seguidoras que reciben mayor parte de recursos tienen una calidad de intercambio superior. Como respuesta, estas personas responderán con una mayor satisfacción, conductas de ciudadanía, productividad y desempeño. La construcción de unas relaciones de calidad entre las personas líderes y las seguidoras requiere de un esfuerzo por ambas partes. La persona seguidora debe proyectar una imagen favorable, ser percibido por la persona líder que es capaz de brindar soporte, aprecio, respeto y que es competente y confiable para que se pueda generar un contexto de confianza mutua, lealtad y respeto. La persona líder debe generar una percepción de ser justo en sus intenciones, honesto, competente y experimentado para que la persona seguidora sienta que tiene el respaldo de la persona líder y a su vez dar su respaldo. Una persona seguidora juzgará si la persona líder solo mira por su interés personal o por medrar profesionalmente o está realmente interesado en el bienestar suyo y en el logro de la unidad y la organización. Lo que en un principio parece ser un intercambio basado en intereses personales se va convirtiendo en un compromiso hacia los objetivos de la unidad y la organización o, en caso contrario, la interrelación queda a nivel de persona excluida. El desarrollo de esta relación líder – miembro no está libre de sesgos y de discriminaciones hacia las personas que fueron catalogadas como excluidas. Así, una persona seguidora que tiene serias dificultades para ser reconocida como una persona con capacidad de analizar y evaluar asuntos de la unidad o la organización o a ser reconocida y visibilizada como persona activa o participativa tendrá dificultades para conseguir relaciones de calidad con su líder. Además, si su conocimiento, experiencia o personalidad no es valorada como se merece, tampoco ejercerá influencia hacia la persona líder o hacia sus propios compañeros y compañeras. Para evitar estas discriminaciones solo queda identificarlas y capacitar a las personas líderes para que lleguen a conseguir relaciones de calidad con todas las personas seguidoras.

Las relaciones entre líder y grupo o equipo de trabajo van dirigidas a obtener una mayor motivación de las personas seguidoras, a solucionar conflictos y superar dificultades que permitan conseguir los objetivos de unidad o del equipo. Para ello se requiere una relación, no necesariamente de la misma manera, con cada persona seguidora que la haga sentir miembro útil del equipo y que espere que las recompensas provengan de las competencias y no tanto de ser una persona privilegiada que forma parte de un

grupo de incluidos. Una persona líder de equipo de trabajo debe estar dispuesta a un sacrificio personal y a mostrar autoconfianza para influir en las y los miembros del equipo a través del uso de sus habilidades sociales, entendiendo a las personas que forman el equipo. Ahora bien, cuando se trata de llevar adelante estrategias y actividades a nivel de organización la existencia de equipos muy cohesionados con apenas relaciones con otras áreas o personas de la organización puede facilitar la aparición de conflictos entre equipos y dificultar el buen término de estas estrategias.

En cuanto a características personales ligadas a una persona líder la evidencia apunta a que personalidades como ser extrovertido y poseer estabilidad personal, sensibilidad hacia los demás, confianza personal, integridad o la flexibilidad se han asociado a líderes efectivos. Igualmente, ciertas actitudes y expectativas hacia las y los demás como el pensar que a las personas les gusta el trabajo y que no requieren de un continuo control (Teoría Y de McGregor) están ligados a estilos de liderazgo participativo (frente a un estilo autocrático) y han demostrado que obtienen mejores logros. En definitiva, el comportamiento del personal directivo se cimenta en sus rasgos y habilidades y este comportamiento determina el comportamiento y el desempeño de las y los seguidores. De hecho, el estilo de liderazgo se define como una combinación de rasgos, habilidades y comportamientos (elemento principal) que las y los líderes utilizan cuando interactúan con las y los seguidores.

Según los diferentes enfoques teóricos sobre liderazgo podemos encontrar diferentes propuestas de estilos de liderazgo. Además, la necesidad continua de adaptarse a un entorno cambiante lleva consigo modificar estructuras, cultura organizacional, directrices del personal, tecnologías, etc. que piden personas líderes adecuadas. Entre estas personas líderes se encuentran las y los líderes carismáticos y transformacionales. Para interés de esta tesis solo requerimos este apartado de contenido básico del tema de liderazgo y me centraré especialmente en algunas formas de dirigir por parte del personal directivo.

3.2.2. Modos de dirigir. El lado positivo

Se ha visto que una forma de gestionar el equipo humano, de liderar, incide en el comportamiento futuro de una persona seguidora y del éxito de un equipo de trabajo. La comunidad científica ha buscado identificar estilos y modos de liderar que sean los más exitosos a la hora de conseguir la satisfacción, el compromiso y desempeño del personal. En esta identificación existen modos, estilos, formas que se presentan como una graduación. Se tiene en mayor o menor medida y sus consecuencias, en uno u otro caso, pueden ser opuestas.

Expondré algunos estilos, de forma breve, que son reconocidos como positivos para las personas y organizaciones. Entre ellos se encuentran el liderazgo carismático, el transformacional, el liderazgo ético o el liderazgo empoderador. Dado que los beneficios de un liderazgo efectivo ya han sido tratados en el apartado introductorio me detendré escuetamente en ellos excepto en el liderazgo ético al que dedicaré una atención especial.

3.2.2.1. El liderazgo carismático

El liderazgo carismático tiene su origen en las aportaciones de Weber (1925) y de House (1977). Según Weber, el liderazgo carismático es una forma de autoridad en la

cual las personas seguidoras se sienten atraídas y son influenciadas por la personalidad y las cualidades excepcionales de la persona líder, persona percibida como alguien extraordinaria. Las personas líderes con carisma pueden provocar un fuerte compromiso y motivación en sus personas seguidoras mediante la comunicación de una visión inspiradora y la demostración de comportamientos excepcionales. Sobre el concepto "carisma" no existe un acuerdo unánime y hay muchos enfoques y críticas al respecto arrastrando igualmente al constructo de liderazgo carismático (Yukl, 1999; Van Knippenberg & Sitkin, 2013). Hay bibliografía que relaciona el liderazgo carismático con cualidades y diversos rasgos personales y efectos en comportamientos de personas seguidoras. Una revisión metaanalítica de los estudios de liderazgo carismático indicaría que la edad o el sexo de la persona líder no influirían y que una persona líder con características carismáticas se asociaría con comportamientos de ciudadanía (calificada por la propia persona supervisora) o desempeño a nivel de grupo o empresa pero de forma débil. No se observó que hubiera una relación clara entre el liderazgo y los 5 principales tipos de personalidad (Banks, y otros, 2017).

3.2.2.2. El liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional deviene de los aportes de Burns (1978) y de Bass (1985). Como su nombre indica, son personas líderes a cualquier nivel de la organización que modifican las situaciones a través de una visión de futuro. Apoyándose en ideales y motivaciones de las personas seguidoras consiguen un esfuerzo excepcional para lograr las metas de la unidad o la organización. El liderazgo transformacional se compondría de 4 dimensiones (Avolio, Bass, & Jung, 1999):

Influencia idealizada. Ligado al concepto de carisma. Capacidad para conseguir la idealización y el apego emocional de las y los seguidores.

Motivación inspiradora. Capacidad para lograr pasión y motivación por una meta o ideal futuro.

Consideración individual. Se refiere a la capacidad del líder para ser mentor y responder a las necesidades y preocupaciones de las y los seguidoras y seguidores.

Estimulación intelectual. Habilidad para alentar a las personas seguidoras a abordar cuestiones de una manera creativa y novedosa.

3.2.2.3. Liderazgo empoderador

Con un liderazgo empoderador (*empowering leadership*) la persona líder otorga autonomía al personal subordinado. Para ello promueve la motivación, las habilidades y competencias de este personal en espera de esfuerzos y energías para asumir este reto. Con este tipo de influencia se busca que el personal, a través del intercambio de poder, tenga un nivel de autosuficiencia y capacidades para hacer frente a las metas y estrategias trazadas por la unidad o la organización (Amundsen & Martinsen, 2014). En la opinión de Amundsen y Martinsen (2014) para que este personal empleado puede conseguir realmente hacerse cargo de forma autónoma de determinados roles en el trabajo se requiere empoderamiento psicológico y ser eficiente en su capacidad de autoliderazgo. También reconocen que el liderazgo transformacional también influye en el autoliderazgo y el empoderamiento psicológico.

El empoderamiento psicológico refleja cómo las personas empleadas perciben su capacidad para influir en su entorno de trabajo y contribuir de manera significativa a la organización. Se compone de 4 dimensiones: significado, competencia, autodeterminación e impacto (Spreitzer, 1995). La capacidad de autoliderazgo permite a las personas niveles más elevados de motivación, desempeño y efectividad a través de estrategias y habilidades para que se puedan influir a sí mismos (Manz, 1986).

3.2.2.4. El liderazgo ético

Las personas actuamos a través de unas normas autoimpuestas generadas por creencias, convicciones, e ideologías que son el reflejo de una concepción de vida, ideales, de valores. La ética establece cuáles de esas actuaciones y normas son o no son recomendables, con lo cual realiza una labor de guía de las acciones y de orientación de metas en la vida utilizando la razón por encima de instintos y sentimientos (Díaz de la Cruz & Fernández Fernández, 2015; Camacho Laraña, Fernández Fernández, & Miralles Massanés, 2009; Álvarez Rivas & Torre Díaz, 2005). De forma sencilla, se trata de conciliar nuestras metas y nuestras acciones con los derechos de los demás. Una visión ética permite visualizar quién se perjudica o beneficia de una acción, quién o quienes deberían beneficiarse o perjudicarse, quiénes son los que disfrutan de derechos (Pérez Riestra, 2010). Llegados a este punto es necesario mencionar que la ética surge del interior de la persona, mientras que la moral parte de la sociedad. Esta moral regula las acciones y decisiones humanas a través de sus propias normas, las normas sociales, y evolucionan en el tiempo. Le cabe a la ética realizar una evaluación, a través de la razón, del origen y validez de esas normas sociales.

Las organizaciones están formadas por personas en dependencia mutua y es el propio concepto de organización el que da cabida a una participación implicada del personal en la marcha de la empresa. La propia organización tiene personalidad, una personalidad jurídica, un ente que realiza elecciones y lleva a cabo acciones de las que debe responder, que escoge unas normas y reglas, unos valores y que persigue unos determinados fines (Álvarez Rivas & Torre Díaz, 2005). Los fines, valores, normas, principios determinan una forma de actuar del personal en busca de los objetivos empresariales. La forma de actuar, las acciones que realiza definen un modelo de ser humano para la organización (Rodríguez & Aguilera, 2005). Este modelo de ser humano determina una ética subyacente que puede ser estudiada, evaluada en acciones justas o injustas, de respeto hacia los demás (Rodríguez Rubio, 2001).

Un enfoque clásico en empresa ha sido el de *shareholder* (Friedman, 1962; 1970). Este enfoque hace referencia a establecer como fin primordial de la empresa la defensa de los intereses de las y los accionistas, aquellas personas que han apostado y arriesgan su capital por la organización. El enfoque de *shareholder* define un modelo humano: el personal directivo debe conseguir el máximo beneficio posible, deben buscar el interés de las y los propietarios o accionistas. Dado que no siempre se complementan intereses de las personas propietarias con las personas gestores de la empresa se generan, alrededor de la visión *shareholder*, teorías de gobierno corporativo en defensa de sus intereses como es la Teoría de Agencia.

Las crisis financieras vienen a recordar los riesgos y efectos de una visión *shareholder*. Fallos en reglamentación y supervisión, deficiencia en la vigilancia del

sector financiero unido a un exceso de confianza en la autorregulación del mercado, la ausencia de transparencia e integridad, comportamiento irresponsable asumiéndose riesgos excesivos y la falta de sensibilidad en el desarrollo humano equitativo han llevado a empresas y países a situaciones serias de empobrecimiento (Organización de Naciones Unidas, 2009). Las personas propietarias han tomado conciencia que tan importante es recibir una buena compensación como que esta se logre durante el mayor tiempo posible y para que se pueda conseguir tiene que oír las necesidades y peticiones de otros colectivos justificando asumir mayores costos en salarios, formación, calidad o servicio en una visión a largo plazo (Salas, 2005). En definitiva, surge una preocupación ética tanto a nivel de organización como a nivel de la actuación individual de su personal (Díaz de la Cruz & Fernández Fernández, 2015). Preocupación en especial en lo que respecta a la figura de una persona directiva.

La preocupación ética a nivel de organización ha propiciado el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) definido por la Comisión Europea como:

> La responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad (…). Las empresas pueden llegar a ser socialmente responsables por integrar las preocupaciones sociales, ambientales, éticas, de los consumidores y de los derechos humanos en su estrategia y operaciones comerciales y siguiendo la ley (Comisión Europea, 2024).

Las preocupaciones sociales también incluye a interlocutores dentro de la empresa, trabajadoras y trabajadores esencialmente. Estas preocupaciones son objeto de la RSE interna (Díaz Ortiz & Lima Bandeira, 2015).

La preocupación ética a nivel de la persona directiva ha propiciado los estudios que abordan su influencia en la cultura empresarial (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004; Vázquez Alatorre, 2013). También en los estudios sobre clima organizacional (Serrano Orellana & Portalanza, 2014).

El liderazgo ético se define como “la demostración de una conducta normativamente apropiada a través de acciones personales y relaciones interpersonales, y la promoción de dicha conducta entre las personas seguidoras a través de la comunicación bidireccional, el refuerzo y la toma de decisiones" (Brown, Treviño, & Harrison, 2005, p. 120). El liderazgo ético parte del estudio de los aspectos morales del personal directivo, como persona y como líder (Brown & Treviño, 2006). Una persona con juicio moral presentaría una doble ventaja. Por una parte aprovecharía mejor las situaciones interpersonales al demostrar preocupación por los derechos de las demás personas, estableciendo la equidad como la base sobre la cual se construyen tales relaciones y por otra serían capaces de entrever los problemas desde distintas perspectivas con lo que obtendrían la posibilidad de optar por una mayor variedad de opciones de comportamiento (Turner, Barling, Epitropaki, Butcher, & Milner, 2002). Como persona directiva la presencia de juicio moral debe ayudarle a llegar, a influir sobre sus colaboradoras y colaboradores (Treviño, Brown, & Hartman, 2003). Para ello deben ser creíbles, su personal debe confiar en ellas y ellos y deben practicar lo que se predica (Bandura, 1986). El efecto del liderazgo ético en el comportamiento de las personas seguidoras se ha basado, principalmente, en dos teorías: la del Aprendizaje Social y la del Intercambio Social (Bandura & Walters, 1977; Blau, 1964). El liderazgo ético está

relacionado con el comportamiento de consideración, la honestidad, la confianza en la persona líder, la justicia interaccional, el liderazgo carismático (medido por la dimensión de influencia idealizada del liderazgo transformacional) y la supervisión abusiva y predice resultados como la eficacia percibida de los líderes, la satisfacción y dedicación laboral de las y los seguidores, y su disposición a informar de los problemas a la dirección (Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Cuando los estudios se han referido al liderazgo ético no se han encontrado diferencias entre líderes hombres y líderes mujeres (Ambrose & Schminke, 1999; Brown & Treviño, 2014).

Se han realizado varios metaanálisis, uno de los más recientes es el de Ko, Ma, Bartnik, Haney y Kang (2018). Algunos de cuyos resultados expongo a continuación. Lo primero que constataron es que la inmensa mayoría de los estudios empíricos sobre liderazgo ético han utilizado la Escala de Liderazgo Ético (ELS) de Brown y colegas (2005). Esta escala presenta preguntas dirigidas, por ejemplo, a determinar si la persona líder escucha a las personas empleadas, si se rige en su vida personal por la ética, se preocupa de los intereses del personal, si es una persona líder confiable o si se interroga por lo que es correcto cuando toma decisiones. El liderazgo ético se relaciona con dos rasgos de personalidad principalmente, la amabilidad y la conciencia. Las y los líderes son percibidos como éticos cuando actúan de forma coherente con su moral (identidad moral). Igual cuando tienen comportamientos que son percibidos con imparcialidad y respeto (justicia interaccional). Ahora bien, el compromiso moral de las y los seguidores influye en la importancia que dan a la conducta ética del líder. Si este compromiso falta, no les importa tanto el que su líder sea o no ético. Si el escalafón jerárquico es el más bajo las y los empleados son más duros en la valoración del liderazgo ético que cuando se valora a líderes más lejanos y superiores en la línea jerárquica. Pero, a la vez, si sienten que la persona líder es próximo en el nivel social sus valoraciones son superiores a los líderes que sienten muy superiores con respecto a su nivel social. Una conducta poco ética de la persona líder supone en las personas seguidoras comportamientos contraproducentes y otras formas de incivilidad, falta de comportamiento ético en la unidad, intimidación, conflicto entre unidades, intención de abandono, entre otras. Una conducta ética se asocia a comportamientos de ciudadanía organizacional, compromiso laboral y organizacional, desempeño intra y extra rol, percepción de justicia distributiva y equidad organizativa, entre otros. Una conducta de falta de ética predice una supervisión abusiva (Lin, Ma, & Johnson, 2016).

En definitiva, el comportamiento ético se hace necesario por dos razones: satisface la demanda de los grupos de interés y resulta rentable. Los grupos de interés esperan y desean que la empresa evite efectos negativos resultado de sus acciones, para ellos mismos y para otros. Efectos como la discriminación racial, el acoso, la contaminación, la protección del medio ambiente, o los fraudes corporativos han justificado reclamar por parte de la sociedad un comportamiento ético (Maxwell, 2005). Por otra parte, el lucro no es opuesto al comportamiento ético ya que facilita un buen clima laboral, genera confianza y fortalece la imagen empresarial (Pérez Riestra, 2010). Estos resultados se consiguen porque las funciones del personal directivo mejora con el seguimiento de una conducta ética. Se mejora la función de negociación (Ochoa Aguirre, 2012). Se mejora la toma de decisiones (Nash, 1990). Se consigue un enriquecimiento humano de sus miembros (Guillén Parra, 2006).

Por lo tanto la empresa debería establecer un modelo ético que deberían asumir su personal directivo como forma de conducta (Calahorro, 2008). A la vez, el liderazgo ético debería incluirse en los procesos de selección de una persona líder y en los programas de desarrollo gerencial (Mahsud, Yukl, & Prussia, 2010).

Por el interés para la temática y contenido de esta tesis expongo una reflexión sobre el liderazgo ético y el trato justo y me voy a apoyar en un análisis que se puede encontrar en el artículo de Brown, Treviño y Harrison (2005). El que las personas de un equipo o unidad determinada brinden su apoyo a una persona líder se condiciona fundamentalmente por la valoración sobre la equidad de esta persona líder. El concepto que, hasta ahora, ha sido determinante para valorar esta equidad es el de justicia interaccional pero, como vimos en el apartado de justicia organizacional, está limitado al trato digno y respetuoso básicamente cuando se aplican las normas. Brown y colegas añaden, más allá del trato, que las decisiones que se perciban justas que puedan realizar las personas líderes pueden crear un entorno de trabajo justo. ¿Sería el liderazgo ético básicamente la expresión de un trato digno y respetuoso? Los estudios empíricos demuestran que las personas líderes que se preocupan por su personal y que los tratan correctamente tienen mayor valoración en liderazgo ético. Brown y colegas (2005) planteaban que el liderazgo ético va más allá del concepto de justicia interaccional entendido como trato justo y respetuoso al incluir tomar decisiones basándose en principios o el uso de recompensas y castigos hacia el personal del equipo con conductas no éticas.

3.2.3. Modos de dirigir. El liderazgo destructivo

El concepto de liderazgo destructivo se ha ido abriendo hueco en los últimos 15 años en la literatura dedicada a estudiar formas de liderar con efectos nocivos. Este concepto nace de la necesidad de buscar una mirada más parsimoniosa a la amplia variedad de estos tipos de liderazgos que se estaban proponiendo. Una de las primeras definiciones de liderazgo destructivo la tenemos en Einarsen, Aasland y Skogstad (2007) como:

> El comportamiento sistemático y repetido de un líder, supervisor o gerente que viola el interés legítimo de la organización al socavar y/o sabotear los objetivos, tareas, recursos y efectividad de la organización y/o la motivación, el bienestar o la satisfacción laboral de las personas subordinadas (p. 208).

Esta definición permite incluir comportamientos de una persona líder enclavadas en el concepto de comportamientos contraproducentes (como el hacer daño deliberadamente al patrimonio de la organización) o que, sencillamente, no hace bien su trabajo por incapaz. En un esfuerzo de delimitar el liderazgo destructivo al propiamente concepto de liderazgo Krasikova, Green y Le Breton (2013) proponen definirlo como:

> El comportamiento volitivo de una persona líder que puede dañar o pretende dañar a la organización y/o a sus personas seguidoras (a) animando a las personas seguidoras a perseguir objetivos que contravienen los intereses legítimos de la organización y/o (b) empleando un estilo de liderazgo que implica el uso de métodos dañinos de influencia con las personas seguidoras, independientemente de las justificaciones para dicho comportamiento (p. 1310).

Con esta definición el efecto destructivo del concepto se centra en la organización o en las personas que forman la organización y contenidos como la responsabilidad social o el liderazgo no ético estarían fuera del concepto ya que su contenido trasciende a los intereses organizativos. El liderazgo destructivo, para el equipo de Krasikova (2013), es un fenómeno exclusivamente intra organizativo. Reúne comportamientos volitivos, con intencionalidad de perjudicar, y por tanto dejaría fuera aquellos derivados de un liderazgo ineficaz. Aquellos comportamientos que, por ejemplo, acaban en daños para la organización o accidentes para las y los empleados por no saber desempeñar sus tareas. También se excluirían aquellos comportamientos que no son propiamente de una actuación de liderazgo, como los comportamientos contraproducentes o la agresión. Gran parte de las diversas propuestas teóricas que se agruparían en el concepto de liderazgo destructivo y los estudios empíricos realizados se podrían agrupar en los dos tipos de daños expuestas en la definición. A saber, daño hacia la organización que se efectuaría a través de una búsqueda de objetivos que estarían en contra de los intereses de la organización. Daño hacia las personas que se materializaría en la utilización de métodos de influencia destructivos. Así, propuestas teóricas como la supervisión abusiva o la pequeña tiranía se centra en la utilización de métodos de influencia destructivos. El liderazgo pseudo transformacional o el liderazgo carismático personalizado recogen comportamientos que se llevan a cabo para conseguir objetivos destructivos. La tiranía directiva o el acoso estratégico se dirigen a acciones destructivas con la intención de obtener tanto objetivos destructivos como constructivos para la organización. Previo al estudio de Krasikova se habían propuesto conceptos y modelos que harían posible la aparición del liderazgo destructivo. Un ejemplo es el concepto del triángulo tóxico que se basa en una confluencia de factores de la persona líder, de la persona seguidora y del entorno que hacen posible el liderazgo destructivo (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007). Krasikova y equipo (2013) proponen un modelo explicativo del liderazgo destructivo. Su propuesta es compleja pero, para efectos de esta tesis y de una forma simple, proponen que la aparición de un liderazgo destructivo se facilita cuando aparecen factores que tienen que ver con las características del líder, (por ejemplo el tener tendencia a justificar el daño, a enfatizar su propio interés sobre las demás personas o a presentar sesgos en su razonamiento) y con factores del contexto organizacional (la escasez de recursos[50] para la consecución de los objetivos o una cultura de aceptación del daño o del uso del liderazgo destructivo). Cuando la persona líder siente que sus objetivos personales no se alinean con los de la organización o cuando piensa que las personas seguidoras frustran sus objetivos (organizacionales o personales) tratará de conseguir sus objetivos utilizando su potestad discrecional para influir en las personas seguidoras para que obtengan sus objetivos destructivos o bien emplea un estilo de liderazgo con métodos destructivos hacia las personas seguidoras, bien para que consigan los objetivos (organizacionales o personales) o como efecto de la ira o la frustración por tener bloqueado los objetivos. Una búsqueda de objetivos destructivos hace uso de recursos y retrasa los objetivos legítimos de la organización e incluso pueden comprometer a la organización en actividades ilegales o poco éticas. El uso de un liderazgo que utiliza métodos destructivos afectará a la salud física y psicológica del personal empleado, a su satisfacción y generará conflicto con la vida personal y familiar (Metin-Orta, 2021). Además, los comportamientos negativos de los líderes son aprendidos y replicados por las y los seguidores en base a la

[50] Información, medios materiales y financieros, tiempo, etc.

Teoría del Aprendizaje Social (Bandura & Walters, 1977). La organización, si descubre el daño, podría adoptar medidas que compensen este daño. Si no lo hace, tendría un efecto estimulador sobre la apreciación de que el contexto organizacional es permisivo hacia estas prácticas.

La propuesta teórica de Krasikova (2013) ha sido acompañada por estudios metaanalíticos (Schyns & Schilling, 2013; Mackey, McAllister, Maher & Wang, 2019). Un metaanálisis relativamente reciente de Mackey, Ellen III, McAllister y Alexander (2021) ha examinado algunos de los estilos de liderazgo que se reúnen en el concepto de liderazgo destructivo y bajo la concepción teórica de Krasikova y colegas (2013). Este metaanálisis ha realizado una revisión de estudios (368) realizados en las últimas décadas. Gran parte de la literatura revisada trataba sobre supervisión abusiva, el estilo de liderazgo más influyente. Sus escalas de medición, la más conocida la de Tepper (2000), es la base de medición de otros estilos destructivos. También observaron que hay más propuestas teóricas sobre estilos destructivos que estudios empíricos sobre ellos.

3.2.3.1. Estilos destructivos. Ejemplos.

Expongo a continuación solo algunos de los estilos que vienen reflejados en el artículo de revisión metaanalítico de Mackey y colegas de 2021 y de Einarsen, Aasland y Skogstad de 2007. Dejo para un apartado propio la supervisión abusiva.

El liderazgo tóxico. Las y los líderes tóxicos son aquellas personas que, a fuerza de comportamientos destructivos y cualidades personales disfuncionales, generan un efecto venenoso grave y duradero en las personas, familias, organizaciones, comunidades e incluso sociedades enteras que dirigen (Lipman-Blumen, 2005). Lipman – Blumen (2005) diferencia las y los líderes que son tóxicos intencionalmente de las y los involuntarios. Las y los primeros perjudican y se enriquecen a costa de las demás personas. El perjuicio de las y los involuntarios deviene de su incompetencia y comportamiento descuidado o imprudente. Una persona líder tóxico ofrece grandes ilusiones frente a metas alcanzables no sin dificultades de las y los líderes no tóxicos.

El liderazgo tiránico, descarrilado y solidario - desleal. En el modelo propuesto por Einarsen, Aasland y Skogstad (2007) identificaba tres categorías de liderazgo destructivo: comportamiento de liderazgo tiránico, descarrilado y de apoyo-desleal. Para Einarsen "los líderes tiránicos pueden comportarse de acuerdo con los objetivos, tareas, misiones y estrategias de la organización, pero por lo general obtienen resultados no a través de, pero a costa de los subordinados" (p. 212). Son personas líderes que humillan, menosprecian y manipulan a las personas subordinadas para "hacer el trabajo". Los y las líderes descarrilados son aquellos que "pueden mostrar comportamientos anti-subordinados como la intimidación, la humillación, la manipulación, el engaño o el acoso, mientras que simultáneamente realizan comportamientos anti-organizacionales como el ausentismo, la elusión, el fraude o el robo" (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007, p. 212-213). Los líderes solidarios-desleales “muestran consideración por el bienestar de los subordinados al tiempo que violan el interés legítimo de la organización al socavar el logro de tareas y objetivos (…). Tales líderes pueden robar recursos de la organización, ya sean materiales, tiempo o recursos financieros” (p. 214).

Liderazgo carismático personalizado. Representa el lado oscuro del liderazgo carismático. Estas personas líderes pueden aumentar los niveles de riesgo de las organizaciones y amenazar el bienestar de sus miembros (Fragouli, 2018). Usan su poder solo para su propio beneficio, impulsan su visión personal, mantienen una comunicación unilateral y se adhieren a normas morales externas que favorecen sus intereses (Popper, 2002).

Liderazgo pseudo transformacional. Las y los líderes pseudo transformacionales "promueven sus propios intereses dominando y controlando a sus seguidores. Al centrarse en el interés propio, los líderes pseudo transformacionales están más interesados en convertirse en ídolos personales que en los ideales colectivos que podrían beneficiar a sus seguidores" (Barling, Christie, & Turner, 2008, p.852). Además "*manipulan a los seguidores con engaños y promesas falsas, reemplazando frecuentemente la lógica con una emocionalidad autocomplaciente*" (p. 853). Ahora bien, siguen siendo líderes inspiradores, solo que en lugar de llevar asociado valores prosociales lo que hay detrás son valores egoístas.

3.2.3.2. La supervisión abusiva

3.2.3.2.1. Conceptualización

La supervisión abusiva ha sido definida como "las percepciones de las personas subordinadas de la medida en que sus supervisoras y supervisores se involucran en la exhibición sostenida de comportamientos verbales y no verbales hostiles, excluyendo el contacto físico" (Tepper, 2000, p. 178). Por tanto, esta definición seminal es fuerte y establece claramente que la supervisión abusiva no se refiere a los comportamientos de una persona líder sino a las evaluaciones subjetivas de las y los seguidores de estos comportamientos aunque muchas y muchos académicos tratan los valores de supervisión abusiva como marcadores del comportamiento de una persona líder (Tepper, Simon, & Park, 2017; Fischer, Tian, Lee, & Hughes, 2021).

La supervisión abusiva se entiende como una forma de agresión y una forma de injusticia que se mide a través de la frecuencia en que las y los empleados informan de actos hostiles por parte del personal directivo, entre los que se encontrarían la invasión de la privacidad, no dar crédito al trabajo realizado, el reproche al trabajo realizado, romper promesas, el menosprecio, la indiferencia, culpar de propios errores o el ridículo público. La escala utilizada en la mayoría de los estudios para evaluar la supervisión abusiva es la propuesta por el propio Tepper (2000) que consta de 15 ítems con 5 opciones de frecuencia. Algunos ítems de esta escala evalúan si el líder "me ridiculiza", "invade mi privacidad" o "es grosero conmigo". Evaluación que depende, no solo de los comportamientos del líder, sino también de los estándares de evaluación específicos del contexto y de la persona para la privacidad y la crueldad. Otros ítems de la escala no necesariamente significarían abuso, como el ítem "rompe las promesas que hace" cuando el incumplimiento es puntual y se justifica (Fischer, Tian, Lee, & Hughes, 2021).

Se estima que un 13,6 % de las personas empleadas han advertido supervisión abusiva en el trabajo (Schat, Frone, & Kelloway, 2006). Esta cifra, en datos globales de varios estudios, se fijaba en un 10% del personal empleado (Tepper, Simon, & Park, 2017). En el estudio de revisión de Fischer, Tian, Lee y Hughes (2021) se evidenció que en casi todos los ítems en la inmensa mayoría de los estudios los comportamientos

abusivos nunca o raramente ocurrieron. En cuanto a las cifras hay quienes opinan que la supervisión abusiva está hinchada al considerarse comportamientos que realmente no son abusivos. Por otra se entiende que son estimaciones mínimas ya que hay personal empleado que prefiere no denunciar (Tepper, Duffy, Henle, & Lambert, 2006). Ante el maltrato, el personal empleado tiene varias formas de responder, de afrontarlo. Lo que más se ha estudiado son las respuestas centradas en comportamientos hostiles hacia el supervisor, las compañeras y compañeros de trabajo, la organización y la familia. Cuando estas personas afectadas son menos propensas al contagio emocional, demuestran una mayor inteligencia emocional y se integran mejor socialmente, el impacto en ellas es menos significativo (Tepper, Simon, & Park, 2017).

3.2.3.2.2. Antecedentes de la supervisión abusiva

En cuanto a los antecedentes de la supervisión abusiva se han realizado algunas revisiones como las de Martinko y equipo (2013) y la de Tepper (2007). En esta tesis me centraré en los resultados del metaanálisis de Zhang y Bednall (2016) y la revisión de Fischer y equipo (2021).

El metaanálisis de Zhang y Bednall (2016) diferencia aquellos antecedentes que están relacionados con la persona supervisora, aquellos relacionados con la organización, los antecedentes relacionados con las y los subordinados y características demográficas tanto de las personas supervisoras como de las personas subordinadas. También incluye algunas variables moderadoras con estos antecedentes.

Antecedentes relacionados con la persona supervisora: El trato de las y los supervisores con el personal directivo superior al generar estrés (máxime si hay escasa justicia interaccional) y el trato con las y los compañeros cuando es negativo son fuentes que se relaciona con una supervisión abusiva. Ahora bien, aquellas personas supervisoras que son capaces de mantener un estado afectivo positivo sobrellevan mejor el estrés y, por tanto, muestran un menor comportamiento abusivo. En general, las experiencias negativas de las y los supervisores, afecto negativo, estrés, falta percibida de justicia interaccional y procesal han demostrado relacionarse con la supervisión abusiva. Así mismo, el liderazgo autoritario y el liderazgo con poca ética se asocian a la supervisión abusiva directamente. Un liderazgo solidario y uno transformacional se relacionaría con la supervisión abusiva inversamente.

Antecedentes organizacionales. La supervisión abusiva se relaciona positivamente con las normas organizacionales agresivas y negativamente con el grado de importancia y severidad en verificar el cumplimiento de las normas por parte de personal directivo superior (sanción organizacional).

Antecedentes relacionados con el personal subordinado. La afectividad negativa, la distancia del poder y el narcisismo se relacionan directamente con la supervisión abusiva. Por el contrario, la escrupulosidad, la extraversión y la amabilidad se relacionarían inversamente.

Influencia de las variables demográficas. La edad de las personas subordinadas está significativamente relacionada inversamente con la supervisión abusiva.

Efecto moderador de las variables demográficas de los subordinados en los demás antecedentes. El metaanálisis de Zhang y Bednall (2016) probó, entre otras moderaciones, que la justicia interaccional percibida por las y los supervisores es un predictor negativo más fuerte de supervisión abusiva para muestras mayoritariamente femeninas. También que la relación negativa entre la justicia interaccional percibida por las y los supervisores y la supervisión abusiva es más elevada cuando el personal empleado pasa más tiempo con su supervisor o supervisora.

La revisión de Fischer y equipo (2021) en cuanto a los antecedentes diferencia los estudios que se enfocan en las características y comportamientos de la persona líder, características de la persona seguidora y características del entorno.

*Características y comportamientos del líder***.** Los y las líderes maquiavélicos o narcisistas y aquellas personas que presentan mayor estrés o angustia o emociones negativas tienen mayores niveles de supervisión abusiva.

Características de la persona seguidora. La estabilidad emocional y la escrupulosidad se relacionan inversamente con la supervisión abusiva, mientras que la afectividad negativa y el neuroticismo del personal empleado de manera directa.

*Características del entorno***.** Las dificultades dentro o fuera del lugar de trabajo se relacionan con la supervisión abusiva. Así, la evaluación de supervisión abusiva percibida por una persona supervisora sobre su jefa o jefe se relaciona con la que perciben las personas seguidoras con respecto a una persona supervisora.

3.2.3.2.3. Consecuencias de la supervisión abusiva

En cuanto a las consecuencias me basaré en el metaanálisis de Zhang y Liao (2015) y el trabajo de revisión de Fischer (2021).

La revisión de Fischer y equipo (2021) ha constatado los numerosos estudios que recogen una gran variedad de variables de resultados. La supervisión abusiva se relaciona de forma inversa con algunos comportamentales como las conductas de ciudadanía organizacional, desempeño en las tareas o la capacidad de innovación. De forma directa con los comportamientos contraproducentes, la agresión, la intención de abandono y situaciones de bienestar como el agotamiento, ansiedad, depresión, estrés/angustia y respuestas emocionales negativas como ira o frustración. Ahora bien, la revisión de Fischer y su equipo (2021) también constataba que las asociaciones entre la supervisión abusiva y algunas de estas variables diferían considerablemente en los diferentes estudios. Si son muchas las variables de asociación estudiadas también lo son las variables de moderación que se han propuesto. Pero en este caso no existen suficientes estudios de replicación como para sostener las moderaciones y cuando se tienen estudios de replicación en muchos de los casos se han obtenido resultados diferentes.

El metaanálisis de Zhang y Liao (2015) constató la relación significativamente inversa entre supervisión abusiva con actitudes de las personas seguidoras como satisfacción laboral, compromiso organizacional e identificación organizacional y de forma directa con comportamientos desviados y la intención de abandono. En cuanto a variables de bienestar, la supervisión abusiva se relaciona significativamente de forma directa con la ira, ansiedad, depresión, angustia y agotamiento emocional y de forma inversa con la salud psicológica y autoestima. También se constató su relación significativamente inversa con las diferentes dimensiones de la justicia organizacional (especialmente intensa con la justicia interaccional). Otras variables han demostrado relaciones significativas como la existente negativamente con el desempeño o el compromiso laboral y positivamente con el debilitamiento de la familia.

3.3. El modelo de inequidad y los patrones de gestión inequitativa

3.3.1. Concepto de inequidad de Vara-Horna

Con el objetivo de involucrar a las empresas en la prevención de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja, Vara-Horna (2015) presenta 4 argumentos que harían compatibles la teoría de género y la teoría empresarial. Propone un modelo de gestión de siete pasos y a tres niveles de actuación organizacional, dirigido a prevenir la violencia contra las mujeres y sus consecuencias. Teoría de Género entendido como modelo conceptual que explica el origen y la dinámica de la violencia contra las mujeres y donde la equidad de género sería la vía para una igualdad en derechos, oportunidades y responsabilidades[51]. Plantea que la equidad es un principio compatible con la teoría de género y con la teoría empresarial. Diferencia empresas inequitativas frente a equitativas, siendo estas últimas aquellas que crean valor en cada uno de los eslabones de su cadena de valor comportándose éticamente con sus grupos de interés, internos y externos.

Uno de los contenidos centrales propuestos en esta obra es una definición operativa de inequidad que nacería de su experiencia y de la reflexión realizada por el autor sobre la inequidad de género. Se apoya en la Teoría de Género para exponer que "la inequidad[52] es la causa de la violencia; y la causa de la inequidad, es un sistema de creencias patriarcales" (Vara-Horna, 2015, p. 44).

Define operativamente la inequidad con los 4 elementos que lo constituirían: la violencia, la subordinación, el empobrecimiento y el contexto de justificación. Estos elementos no son independientes entre ellos. "La subordinación es el hecho, la violencia es el medio que posibilita el hecho, el empobrecimiento es la consecuencia y el contexto de justificación es el reforzador cultural que mantiene el sistema" (p. 51).

Por el contrario, para Vara-Horna, una relación equitativa significa que todas y todos tienen los mismos derechos y deberes y no existen privilegios para alguna de las partes.

Me detengo un poco más en la exposición de Vara-Horna en cada uno de los componentes de la inequidad:

Subordinación. Viene a definirlo como el corazón de la inequidad expresado en una diferencia de poder en el ejercicio de derechos entre las partes donde una mayoría cedería privilegios a algunas personas. Postula que hay tres indicadores de la subordinación: la exclusión de las personas subordinadas del ejercicio de ciertos derechos; la discriminación en el acceso a recursos y oportunidades y la obligatoriedad de asumir ciertas responsabilidades.

Violencia. Imposición opuesta a la voluntad de la parte desfavorecida. La violencia sería el medio empleado para establecer y, posteriormente, preservar la sumisión al sustraer recursos y capacidades de la parte desfavorecida manteniendo la dependencia. Serviría como disuasión en los casos de resistencia o rebeldía.

Empobrecimiento. Si bien la inequidad supone privilegios a una de las partes se trataría de privilegios injustos en contra de los recursos de la otra parte. Tanto la subordinación, que supone una pérdida de oportunidades de generar riqueza, como la violencia por el costo derivado del daño producido generan empobrecimiento, por daño emergente y lucro cesante.

Contexto de justificación. Para que la inequidad perdure, cuyos motivos verdaderos resultan inaceptables, requiere de contextos sociales y culturales que la hagan tolerable,

[51] Cita la definición de la OIT sobre equidad de género.

[52] En realidad, (cita a Arisó y Mérida. Los géneros de la violencia. Una reflexión queer sobre la violencia de género. 2010) partiría de la inequidad en las relaciones de poder entre los sexos como causa de la violencia contra las mujeres; y la inequidad se mantiene porque se justifica o se tolera socialmente.

la legitimen y la fortalezcan, naturalizándose a través de ideologías, moral, religión, convicciones políticas, etc. Se trata de una violencia simbólica que hace innecesario un uso constante y excesivo de la fuerza que haría costosa la obtención de los privilegios obtenidos injustamente.

La operacionalización de la inequidad permitiría diagnosticar cuánto de inequitativa es una empresa.

3.3.2. Concepto de Patrón de Gestión Inequitativa

Tras una definición de inequidad, Vara-Horna presenta el concepto de Patrón de Gestión Inequitativa (PGI) como un elemento a identificar para su modelo de prevención de la violencia contra las mujeres. Este concepto lo utiliza a lo largo de su obra para diferentes argumentos y le trata un apartado de las etapas de su modelo pero no llega a profundizar en el concepto. Previamente había expuesto que:

> Cuando existen relaciones inequitativas de poder siempre se restringen derechos y se dan privilegios (subordinación), que son mantenidos gracias al uso de la coacción de la libertad personal (violencia), y esto trae, como consecuencia, una extracción de riqueza y empobrecimiento de la parte oprimida (empobrecimiento) (…) justificado mediante la creación de "teorías" que hacen aparecer como "naturales" o "inevitables" a la subordinación, la violencia y el empobrecimiento (contexto de justificación) (Vara-Horna, 2015, p. 45).

Podemos encontrar dos definiciones de patrón de gestión inequitativa:

> Comportamientos inequitativos que contienen los cuatro elementos de la inequidad. Son formas de actuación del personal dentro de las empresas que no obedecen a una conducta racional, sino a prejuicios e irracionalidades ajenos a la consciencia de quienes lo practican (invisibles por considerarlos naturales) y que repercuten en los resultados empresariales (p. 81).

> Comportamientos irracionales, producto de sesgos sistemáticos al momento de tomar decisiones. Un PGI condiciona inequidades para extraer riqueza injustamente (ese es su objetivo), usando la violencia o amenaza de violencia para lograrlo, y justificándola con ideas o argumentos irracionales pero aceptados socialmente (p. 123).

Hay diferencias entre las dos concepciones.

En la primera definición incluye "actuación del personal" y se entendería cualquier miembro de la organización, personal directivo o personal empleado. En la segunda "sesgos sistemáticos al momento de tomar decisiones" sí se entendería que estaría dirigido hacia el personal directivo. El concepto de gestión es un término ligado a las funciones directivas aunque pueda tener múltiples significados.

En la primera definición se afirma que los PGI son comportamientos que obedecen a prejuicios e irracionalidades ajenos a la consciencia por estar naturalizados[53]. Característica que no se incluye en la segunda.

[53] Seguramente no todas las creencias se mantendrían ajenas a la consciencia pero sí que el personal directivo no asumirían los actos y decisiones que parten de estas creencias como inequitativas.

En la primera definición los PGI se definen como "formas de actuación del personal dentro de las empresas". Se entendería que, en este caso, el término gestión incluye varios de los roles de la función directiva. Englobaría no solo las actuaciones del personal directivo en su rol de relaciones interpersonales como sería el liderazgo, sino también aquellas actuaciones en sus roles de informador o de tomador de decisiones. La segunda definición tiene algo de ambigua. Se habla de "comportamientos (…) al momento de tomar decisiones" y "un PGI condiciona inequidades (…) usando la violencia o amenaza de violencia". Tomar decisiones estaría ligado a la función de tomador de decisiones. Usar la amenaza o la violencia solo se puede realizar en las relaciones que mantiene el personal directivo.

Por tanto, habría que entender que los patrones de gestión inequitativa que define Vara-Horna incluyen varias facetas del rol del personal directivo. Si bien, estaría asociado, fundamentalmente, a la función de dirección de un equipo humano. Se expresaría tanto en las relaciones diádicas como en las de grupo. En el marco teórico he expuesto como las creencias sexistas, racistas, clasistas, etc., establecen graduaciones de superioridad y subordinación en las relaciones, otorgando valoraciones para él o ella y para las demás personas sobre aspectos como la inteligencia, habilidades, honradez, capacidad de trabajo, etc. Junto a estas valoraciones entran aspectos emotivos, como sentir antipatía, desprecio, resentimiento o menosprecio según valore, considere, atraiga o se sienta identificado con quién se relacione. Otra de las funciones donde los PGI tendrían manifestación sería la de toma de decisiones. Esta función está especialmente ligada a la formulación o implementación de estrategias y planes en su área de responsabilidad. La relación del concepto y las funciones directivas son discutidas en el capítulo cinco.

Vara-Horna (2015) propone tres tipos de PGI. El Patrón de Rigidez, el Patrón de Abuso de Poder y el Patrón de Exclusión. Estos patrones de comportamiento se identifican con la segregación, un exceso en la práctica de la discrecionalidad y la asunción como verdad de lo que son solo prejuicios no fundamentados objetivamente. Vara-Horna no define estos patrones pero en una tabla propone diferentes indicadores para cada uno y las consecuencias previsibles para la organización y las personas. En esta tesis voy a desarrollar las diferencias que creo existen entre estas manifestaciones de una gestión inequitativa donde en todas ellas se encuentran los elementos constitutivos de la inequidad según la formulación de Vara-Horna.

3.3.2.1. El patrón de rigidez

Son decisiones y actuaciones inequitativas del personal directivo derivados de una deficiente capacidad de análisis y de información restringida y errónea originadas en sus convicciones hacia las personas.

El patrón de rigidez tendría efectos principalmente en el éxito de los planes y estrategias empresariales que sufrirían de decisiones basadas en un pensamiento rígido, con una visión limitada de la realidad y sin un análisis adecuado de las situaciones y problemas de la empresa pero también habría efectos en su función de liderazgo. Determinadas convicciones como las de creer que su propio criterio es el único válido y que el resto de ideas, sugerencias y consejos de su equipo a cargo no son dignas de tenerse en cuenta serían manifestaciones de rigidez.

La Teoría Administrativa y la Teoría de la Racionalidad Limitada de Simon[54] (1957; 1962) nos indican que el proceso de decisión viene afectado, entre otras variables, por los deseos, por la personalidad y modelo mental del decisor y los aspectos culturales y de aprendizaje. A estos se une la propia influencia que ejerce la organización empresarial (Elster, 1990)[55]. Para tomar una decisión racional es necesaria la existencia de una información que tiene que ser suficiente para justificar la creencia en la decisión elegida. En realidad, en muchas ocasiones, el esfuerzo que supone el buscar esta información se ahorra a través de aplicar una estrategia reduccionista que se basa en tomar representaciones mentales (Rodríguez Cruz, 2013). Una estrategia reduccionista sería incluir como base de información las creencias asumidas. Dentro de estas creencias se incluyen los mitos, estereotipos, prejuicios, ideologías inculcadas en el proceso de socialización. La estrategia reduccionista también incluye la información que deriva de la organización a través de los elementos de la cultura organizacional y su aplicación en los procesos, normas y hábitos.

Una consecuencia de la aplicación de estas estrategias reduccionistas, limitadas en información, es la disminución dentro de la organización de la capacidad de aprendizaje y de adaptación. Según el Modelo de Gestión del Conocimiento, la capacidad de transformación y desarrollo de la organización parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización. Es decir, aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia acumulada (Nonaka & Takeuchi, 1995). El aporte de conocimiento y experiencia es pobre cuando el personal directivo no es capaz de asumir otros puntos de vista y otras opciones de decisión más allá de las reduccionistas. Así, en marketing, se analizan y definen posibles estereotipos de consumidores, para las estrategias de publicidad, para obtener nuevos segmentos de mercado, etc. Muchas veces se trabaja con estereotipos que se creen existentes a los que se le asume una valoración y unos hábitos de consumo y forma de vida por formar parte de determinados grupos[56].

3.3.2.2. Patrón de exclusión

Comportamientos inequitativos del personal directivo que limitan el trato o que restringen la presencia de personas y colectivos en grupos, puestos, funciones o tareas.

El patrón de exclusión tendría sus efectos principales sobre el personal empleado, afectando a sus posibilidades de empoderamiento personal y laboral. Es una expresión de la jerarquización y la distinta valoración aplicada a las personas amparados únicamente en las características y habilidades que les son supuestas por formar parte de un grupo o categoría, impidiendo el acceso a oportunidades y recursos. Como en todos los PGI se trata de comportamientos y decisiones sin motivos racionales. Los comportamientos directivos inequitativos asociados a este grupo de comportamientos serían, por ejemplo, evitar contratar a personas por valoraciones prejuiciosas cuando podrían haber sido de provecho para la organización. Desde el Modelo del Talento Humano representa una

[54] "La teoría administrativa es, particularmente, la teoría de la racionalidad intencionada y limitada del comportamiento de los seres humanos que se dan por satisfechos porque no tienen la inteligencia suficiente para conseguir el máximo". Herbert Simon.

[55] Para Elster influyen igualmente las oportunidades de decisión que piensa un directivo que están a su disposición y que puede que no sean ni las más propicias ni incluya las más aconsejables.

[56] Es de constatar que tampoco se han encontrado publicaciones en revistas indizadas referentes a Publicidad clasista en Perú. País donde se escribe esta tesis.

pérdida de potencial de talento e innovación. Si el pensamiento directivo gestionara adecuadamente estas potencialidades, detectando, apoyando, impulsando e incentivando el talento se desarrollarían las transformaciones organizacionales (Zabaleta, 2003). Estos comportamientos de exclusión pueden suponer también una trasgresión de normativas laborales.

3.3.2.3. Patrón de abuso de poder

Comportamientos inequitativos del personal directivo fruto del abuso del poder formal y de la potestad discrecional que le ha sido otorgada.

Este patrón tendría sus efectos principales sobre el personal empleado y el clima laboral. El abuso, como ejemplo, se manifestaría en acoso sexual y laboral, nepotismo, favoritismo, intimidación o coerción.

En apartados precedentes se ha expuesto los beneficios y riesgos de la discrecionalidad directiva como parte de una potestad de poder dada al personal directivo. El poder en las organizaciones se establece para facilitar la ejecución eficiente y coordinada de las tareas, y esta conexión entre poder y desempeño a menudo se manifiesta mediante recompensas (Vredenburgh & Brender, 1998). Dentro de las empresas la jerarquía naturalmente acatada se inscribe dentro de un marco de acuerdo entre partes a distintos niveles (contrato de trabajo, contrato de agencia) dentro de una filosofía ganar – ganar con el fin de optimizar los recursos de la empresa en aras de la mejor consecución de sus fines y complementado con un contexto normativo tanto interno como externo.

El concepto del abuso jerárquico e interpersonal por parte del personal directivo hacia su equipo a cargo ha sido tratado en la bibliografía empresarial. Vredenburgh y Brender (1998) en uno de los trabajos seminales sobre el tema proponían que el abuso de poder interpersonal se definía a través de dos dimensiones: la falta de respeto a la dignidad individual y los obstáculos al desempeño del trabajo y/o a las recompensas merecidas. Los autores asemejaban ambas dimensiones a las concepciones procedimental y distributiva de la justicia organizacional respectivamente. Si bien, con la concepción actual de justicia organizacional, bien podría entenderse que el respeto a la dignidad individual se acercaría a la justicia interaccional. Para ejercer un abuso de poder no es necesario que exista una interacción directa entre una persona directiva y una persona subordinada (una o unas personas reciben un trato inmerecido o airea información personal y confidencial). Vredenburgh y Brender (1998) afirmaban que la posibilidad de abuso por parte del personal directivo se incrementa cuando se utiliza el poder de forma no racional. Así mismo, argumentaban que los patrones de abuso de poder llegan a convertirse en conductas normalizadas y aceptadas en la unidad o área de competencia e incluso formar parte de la cultura organizativa.

En la concepción de Vredenburgh y Brender (1998) el patrón de abuso de poder no incluye el uso personal de recursos tangibles de la organización con fines privados. Vara-Horna proponía, como uno de los indicadores de este PGI, la utilización por parte del personal directivo de bienes fijos de la empresa o insumos para su provecho cuando no se le ha reconocido tales derechos. Faceta que iría más allá de las relaciones interpersonales y se incluiría como parte de sus funciones de decisor.

Una cuestión que puede plantearse es si los comportamientos discriminatorios en el lugar de trabajo hacia el personal empleado formarían parte de los patrones de exclusión o formarían parte de los patrones de abuso de poder. Algunos trabajos realizados podrían indicar que serían parte del abuso de poder, como el de Rhead y otros (2020). En cualquier caso, las manifestaciones de abuso de poder pueden llevar a la discriminación sistemática dentro de las organizaciones.

Los tres tipos de comportamientos inequitativos que englobarían una gestión inequitativa mantienen una clara interrelación. Ahora bien, el PGI de rigidez está más asociado a la función de toma de decisiones, mientras que los de exclusión y abuso está más relacionado con la de liderazgo.

3.3.3. PGI. La irracionalidad y la falta de asunción como inequitativo

Vara-Horna menciona dos características de los PGI. Son resultado de conductas irracionales y son formas de actuar ajenos a la consciencia. Esta segunda característica significaría que los comportamientos identificados como PGI no se asumirían como inequitativos.

a) No son asumidos como inequitativos. La persona directiva puede que no reconozca la existencia de un sesgo sistemático de conducta inequitativa al encontrar natural su manera de actuar ya que parte de ideas y creencias que han sido asumidas por un proceso de socialización. También resultan invisibles para la organización que fruto de una expresión promediada y ponderada del ejercicio de la actividad gerencial de todo el equipo directivo expresada en ideas, hábitos, valores, etc., (cultura organizacional) lo invisibilizan y lo toleran. En tal caso no existen normas, directrices ni capacitación para que puedan ser controlados. Se requeriría que una persona directiva pasara por un proceso de formación y después autoexploración para poder visualizar tales comportamientos e iniciar un proceso progresivo personal de eliminación. La organización a su vez puede establecer mecanismos preventivos, (de identificación) y punitivos (de sanción) para limitar su presencia una vez que la alta dirección ha comprendido la significación y la importancia que la limitación de los PGI supondría para una gestión eficaz. En muchos casos la persona directiva es consciente de que su conducta no es adecuada al ser desautorizado por las normas, tanto legales, morales, como por las de la propia empresa, pero opta por el PGI. Así, por ejemplo, la persona directiva que acosa sexualmente pareciera que se acoge a un particular derecho de pernada moderno, donde su particular interpretación del alcance de su poder formal junto a las creencias inequitativas de género le sirven de justificación. Como diría Mainiero (2020) una mentalidad oportunista derivado de una arrogancia sexual.

b) Es irracional. El personal directivo, influido por un entramado de mitos, ideologías y creencias afincadas y en mayor o menor medida reconocidas y toleradas en el contexto social (imperialismo cultural o contexto de justificación), tiene limitadas su capacidad para tomar decisiones racionales ya que, para tomar una decisión racional, se requiere la previa existencia de información que sea capaz de jus tificar la creencia en la decisión elegida (Elster, 1990). Los estereotipos y prejuicios no deben entenderse como una información constatada y veraz y, por tanto, no pueden ser soporte de una decisión adecuada. Para el caso de un personal directivo que ha naturalizado las creencias de diferenciación y jerarquización, que carecen de razones objetivas, es de esperar que tomen

decisiones irracionales. El otorgar un ascenso al amigo o al familiar seguramente estaría lejos de una decisión óptima y racional hacia los fines del área y de la organización. En cambio, no son pocas las organizaciones donde tales prácticas se aceptan como lógicas o inevitables. Incluso la protesta por la persona colaboradora que se siente dañado por la elección no objetiva de promoción puede ser "disciplinado" por la persona directiva con la negación de permisos, la indiferencia en el trato o la exclusión de equipos de trabajo. Todas estas decisiones de una persona directiva serían ejemplos de actuaciones inequitativas.

La mayor o menor presencia de estos comportamientos, que sean más o menos sistemáticos, condiciona una determinada manera de gestionar su área y de liderar a su equipo de seguidores. Una determinada gestión en equidad.

En base a los estudios de dominación, las ideas y creencias de las que parte los comportamientos que definimos como PGI derivan de un marco mucho más extenso, un contexto de justificación que parte de mitos, creencias e ideologías que en algunos casos son ampliamente aceptados socialmente y más o menos extendidos a nivel mundial que conforman las diferentes estructuras de poder. En tal caso se podrían identificar comportamientos inequitativos específicos ligados a distintas estructuras de poder. De tal forma que un patrón de gestión inequitativa de género se identificaría con un patrón de comportamiento machista sexista por parte del personal directivo. El patrón de gestión inequitativa de raza se derivaría de creencias y comportamientos racistas. Patrones de gestión inequitativa por orientación sexual derivaría de la creencia del heterosexismo como única orientación válida o patrones de gestión inequitativa de posición social derivado de ideas y estereotipos clasistas.

3.3.4. De la Gestión Inequitativa a la Gestión Equitativa

El modelo propuesto por Vara-Horna plantea una definición de inequidad y de patrón de gestión inequitativa (PGI). Ahora bien, podemos entender que estas definiciones tendrían su correlato en el polo opuesto. Para el concepto de relación inequitativa su polo de equidad estaría identificado en un marco de legalidad donde se preste atención a las diferencias y se les otorgue el reconocimiento, respeto y valoración en igualdad con el resto de personas y grupos donde la subordinación ni la violencia, justificada en las disparidades, no tendría cabida. Sus elementos serían el enriquecimiento, la igualdad y un marco de legalidad. Este marco de legalidad hay que entenderlo dentro de una estructura deliberada diseñada racionalmente, como es una empresa o cualquier otra organización, donde las normas y procedimientos son la voluntad de una serie de personas que forman parte de la organización con la única limitación del Estado de Derecho. Es decir, limitación que parte de una legislación justa y aplicada de forma equitativa, emanada de un estado democrático con separación de poderes donde se respeta los derechos humanos y donde las personas tienen acceso a la justicia. En definitiva, en un entorno donde el poder se ejerce de manera justa y equitativa, protegiendo los derechos y libertades de las personas.

Si hablamos del polo opuesto de la Gestión Inequitativa tendríamos que definir el polo opuesto de cada una de las dimensiones que Vara-Horna consideraba como diferentes expresiones de los patrones de gestión inequitativa. Para el patrón de rigidez un término opuesto podría ser el de apertura. El patrón de gestión de apertura sería la

manifestación reiterada de decisiones basadas en la racionalidad y la información veraz dentro de la función de toma de decisiones y en actitudes y comportamientos abiertos a la opinión e ideas de otras personas de la organización. Para el patrón de exclusión el término opuesto sería inclusión. El patrón de gestión de inclusión recogería aquellos comportamientos reiterados caracterizados por la equidad que posibilitan que cualquier persona a su cargo, independientemente de sus características personales, tenga acceso a las mismas posibilidades de contribuir y crecer en la empresa. Una persona directiva que gestiona con inclusión se aseguraría que todo su personal tenga acceso a los mismos recursos y oportunidades de desarrollo, garantizando que cada persona participe y sea escuchada, apoyando en los casos de diversidad a la vez que acepta y valora las diferencias. Por último, el término opuesto al abuso de poder sería el respeto. El patrón de gestión de equidad de respeto serían aquellos comportamientos del personal directivo caracterizados por el trato digno y considerado. Este patrón de respeto estaría cercano al concepto original de justicia interaccional planteado por Bies y Moag (1986) y Greenberg (1987) donde el personal directivo ofrecería explicaciones de las decisiones tomadas, no recurriría al engaño, sería amable y respetuoso evitando conductas y comentarios inapropiados.

Como ocurre con el polo inequitativo, existe una relación entre los tres. Afirmaban Krings y Facchin (2009) que si el personal entiende que no hay un interés por un trato justo, pensará que existe tolerancia al maltrato.

3.3.5. Medición de la gestión en equidad del personal directivo

El término Gestión Equitativa podría servir como un término unificador, donde los comportamientos definidos como equitativos hasta los definidos como inequitativos representarían un continuo de valoración de la gestión en equidad del personal directivo.

Comentaba en el apartado introductorio de esta tesis que uno de los aportes que se esperaban mostrar era el proponer una herramienta conceptual que evaluara el nivel de equidad del personal directivo en sus funciones de gestión. La valoración debería partir de la observación realizada por el personal empleado, por las y los pares, por superiores o las autovaloraciones de la propia persona directiva. Ahora bien, la herramienta que se va a plantear utilizar se enfoca en la observación del personal empleado. Específicamente del personal a cargo que evalúa lo observado de su superior.

Esta herramienta conceptual permitiría, en un inicio, establecer una línea base del nivel de gestión justa y equitativa de la persona directiva (especialmente a nivel del supervisor). La Gestión Equitativa es la herramienta conceptual que responde al aporte. Esta herramienta, ya instrumentalizada en escala, ha sido utilizada con diferentes modificaciones en estudios previos (Díaz-Rosillo, Vara-Horna, Asencios-González, Chafloque-Céspedes, & Santi-Huaranca, 2019; Vara-Horna, Asencios-González, Quipuzco-chicata, & Díaz-Rosillo, 2022; Vara-Horna, Díaz-Rosillo, Asencios-Gonzalez, & Quipuzco-Chicata, 2023; Vara-Horna, Asencios-Gonzalez, Quipuzco-Chicata, Díaz-Rosillo, & Supo-Rojas, 2023). El instrumento se presenta en el capítulo cuarto de la tesis.

3.4. Marco conceptual de la gestión en justicia y equidad. Integración del concepto de PGI en los modelos filosóficos, sociales y organizacionales

Como he expuesto, son múltiples los campos de investigación que abordan la justicia y la equidad. Se ha realizado una aproximación en la primera parte pero difícilmente con intención de ser exhaustivo. He mostrado algunas teorías y modelos que prescriben lo que es la justicia, algunas no igualitarias como la de Nozick (1974), otras igualitarias como la de Rawls (1971) centradas en la igualdad en la distribución o la de Young (2000) centrada en una igualdad en el reconocimiento. En esta línea del reconocimiento recuerdo la opinión de Fraser (1997) que afirma que es injusto el estar sometido a patrones de interpretación que no son propios, sufrir prácticas de representación, de interpretación y comunicación que invisibilizan a las personas y la falta de respeto (menosprecio, insulto, degradación). De todas estas situaciones se pueden extraer comportamientos que son injusticias. La justicia, a partir de una igualdad en el reconocimiento, se alinea especialmente a la visión social y psicológica de la creación de las diferencias, del prejuicio, del estereotipo y la discriminación. Su dinámica social e individual es abordada por teorías como la personalidad autoritaria o la dominancia social. Las posturas distributivas han tenido un amplio eco en las teorías y modelos enfocados hacia las organizaciones. Teorías como la equidad de Adams, el contrato psicológico o los modelos que forman la justicia organizacional son ejemplos de ello. En cuanto a una igualdad por la vía del reconocimiento han tenido menos eco en las organizaciones pero han influido en las propuestas de gestión dirigidas hacia la igualdad de oportunidades y eliminación de la violencia de género en las organizaciones. Propuestas que han tenido el aporte teórico y analítico de una óptica interseccional gracias a autoras como Acker (1990; 2006) o Steinfield (2019).

En el apartado de introducción de esta tesis partía de una premisa. Para que una organización sea justa y equitativa se requiere que su personal sea justo y equitativo. Especialmente su personal directivo. Si las y los mandos jerárquicos superiores son justos y equitativos se emanarán políticas, normas, procedimientos y una cultura en y para la justicia y la equidad. Si el personal directivo a nivel de supervisión es justo y equitativo distribuirá y tratará de forma justa y equitativa (sin discriminaciones, con respeto, atendiendo a sus particulares necesidades y situaciones) a sus seguidoras y seguidores y sus decisiones en cuanto a su capacidad delegada estarían libres de la influencia de creencias injustas.

Como ya he expresado, los modelos organizacionales, que derivan mayoritariamente de la Teoría del Intercambio Social y de una visión distributiva de la justicia, no parten de un concepto de justicia o equidad. Sería conveniente, si queremos determinar lo justo y equitativo que es una persona directiva, plantear un concepto prescriptivo de lo que es justicia. En cuanto al concepto prescriptivo planteado por autoras como Young o Fraser se dirige a una esfera social y política, y no específicamente al mundo empresarial. Se requiere una traducción de los conceptos de dominación y opresión al entorno empresarial y a la actividad directiva en particular.

3.4.1. Marco conceptual. Una síntesis desde los modelos y teorías

Como decía. Esta tesis parte y se sostiene en una premisa fundamental. Para que una empresa sea justa y equitativa es necesario, también, que su personal directivo sea justo y equitativo. Entonces, la justicia y la equidad deberían ser incluidas en la práctica directiva. Esta premisa lleva a la pregunta que quiere responder esta tesis, ¿qué significaría que una persona directiva sea justa y equitativa dentro de su función directiva?

La pregunta parece sencilla y más cuando el conocimiento previo que podría arrojar luz es realmente vasto. Áreas del conocimiento como la sociología, filosofía, ciencias empresariales o la psicología han tenido acercamiento hacia los conceptos de justicia y equidad y la gestión directiva. Es más, hay campos concretos y modelos y teorías cercanas a dar respuesta a la cuestión planteada. Desde el campo del comportamiento organizacional parten modelos que evalúan la percepción de justicia en las organizaciones (modelos de justicia organizacional) y especialmente el concepto de justicia interaccional que recoge la percepción de justicia en la figura de la persona directiva. Otras concepciones se detienen en el cumplimiento o no de las expectativas de una relación justa (contrato psicológico) o definen lo que se entendería por percepción de equidad en el sentido de reciprocidad (Homans, 1961). A partir de esta concepción de reciprocidad como equidad se prescribe cuál sería el comportamiento futuro de una persona empleada en una organización ante la percepción de inequidad (Teoría de Equidad de Adams). Desde los estudios de liderazgo se le pide al líder que genere una percepción de justicia y honestidad para ser efectivo y positivo en su influencia. El liderazgo ético, especialmente, establece la equidad como elemento básico para construir las relaciones con las personas integrantes de su equipo. En un polo opuesto se encontraría el liderazgo destructivo cuyo ejemplo más estudiado es la supervisión abusiva.

Con todos estos conceptos y acercamientos teóricos no deberíamos tener inconvenientes en establecer lo que sería una gestión justa y equitativa. Ahora bien, ¿cuál sería el concepto o la teoría de la que deberíamos partir?, ¿nos serviría cualquiera?

Para poder enfocar la cuestión tenemos que detenernos en lo que realmente se busca. La idea es poder establecer, desde la propia actuación de la persona directiva, si está siendo equitativo y justo (o inequitativo e injusto) en la gestión que realiza. Casi todas las propuestas descritas parten, entre otros planteamientos previos, de la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964). Teoría que, entre otros postulados, establece que las relaciones sociales se basan en un intercambio de recursos (materiales o inmateriales). Relaciones cuya iniciación y permanencia se basan en una valoración de costos y beneficios del intercambio. En definitiva, cuando hablamos de cumplimiento de contrato psicológico, de la justicia distributiva dentro de la justicia organizacional o de equidad en el sentido de Homans o Adams tenemos que entender relaciones recíprocas. Relación recíproca donde una parte puede ser la organización (empresa), o bien una persona empleada o incluso una persona directiva. La existencia de reciprocidad es evaluada por cada parte, de forma subjetiva, a partir de la particular valoración de lo aportado y recibido. ¿Reciprocidad es lo mismo que justicia o equidad?

El término justicia tiene sentido si lo relacionamos a algo. Ese algo son principios (norma hacia la consecución de un fin o acción) o reglas (normas que incluyen condiciones para ser aplicadas). Podemos hablar de normas justas y podemos hablar de

un actuar justo de la persona. Una persona será justa si trata a todas las personas incluidas en la norma de igual manera. Pero este trato igualitario también puede tener distintas acepciones. Por ejemplo, tratar igual en función al trabajo realizado, igual en función de los méritos logrados o todos exactamente igual. La cuestión es que, teniendo en cuenta circunstancias particulares, tratar a todas y todos por igual, sea la acepción que sea, podría suponer una decisión desigual para algunas personas. Necesitamos ajustar la norma para estas circunstancias particulares y específicas. Estos ajustes es lo que se entiende por equidad. Una persona tendrá un actuar equitativo si considera y compensa las situaciones particulares y específicas de cada persona o grupo de personas para que realmente se considere que se está tratando a todas y todos con justicia[57]. ¿Qué sería entonces un actuar equitativo cuando tratamos de una persona directiva?

Aplicando la concepción de justicia distributiva entendida por Homans (1961) y la Teoría de Equidad (Adams, 1963, 1965). Un actuar equitativo de una persona directiva sería la percepción por parte de una persona de su equipo o del propio equipo en su conjunto de que establece una relación de intercambio en reciprocidad que es sustancialmente parecida a la que pueda establecer con otra persona o grupo de personas. En la denominada justicia distributiva y la justicia procedimental dentro de los modelos de justicia organizacional[58] el centro de atención son los procesos y sistemas. Más específicamente, se parte de "normas distributivas" de la organización donde el personal empleado valora su aplicación justa y equitativa a partir de su particular percepción y su percepción de lo justo que es la propia norma distributiva (justicia procedimental). La denominada justicia interaccional se planteó, inicialmente, como el trato del personal directivo cuando se aplica las normas (Greemberg, 1993; Cropanzano & Greemberg, 1997). Concepto restrictivo que ha devenido en una concepción más amplia (Bies, 2001). Pareciera que estamos ante un galimatías de enfoques diversos donde no queda claro cuál es el papel del personal directivo. La Teoría de Equidad y el concepto de justicia interaccional tienen en cuenta las relaciones (con una persona directiva, con la organización o con ambas) mientras que la dimensión de justicia distributiva se suele vincular a normas de distribución. Por el interés de la pregunta de investigación de esta tesis nos interesaría, especialmente, la Teoría de Equidad y la justicia interaccional. Ahora bien, se nos presenta varios puntos sin resolver en cualquiera de estas perspectivas de valoración de lo justo y equitativo de una persona directiva.

Un primer punto es que, efectivamente, se habla de relaciones del personal directivo con sus personas empleadas. Es decir, tratamos sobre la función directiva de gestor de un grupo humano. Pero no es la única función que realiza una persona directiva. Un segundo punto es que puede que el actuar de una persona directiva sea considerado como equitativo y justo para una persona empleada pero no para otra. Cada persona tiene su propia valoración de los aportes y beneficios del intercambio o del trato recibido y no

[57] En general, cuando hago mención a un actuar justo por parte del personal directivo entiendo que su actuar está teniendo en cuenta las circunstancias particulares y específicas para cada caso y persona. Está siendo equitativa.

[58] El concepto de justicia distributiva se aplica en campos y autores con diferencias de contenido. Difieren la corriente distributiva de la justicia desde el campo de la filosofía de las denominaciones en el ámbito de organizaciones. Dentro de estas difieren, pero menos, la concepción de Homans y Adams centrado en una particular balanza que aplica la persona de la justicia distributiva como dimensión de la justicia organizacional donde la atención se centra en la aplicación de la norma.

nos asegura que la persona sea realmente justa. Estos dos puntos nos indicarían que para poder responder a la cuestión de lo que sería un actuar justo y equitativo por parte de una persona directiva tenemos que partir de una valoración de lo justo o injusto que es el propio actuar en sí de la persona directiva. Un campo de conocimiento que se preocupa de prescribir lo que es justo o injusto es la filosofía moral, social y política.

Desde la filosofía se han propuesto, a lo largo de la historia, distintas concepciones de la justicia. La corriente igualitarista aboga por una sociedad que será justa cuando las personas sean sustancialmente iguales y las diferencias provengan de las decisiones libremente escogidas por las personas y no por desigualdades no elegidas. Entre las vías para conseguir una sociedad igualitaria estaría la de repartir los bienes y recursos disponibles en la sociedad (justicia distributiva) donde la desigualdad en la distribución estaría justificada, por ejemplo, para beneficiar a los menos favorecidos socialmente o para retribuir a cargos y responsabilidades a los cuales todas las personas han tenido las mismas oportunidades de acceder. Otra vía, más cercana a la práctica real social e individual, sería la eliminación de grupos privilegiados frente a oprimidos. Un reparto de bienes, por sí solo, no sería efectivo si ya existe un "reparto" previo establecido por las relaciones entre grupos sociales cuya injusticia no se evalúa. Además, no es posible "repartir", por ejemplo, la toma de decisiones, los derechos, las oportunidades o la autoestima que se basan en reglas y relaciones sociales. Esta vía, justicia por el reconocimiento, acorde en el plano social con las teorías sobre el prejuicio como la personalidad autoritaria y la dominancia social, es una de las vías escogidas por el movimiento feminista y que es asumida como necesaria para la consecución de la equidad de género. Vía dirigida hacia la erradicación de la opresión y la dominación a través de una mirada igualitaria y distributiva en lo que respecta a lo económico y una mirada de reconocimiento en lo que respecta a lo cultural y simbólico. No obstante, todas estas visiones teóricas son aplicables a nivel de instituciones sociales y políticas y no nos dan una respuesta directa de la cuestión que me he planteado: cuál sería un actuar equitativo cuando tratamos de una persona directiva. Lo que nos lleva a plantearnos previamente otras cuestiones: ¿cuál sería la corriente teórica de la que deberíamos partir?, ¿Cómo enlazamos la concepción de justicia de la corriente elegida con una definición de lo que sería un actuar justo y equitativo por parte de una persona directiva?

Lo primero que voy a intentar es comparar y enlazar (encontrar similitudes) la justicia prescriptiva (enfoque filosófico, moral, social) con la justicia descriptiva que representa los modelos organizacionales. Para ello voy a realizar una clasificación de las teorías y modelos organizacionales sobre justicia y equidad en dos grupos. Esta clasificación diferenciará aquellas posturas teóricas que se aproximarían hacia la corriente distributiva (filosófica) más enfocada a lo económico frente a las orientaciones teóricas que incluirían una mirada tanto distributiva – económica como de reconocimiento (cultural y simbólico).

La justicia distributiva, concepción filosófica, estaría relacionado con la dimensión de justicia distributiva de la justicia organizacional, el modelo de contrato psicológico o la Teoría de Equidad de Adams. Hago recordar que en estas teorías la percepción de equidad o de lo justo es una cuestión de balance (equidad como reciprocidad), resultado de unas "recompensas" que en general tienen un significado económico (salarios, promoción, pluses) que se distribuyen y reparten en función de los

"aportes" de la persona empleada. La vía de la justicia por el reconocimiento plantea una necesaria redistribución de bienes – recompensas pero también el reconocer la valía de las diferencias y la exigencia del respeto para hacer frente a la opresión. El modelo que más se ajustaría a la vía del reconocimiento en el campo organizacional la tenemos en la concepción de justicia interaccional (sentido restrictivo como amplio). La justicia interaccional es una justicia no comparativa que recoge la preocupación por la calidad del trato interpersonal que, en teoría, no esquiva las cuestiones de reconocimiento. Sin embargo, la justicia interaccional, por definición, no entra en otras funciones del personal directivo que no trate sobre la relación interpersonal o la comunicación de información. Además, las propuestas de escala de medición de la justicia interaccional no incluyen, que sepa, indicadores de algunas de las manifestaciones de una injusticia cultural. Limitación que era constatada por uno de los creadores de escala de valoración de la justicia interaccional como es Moorman (1991) cuando afirmaba que se debería valorar los prejuicios de las personas directivas.

¿Cuál debería ser la corriente de la que deberíamos partir, distributiva o de reconocimiento? Desde una visión más completa y feminista la opción tendría que ser una concepción desde la corriente de reconocimiento. Corriente que no desecha la necesidad de una redistribución equitativa. Pero también hay una razón que deriva de los tipos de acciones que puede realizar una persona directiva.

Una persona directiva toma dos tipos de decisiones y acciones. Un tipo son las decisiones que están regladas. Es decir, ejecuta acciones y realiza actividades que se encuentran en procedimientos, criterios, directrices y reglas previamente establecidas y que está obligada u obligado a realizar con mayor o menor libertad de estar ajustado a la norma. El otro tipo de acciones y decisiones son las que derivan de su potestad discrecional. Las decisiones que tienen que ver con la distribución de recompensas económicas suelen ser regladas. Las acciones, decisiones y comportamientos que tienen que ver con los juicios y valoración sobre las personas, con la honestidad o con el respeto hacia su equipo a cargo son discrecionales[59]. También son discrecionales el cómo aplica las normas en cuanto a lo que se refiere al trato, honesto, respetuoso, etc. Igualmente son discrecionales las actuaciones dentro de su función de toma de decisiones nacidas de la delegación otorgada para la gestión de su área. Sobre la actuación discrecional podemos emitir una valoración de lo equitativo y justo que está siendo la persona directiva. Pero sobre lo reglado lo que estaríamos haciendo es valorar lo justo o injusto del procedimiento o la regla. En definitiva, si nos vamos hacia la corriente distributiva toparemos con la cuestión de valoración objetiva de la justicia de la norma y no tanto sobre la valoración objetiva de la persona directiva.

La valoración de lo justo de una norma es una cuestión confusa (por no decir problemática) cuando tratamos de empresas. Los modelos teóricos de justicia (filosófico) plantean que una institución (en este caso hablaríamos de empresas) debe regirse por determinados principios para que las normas que pueda generar sean presumibles como justas. Por ejemplo, que las personas afectadas por la norma deben tener la posibilidad de participar en su evaluación y aceptación. Ahora bien, estos principios no son aplicables a

[59] No cabe duda que las normas y los procedimientos también parten de una potestad discrecional, las que tiene atribuido el personal directivo de mayor jerarquía.

una empresa que es creada intencionalmente a unos fines. Fines que se consiguen a través de estructuras basadas en la autoridad formal, la potestad discrecional y el compromiso de agencia. Estructuras (manifestada en un organigrama de personas directivas a todo nivel) que generan normas y procedimientos solo limitados por la normativa jurídica y que suelen aplicarse en escalafones inferiores con cierta libertad de interpretación y ejecución (cierta potestad discrecional). Ciertamente, el personal empleado puede percibir que una regla sea justa o injusta (justicia procedimental) y que por esta percepción la persona empleada responda con consecuencias para ella, para sus compañeras y compañeros y la organización. Sin embargo, decidir si la regla o procedimiento en una empresa (organización) es justa o injusta objetivamente, sin que se le puedan plantear principios y sin determinar previamente si la empresa de la que emanan es justa se hace difícil. Así y todo, manifestaba en esta tesis una premisa, una empresa es justa y equitativa si el personal que lo forma (se incluye el personal directivo) se comporta y actúa de forma justa y equitativa. Si el personal directivo de mayor jerarquía es justo y equitativo tenderá a propiciar políticas, normas y procedimientos que sean o que aboguen por la justicia y la equidad. Con lo cual, para considerar lo justo o injusto de una norma o procedimiento organizacional habría que volver a la pregunta de la tesis, qué se entendería por un actuar justo y equitativo de una persona directiva. Otro criterio para establecer si una norma o procedimiento organizacional es justo y equitativo sería contemplar si la empresa está integrada en un estado social y democrático de derecho. Este criterio presumiría que una empresa bajo estas circunstancias solo podría concebir normas ajustadas a un cuerpo legislativo que sería justo.

Resumiendo, podemos partir de la vía de justicia distributiva o de justicia del reconocimiento[60] para establecer qué sería un actuar justo por parte de una persona directiva. Las decisiones que tienen que ver con la distribución de recompensas económicas se alinean teóricamente con la corriente filosófica igualitarista de distribución. En las organizaciones como las empresas, estas decisiones son regladas en su gran mayoría, la distribución queda establecido en normas. Por tanto, en lugar de centrarse el foco en el actuar justo de la persona directiva se centraría hacia lo justo de la norma. Los modelos filosóficos de justicia exigen para establecer la justicia de una norma que se haya generado bajo ciertos criterios. Criterios que no son aplicables para una empresa. Cabría plantearlo como premisas. La norma distributiva será justa si la persona que lo ideó y aprobó tiene un actuar justo. O bien, la norma será justa si la empresa se encuentra dentro de un estado social y democrático de Derecho.

¿Sería la justicia por el reconocimiento la puerta que nos ayudaría a establecer una definición objetiva de lo justo o injusto, equitativo o no del actuar directivo?

Young (2000), filósofa representante de la justicia como reconocimiento, planteaba que una sociedad justa debe erradicar dos situaciones: la opresión y la dominación (la dominación suele estar incluida en la opresión). Se podría reconocer la existencia de opresión hacia personas o grupos de personas si se identificaba conductas, relaciones de estatus o distribuciones que contuviera alguno de estos 5 aspectos o elementos: explotación, marginación, carencia de poder, imperialismo cultural y violencia. Otra representante de esta corriente filosófica Fraser (1997) sugería que se

[60] No me planteo en la tesis el análisis de otras opciones teóricas sobre justicia.

podrían caracterizar comportamientos que provinieran de la injusticia cultural o simbólica, como sería identificar patrones de interpretación supuestos para la generalidad de las personas; formas de representar, interpretar o comunicar que invisibilizan a ciertas personas y las formas irrespetuosas como menosprecio o degradación.

A nivel de organizaciones como son las empresas y desde los estudios de género con el aporte del análisis interseccional se identifican regímenes de desigualdad como manifestación de la inequidad. Para hacerlos frente se proponen modelos de gestión y planes de igualdad cuyo fin es la equidad de género.

Uno de estos modelos de gestión es el que propone Vara-Horna (2015). Propuesta pensada para las organizaciones empresariales. En su obra, sin hacer mención a ninguna de las teorías de justicia filosófica o de dominancia social, formula una definición operativa de inequidad que basa en la inequidad de género. Esta definición incluye cuatro elementos que estarían presentes en las relaciones inequitativas: subordinación, violencia, empobrecimiento y contexto de justificación. Esta definición, trasladada a las funciones directivas, no solo a las de gestor de un equipo humano, se concretaría en los patrones de gestión inequitativa (PGI). Propone tres tipos de PGI: patrón de rigidez, patrón de exclusión y patrón de abuso de poder. Esta propuesta teórica de inequidad con sus cuatro elementos serviría como base y definición de un actuar injusto e inequitativo por parte de una persona directiva y, por tanto, la presencia o ausencia de los PGI tendría como significado una gestión injusta o justa. En definitiva, la propuesta de PGI, ¿sería una respuesta plausible a la pregunta que se ha realizado en esta tesis?

La propuesta de Vara-Horna de inequidad se insertaría dentro de la corriente filosófica de justicia como reconocimiento y, en consecuencia, el concepto de PGI estaría acorde con las teorías sociales sobre el prejuicio como la personalidad autoritaria o la dominancia social. Estas teorías sugieren que las personas, en menor o mayor medida, mantienen creencias irracionales que les hace situarse hacia determinadas personas en una posición de dominación o de sumisión.

El primer y principal objetivo de esta tesis era proponer un marco conceptual en el que se integre la función directiva con la equidad a partir de las concepciones prescriptivas de justicia y equidad, los estudios de género con una visión de interseccionalidad, las teorías sobre prejuicio social y, finalmente, un concepto que se propone de inequidad. En definitiva, se trata de revestir de un marco conceptual la propuesta de inequidad de Vara-Horna situándolo entre un puzle de teorías y modelos desde diferentes campos de conocimiento. Mi pretensión, expuesta de forma general en esta síntesis, era partir de la pregunta de investigación para llegar a la propuesta de inequidad de Vara-Horna atravesando el conjunto de teorías de diferentes campos del conocimiento que han tratado el tema de la justica y la equidad expuestas en el capítulo segundo.

Los siguientes apartados profundizan en esta relación entre el modelo de inequidad y las concepciones teóricas que han sido expuestas, incluyendo la temática de liderazgo.

La propuesta de inequidad se probará con un estudio empírico que se desarrolla en el siguiente capítulo cuatro y que responde a los otros dos objetivos de esta tesis. A

saber, presentar una herramienta de evaluación proveniente del concepto de inequidad que mediría cuánto de equitativa es la gestión realizada por el personal directivo para después comprobar empíricamente el concepto. Se valida la herramienta propuesta y se testea el concepto de gestión equitativa con variables clave en las organizaciones.

3.4.2. Concepto de inequidad y los modelos sociales y organizacionales

3.4.2.1. La subordinación, la violencia y contexto de justificación y los modelos filosóficos y sociales

En el marco teórico de esta tesis he expuesto distintas teorías que han intentado conceptualizar la justicia y la equidad. Desde las concepciones no igualitarias e igualitarias y dentro de éstas las que se basaban en una justicia de distribución o en otras visiones no distributivas. Si bien en la obra de Vara-Horna (2015) no se expone un marco teórico que incluya la justicia y equidad filosófico, social u organizacional o de la temática de dominancia social, más allá de la equidad de género y la violencia hacia las mujeres, su propuesta de relación inequitativa se localizaría cerca de la concepción de justicia como reconocimiento y a los estudios sobre el prejuicio. La inequidad se presenta cuando no existe el mismo reconocimiento hacia las personas y, por tanto, no es posible la justicia y el trato igualitario bajo esta situación de partida. He expuesto como los estudios sobre prejuicio como la personalidad autoritaria o la dominancia social establecen que dentro de la sociedad se forman grupos, categorías, a partir de rasgos diferenciadores. Estos grupos pueden establecer jerarquías de poder entre ellos a partir de creencias sobre tales rasgos diferenciadores. Las personas que se encuentran en grupos de mayor jerarquía desearían conservar la superioridad y el poder sobre los grupos que se perciben como inferiores (Pratto, Sidanius, Stallworth, & Malle, 1994; Duckitt & Sibley, 2007). Este deseo se presenta en una persona hacia la generalidad de los grupos que se consideran inferiores (Bierly, 1985; Akrami, Ekehammar, & Bergh, 2011). La Teoría de la Identidad Social (Tajfel & Turner, 1979) postula que parte del autoconcepto de las personas proviene de su inclusión en el grupo. Si el valor del autoconcepto deriva del valor de la pertenencia al grupo se podría explicar la razón de la orientación a la dominancia social como una búsqueda de elevar el autoconcepto. Desde la teoría de Adler (1934) sobre el complejo de superioridad o la Teoría de la Personalidad Autoritaria (ya expuesta) la tendencia a la dominancia se explicaría por características de la personalidad. Las relaciones inequitativas, relaciones sociales no igualitarias, asimétricas, se afincan en estructuras de poder diversas que son el origen de la dominación entre personas y grupos de personas, de la diferencia de poder que hace que determinadas personas impongan su voluntad sobre otras a través de la manipulación física, simbólica, psicológica, etc. (Lettieri, 2002; Castillo Mayén & Montes Berges, 2008; Adler, 1934). Esta diferencia de poder se manifiesta entre grupos dispares interrelacionados en múltiples estructuras de superioridad jerárquica y subordinación. Un kyriarcado como denomina Schüssler Fiorenza (2004), (Figura 1). Estas estructuras se mantienen por su capacidad de convicción, mantenidas e inculcadas a lo largo del tiempo a través de creencias que, en muchos de los casos, no han sido analizadas y criticadas de forma objetiva.

Figura 1

Conjunto de estructuras de poder (Kyriarcado) de Elisabeth Schüssler Fiorenza

Nota. Imagen traducida del original. Schüssler Fiorenza. 2004. Los caminos de la sabiduría.

Cada persona tiene una situación de poder en función de la combinación de todas estas estructuras. Es decir, la persona convive en una determinada posición fruto de su adscripción a los distintos grupos en las distintas estructuras, y cada grupo tendrá un nivel jerárquico determinado en la estructura de la que forma parte. Así, un hombre domina a la mujer que asume su rol de género pero en cambio está por debajo como integrante de una clase social inferior a otros hombres de mayor estatus. Una mujer que acepta un rol tradicional de sumisión al hombre se compensa con los beneficios del mayor estatus social de ese hombre. Esta combinación nos generaría una línea de niveles de poder en la que cada persona estaría fijada en un punto teniendo en cuenta que no todas las estructuras tienen la misma ponderación y que difiere en diferentes culturas.

Dentro de las organizaciones e instituciones públicas y privadas nos encontramos otra situación de partida particular derivada del otorgamiento de un poder en aras de conseguir eficazmente los fines sociales de estas instituciones y organizaciones. De hecho, el concepto de subordinación como concepto académico no ha tenido una atención específica más allá de las relaciones laborales como criterio jurídico que en muchos países sirve para establecer la existencia de una relación determinada entre empleador y persona empleada diferenciándola de la que existe con una persona trabajadora autónoma independiente. En entorno empresarial, la subordinación identifica a la persona trabajadora como la persona que está sujeta a la gestión y el control de otra, el empresario o empresaria, en lo que respecta a la forma en que se realiza el trabajo. Vara-Horna (2015) amplía el sentido de este concepto y afirma que una subordinación presentada por medio de un acuerdo libremente aceptado por las partes dentro de un marco legal de reconocimiento de derechos y obligaciones (por ejemplo un contrato de trabajo) en el que

no existiría violencia ni la amenaza de su presencia no podría entenderse como elemento constitutivo de inequidad. En cambio, como se ha expuesto, diversas autoras feministas sí encuentran en la relación laboral y específicamente la diferenciación entre tareas de definición y de ejecución una forma de instaurar la dominación y la opresión (Young, 2000).

Si bien Vara-Horna parte del concepto de inequidad de género para su propuesta de inequidad, lo mismo se podría partir desde una reflexión general de los conceptos de estereotipo y prejuicio. La predisposición y los sentimientos negativos hacia un grupo acaban en discriminación y otras conductas hostiles. En definitiva, subordinación y violencia. A un nivel individual, una persona que cree poseer un privilegio de superioridad se sentirá en el derecho de ejercitar determinados roles distintivos ante personas con una posición inferior y espera de esta que responda en función a su peculiar estatus. El incumplimiento de un rol de persona dominada, de sometida, es advertido como una violación a una serie de creencias que se suponen generalmente aceptadas y tal como ocurre en una trasgresión a las normas y leyes, cabe el derecho a la represión. La persona que no asume como propios estos postulados va a ser violentada, va a recibir la acción o inacción de las demás personas en contra de su voluntad, a veces en forma de coacción, de amenaza de violencia o de violencia psicológica y física. Así, la violencia se convierte en una herramienta para el mantenimiento del desequilibrio entre los grupos y entre las personas.

3.4.2.2. El empobrecimiento. Las consecuencias desde los modelos organizacionales.

He expuesto varias teorías y modelos que valoran la justicia y la equidad en las organizaciones. El contrato psicológico (Rousseau, 1995), la Teoría de Equidad (Adams, 1965) y las diversas dimensiones de justicia organizacional han evidenciado las diversas consecuencias en las personas y en la propia organización que supone una falta de justicia y equidad. En términos de Young (2000) la explotación o la exclusión suponen una falta de autodesarrollo y autodeterminación. En términos de Vara-Horna (2015), la subordinación supone una limitación de derechos y llega a su punto álgido cuando se le suma la violencia. Tanto la subordinación como la violencia suponen una sustracción de riqueza, un empobrecimiento para las personas que la sufren, para las instituciones y la sociedad en general. Así, el que una abogada mujer de raza negra tenga un muy difícil acceso a un bufete de abogados blancos de la Lima criolla (solo como ejemplo) implica que va a tener limitada la posibilidad de un salario profesional que su preparación merece, el bufete va a perder una capacidad distintiva y una ventaja competitiva expresada en pérdida de oportunidades de mercado y la sociedad la aportación en riqueza y en impuestos. Cuando un jefe o jefa escoge a familiares o amistades para incluirlas en la organización y para brindarles concesiones por encima de los criterios puramente racionales dispuestos para el mejor logro de los fines y objetivos organizacionales estamos generando empobrecimiento, tanto para las personas que no optaron en justicia por tales concesiones y para la organización. Cuando una persona supervisora abusa del poder formal y ejerce presión a una persona subordinada para conseguir que realice algo que no desea y que se encuentra fuera del marco del acuerdo (legal o tácito) nos encontramos ante un acto que incluye subordinación, la violencia y el empobrecimiento.

Para Vara-Horna (2015) la inequidad se identifica con la presencia de una serie de elementos que lo integran. No puede entenderse la inequidad si no existe un contexto de creencias que justifiquen la superioridad de unas personas sobre otras o la presencia de una pérdida o una ganancia de una sobre otra parte. Aun existiendo este contexto, si no se presenta empobrecimiento (léase consecuencias negativas tanto para las personas pertenecientes a una empresa u organización o a la propia empresa) tampoco podemos hablar de inequidad. La inequidad supone el reconocimiento de una pérdida, de derechos, de salud, de oportunidades, de eficacia, productividad, etc., de una parte en beneficio de otra ¿Cómo podríamos de otro modo afirmar la falta de equilibrio?

Empobrecimiento y Contexto de Justificación son los acompañantes necesarios de la subordinación o la violencia para identificar la presencia de la inequidad y definen cuando se vulnera el derecho de las demás personas (con la presencia del empobrecimiento) y cuando se respeta la posibilidad de relaciones libremente establecidas entre personas dentro de un entorno de respeto y legalidad.

3.4.3. La integración del concepto feminista de justicia y equidad

Nos decía Young (2000) que una teoría de la justicia sin que tenga en cuenta la práctica individual o la situación social no es útil para evaluar la justicia o las injusticias reales. La propuesta operativa de inequidad para las empresas de Vara-Horna (2015) es un intento en este sentido. Para Young (2000) una sociedad sería justa si erradica la opresión y la dominación. La opresión incluye la dominación y, recordemos, lo propone compuesta de 5 categorías: explotación, marginación, carencia de poder, imperialismo cultural y violencia. Es difícil que se pueda conseguir una traducción que sea consensuada de estas categorías al mundo empresarial. Aspectos ideológicos y de contexto lo complican. Desde un punto puramente formal las empresas utilizan las capacidades de unas personas (el personal empleado) según las reglas, directrices y actuaciones de otras personas (el personal directivo) en beneficio de otro grupo de personas (las personas propietarias). ¿Las empresas serían dominadoras y/o explotadoras? Muchas y muchos académicos lo afirmarían, incluida la propia Young (2000) que entiende que el personal no profesional sufre de carencia de poder y de indefensión al estar sujeto a órdenes sin poderlas darlas nunca y siendo objeto de un tratamiento irrespetuoso. Desde el derecho laboral la dominación o explotación no se presenta al existir una relación de aportes recíprocos (que debe cumplir unos requisitos de legalidad) que ha sido libremente aceptada por las partes. El elemento de subordinación de Vara-Horna (2015) sería sinónimo de explotación pero para que sea inequitativa debe ser impuesta en contra de la voluntad de las partes. La exclusión y la discriminación los incluye como elementos de la subordinación y que se podrían entender integrantes del concepto de marginación en términos de Young. A saber, privación material y restricción de derechos y oportunidades para desarrollar y ejercer capacidades. El concepto de contexto de justificación de Vara-Horna es comparable al del imperialismo cultural definido por Young como el establecimiento como norma de la experiencia y cultura del grupo dominante estereotipando a las y los otros. Para enfrentarlo se requiere el reconocimiento de la diferencia y afirmarlas. En cuanto a la violencia, Vara-Horna lo define como acto u omisión con la intención de dañar a las demás personas para que actúen en contra de su

voluntad. Young lo plantea como ataques sistemáticos[61], irracionales, inconscientes y tolerados socialmente y relacionado con el imperialismo cultural que la hace posible y aceptable. Incluye violencia física, acoso, intimidación y la ridiculización.

El elemento de "empobrecimiento" de Vara-Horna queda explicado en cada elemento de opresión de Young. Se entiende que es incluido operativamente en el concepto de inequidad de Vara-Horna para diferenciar los aspectos que podrían entenderse como subordinación o de carencia de poder que no son realmente una forma de opresión en el entorno empresarial.

Para Fraser (1997) existe una injusticia cultural o simbólica. Injusticia que hace que una determinada cultura sea la que imponga unos determinados patrones de interpretación y comunicación y la valoración negativa de otros (la dimensión de rigidez de Vara Horna). Cultura que impone unas prácticas de representación, interpretación y comunicación que invisibilizan a algunas personas (la dimensión de exclusión). Cultura que permite que a ciertas personas se les menosprecie, se le calumnie o se le degrade (dimensión de abuso de poder). Y como afirmaba Fraser (1997) se puede llegar a caracterizar comportamientos ligados a esta injusticia cultural.

Los conceptos de relaciones inequitativas y de PGI de Vara-Horna, que deviene de la reflexión de la inequidad de género, se ajustan a la argumentación de Young y Fraser. Se habla de equidad (inequidad) y no de igualdad (desigualdad) porque no se parte de una situación de equilibrio de poder entre hombres y mujeres. Un criterio de actuación totalmente igualitario sería injusto al no reconocerse las situaciones y las circunstancias personales.

3.4.4. El concepto de Patrón de Gestión Inequitativa frente a los modelos organizacionales y estilos de liderazgo

La propuesta conceptual de PGI incluiría varias funciones de la gestión directiva. Como ya he comentado incluiría la función de gestor de un equipo humano y la de toma de decisiones fundamentalmente. Me detendré en la primera función para realizar una comparativa sobre el concepto de Gestión Inequitativa (me refiero a PGI) frente a los modelos organizacionales y frente a los estilos de liderazgo.

3.4.4.1. Gestión Inequitativa y los modelos organizacionales

A la hora de comparar la propuesta de Patrón de Gestión Inequitativa con otras propuestas teóricas organizacionales voy a realizar una reflexión sobre varios aspectos diferenciadores:

Objetividad – subjetividad. Los modelos organizacionales parten de una apreciación subjetiva. Apreciación subjetiva reconocida y recordada por la comunidad académica sobre el tema. Primero, el modelo de inequidad parte de un concepto previo de equidad que aporta a su valoración un elemento objetivo, aunque sigue siendo una percepción. Segundo, la concepción de PGI y el concepto de inequidad no formarían parte de las propuestas que surgen de una idea de justicia como comparación entre personas,

[61] Lo sistemático hay que enmarcarlo en la visión social de Young. Actos continuados de un grupo sobre otros.

como serían la Teoría de Equidad de Adams o el Modelo de Contrato Psicológico (Rousseau, 1989). Estos dos modelos se basan en un balance (desbalance) de aportaciones para evaluar cuanto de justo o injusto está siendo el personal directivo. Esta valoración realizada por la persona seguidora se realiza ex – post a la actitud o comportamiento realizado por la persona directiva. En cambio, bajo la propuesta de PGI, la valoración como equitativa o inequitativo del acto o comportamiento realizado por la persona directiva ya está establecida previamente al considerarse si estos comportamientos poseen los ingredientes constitutivos de la inequidad.

El incumplimiento de expectativas. Desde la concepción del Contrato Psicológico el elemento de comparación son las expectativas esperadas, tanto expresas como implícitas, previas a la incorporación de la persona colaboradora en la organización y que va evolucionando en función de una amalgama múltiple de relaciones e influencias con distintos niveles directivos, con las y los compañeras y compañeros y con la influencia externa que incluye las creencias asumidas a través de la socialización y donde el concepto subyacente básico es la justicia (Rousseau, 1989). El contenido y cumplimiento de las expectativas es propio de cada miembro de la organización. Para la persona trabajadora la representación principal de la organización es el personal directivo y es en esta figura de comparación donde se forja la percepción de ruptura o violación del Contrato Psicológico. Esta expectativa no cumplida por una persona directiva no tiene necesariamente que identificarse con la existencia de un comportamiento definido como inequitativo aunque desde la óptica de la persona colaboradora el incumplimiento será injusto. Así, por ejemplo, en las situaciones de crisis coyunturales sobrevenidas en la empresa las promesas realizadas de promoción, salarios, gratificaciones u horario de trabajo se hacen más difíciles de cumplir. Igualmente es fuente de expectativas incumplidas las interpretaciones erróneas en la comunicación entre ambas partes (Mendoza Moheno & Garza González, 2009). Sí, en cambio, serían inequidades aquellas derivadas de falta de respeto o de consideración. Por otra parte, el comportamiento definido como PGI se puede presentar sin que exista percepción de ruptura del contrato. El que a una mujer su jefe o jefa no le ofrezca la oportunidad de un viaje de negocios y a su compañero hombre sí cuando las condiciones han sido idénticas o que a determinados grupos de personas con origen o cultura determinadas no se les tenga en cuenta para determinadas reuniones o celebraciones de la organización representan decisiones que nacen de una dominación cultural en términos de Fraser y que son injustas. Estas decisiones poseen los elementos constitutivos de la inequidad y presentes en un PGI, pero en muchos casos no es sentido como una ruptura o violación del Contrato Psicológico por las personas afectadas.

Centrado en el balance o centrado en el acto. Si en el Contrato Psicológico la idea fundamental gira sobre el cumplimiento de las expectativas, en la Teoría de la Equidad se trataría de la equiparación entre las inversiones y resultados obtenidos por la persona colaboradora en sus relaciones laborales. La equidad o inequidad es el resultado de la presencia o ausencia de equilibrio en una balanza donde por una parte se integran elementos de beneficios y costos (resultados) ligados a la actividad laboral y por la otra el aporte que realiza la persona empleada a esa actividad. Una balanza que también se evalúa en función de las balanzas del resto de compañeras y compañeros que sirven de referente. Los elementos que conforman cada lado de la balanza y su ponderación varían en función de cada persona tal como también sucede en el modelo de Contrato

Psicológico. Como expuse, Adams reconocía que los procesos de comparación que las personas realizan al valorar el aporte propio y el de otras personas estarían afectados por los procesos de socialización. Procesos de socialización que incluirían los sesgos de categorización social. Un aspecto diferenciador fundamental entre la óptica de la Teoría de Equidad y la de Gestión Equitativa es que la persona trabajadora puede sufrir la presencia de PGI en las relaciones con su jefa o jefe y en cambio entender que la relación está siendo justa. Efectivamente, si el Patrón de Inequidad queda identificado por sí mismo, se presenta objetivamente previo a la valoración, no pasa lo mismo con la valoración de la equidad por parte de una persona trabajadora. Esta persona tiene en consideración otros elementos además de la posible presencia del PGI. Desde los postulados de Homans y Adams un comportamiento identificado como PGI puede ser entendido por una persona trabajadora como un costo. Por ejemplo, un trabajador hombre puede ser tratado por su jefe o jefa con desconsideración, le hizo trabajar más horas que a otros y otras compañeros y compañeras sin justificación, sintió acoso laboral pero, en cambio, recibió un salario un 50% superior a la media del mercado y a la de sus propias/os compañeras/os y se le ofreció la seguridad de un contrato indefinido que piensa compensa los costos. Los efectos del acoso estarán presentes pero quedan saldados por el resto de elementos del balance. Para la Teoría de Equidad las consecuencias es una función del saldo del balance, cuanto mayor es el saldo del balance (positivo o negativo) mayores serán las necesidades de compensación para la persona colaboradora traducido en modificaciones de las actitudes y la conducta que finalmente acaban en cambios en las contribuciones que realiza a la organización (Greenberg, 1987). En definitiva, si para la Teoría de Equidad la cuestión en el balance apreciado por la persona empleada, en la Gestión Equitativa el centro es el comportamiento, el acto en sí de una persona directiva.

Concepción de justicia imperfecta del personal empleado. En cuanto a la justicia interaccional he expuesto que se presentan corrientes teóricas que entienden que el foco debe centrarse en el análisis de la forma de pensar y el comportamiento de una persona directiva más que en la percepción del empleado (Kurdoglu, 2020). También que debería entenderse desde un sentido amplio que abarcaría más allá del comportamiento del personal directivo cuando ejecuta los procedimientos en una acepción más generalmente aceptada pero restringida dada por Greenberg (1993). Ya Moorman (1991) cuando propuso su escala de evaluación de la justicia interaccional, sugería que debería incluirse evaluar si el personal directivo controlaba sus propios prejuicios. La noción de Gestión Equitativa se encuentra en esta línea de concepción amplia y foco centrado en el actuar del personal directivo. Muchas de las facetas comportamentales que cubriría la Gestión Equitativa en sus tres manifestaciones ya eran recogidas en las varias propuestas de escalas para evaluar la percepción de justicia interaccional. Ahora bien, la percepción de justicia interaccional puede minorarse por el personal directivo utilizando argumentos basados en la retórica[62] para justificar acciones y comportamientos. Se trataría de tácticas de gestión para dar la sensación a su equipo de personas empleadas que está cumpliendo con las normas éticas cuando realmente no es así. Se legitima ante su equipo para asegurar el consentimiento sin tener que usar su potestad de poder formal o la coacción[63]

[62] Se trataría de una argumentación erística. Es decir, un procedimiento dialéctico que busca argumentos falaces para debilitar la posición de la otra persona.

[63] Desde la Teoría de Dominancia Social la legitimación es una manera de conseguir el consentimiento y la dominación.

(Kurdoglu, 2020). Esta justicia imperfecta del personal empleado no la sufre la concepción teórica de la Gestión Inequitativa ya que parte, repito teóricamente, no de la percepción (ex post) sino del comportamiento en sí de la persona directiva (ex ante). Evidentemente esto es desde una óptica puramente teórica. El problema práctico de evaluación seguiría existiendo. Aunque el acto en sí haya ocurrido (la presencia de un comportamiento identificable como PGI) es posible que en algunos casos no se confirme por la persona que lo ha observado o sufrido tras una argumentación retórica por parte de su personal directivo.

Condensación de la justicia procedimental e interaccional. La propuesta del modelo de Inequidad y su representación en la conducta del directivo que denominamos PGI es un acercamiento que pretende evitar el solapamiento de concepciones y la ambigüedad entre lo procedimental y lo personal y que posibilitaría una evaluación más práctica de la equidad en las empresas. La alta correlación que muestran los estudios empíricos entre las dimensiones que forman la justicia organizacional apuntan a la necesidad de una visión más global (Ambrose & Schminke, 2009; Jones & Martens, 2009). Esta visión conjunta la aporta la concepción de Gestión Equitativa que englobaría, en la evaluación sobre la equidad del personal directivo, las concepciones de percepción de justicia procedimental e interaccional. Basándome en la argumentación de Kurdoglu (2020) la empresa está ordenada socialmente de forma deliberada determinada hacia unos fines y a través de políticas y estrategias basadas en la autoridad formal concedida a unas personas con mayor o menor potestad discrecional de las que se espera primen el interés de la empresa sobre sus propios intereses (compromiso de agencia). Para el personal directivo de mayor nivel jerárquico (gerentes, directores generales) la autoridad les permite por su voluntad y con criterios racionales idear una serie de normas y procedimientos cuya limitación solo se encontraría en las normas jurídicas. Así, se genera una "legislación" que sirve para prescribir, controlar y restringir comportamientos. En la mayoría de los casos esta legislación se comporta como una guía ética que deja a libertad del personal directivo que tiene que seguirlos cierta libertad en su interpretación y ejecución. Si las percepciones de la justicia interaccional tienden a asociarse con las evaluaciones directas del personal supervisor, las percepciones de la justicia procedimental tienden a asociarse con las evaluaciones de los sistemas organizativos (Bies, 2001). Sistemas organizativos (léase "legislación") que son el resultado de decisiones de una potestad discrecional superior y que configuran un determinado clima ético. La valoración de ese clima ético puede ser entendida como la evaluación de la justicia y equidad del personal directivo de mayor rango.

3.4.4.2. Gestión Inequitativa y estilos de liderazgo

Pareciera que hay una tendencia hacia la integración de las diversas teorías de justicia con los comportamientos de liderazgo. Algunos estilos de liderazgo se identifican con formas de justicia o injusticia como ya he expuesto. Por ejemplo, la supervisión abusiva se entiende como una representación de injusticia (Tepper, 2000). La escala de Tepper, la más utilizada para medirla, recoge muchos comportamientos de una persona directiva que se podrían definir como PGI.

La Justicia Interaccional, el concepto más cercano a la propuesta de Gestión Inequitativa (o equitativa), es entendido como un indicador de la calidad en la relación

entre personas líder – seguidora (Dai & Xie, 2016). Una revisión sistemática y metaanálisis reciente muestra que los estudios se han centrado en la relación entre Justicia Interaccional y el liderazgo ético, transaccional y transformacional. Algunos de los resultados evidenciarían que un liderazgo transformacional, un liderazgo ético y un líder benévolo se relacionan en forma directa con la percepción de justicia interaccional. En cambio, los líderes autoritarios y la supervisión abusiva se relacionarían de forma inversa (Wang, Mao, Wu, & Liu, 2012).

El personal empleado requiere de la percepción de equidad para su bienestar (Kurdoglu, 2020). Para ello el personal directivo debe ser accesible y agradable en sus interacciones cotidianas y, por tanto, las organizaciones deberían llevar a cabo programas de formación hacia el personal directivo dirigidos a mejorar el trato hacia una forma justa y cortés y a mejorar las habilidades tanto de supervisión como interpersonales (Agarwal, 2014). Esta reflexión es igualmente válida para un personal directivo que debiera gestionar de forma equitativa. Esta manera de gestionar debería ser, no tanto una forma de liderazgo, (no se trata de conseguir influir) sino un constituyente básico de una forma de liderar que quiera ser exitosa consiguiendo mayores niveles de satisfacción, compromiso y desempeño del personal empleado. Ahora bien, no cabe duda que las características de un liderazgo ético están muy próximas a una persona líder que se comportara de forma equitativa en sus funciones.

3.4.5. Gestión Inequitativa e inequidad de género

En apartado anterior hemos expuesto como el concepto prescriptivo de inequidad se integra dentro de la visión feminista de justicia. La gestión inequitativa como expresión de este concepto prescriptivo de equidad en la función directiva se liga a la base teórica que supone la inequidad de género.

> La preeminencia universalmente reconocida a los hombres se afirma en la objetividad de las estructuras sociales y de las actividades productivas y reproductivas, y se basa en una división sexual del trabajo de producción y de reproducción biológica y social que confiere al hombre la mejor parte (Bordieu, 2000, p. 49)[64].

3.4.5.1. La dimensión de rigidez en la inequidad de género

Como se ha expuesto, desde los estudios de género se analiza la creencia que justifica la diferencia entre los sexos, explicitada a través de distinto rol asignado a hombres y mujeres y que parte del mito asumido durante milenios del patriarcado. Su expresión ideológica es el sexismo, ideología de desigualdad de poder que perpetúa la dominación del hombre sobre la mujer. También he expuesto como en las empresas se enfrenta esta desigualdad a través de los modelos de equidad de género, que derivan de legislaciones o propuestas de organismos supranacionales. Estos modelos incorporan medidas dirigidas hacia la igualdad y que, en algunos casos, incluyen una perspectiva de interseccionalidad. A veces es necesario medidas de discriminación positiva, medidas de equidad política dirigidas hacia una igualdad que es ética (Valcárcel, 1993). También he expuesto que estos modelos se encuentran ante serias dificultades para que se logren los

[64] Edición y título original. La domination masculine. Éditions du Seuil. París, 1998.

objetivos marcados y se avance hacia una efectiva igualdad entre hombres y mujeres en las empresas. Dificultades expresadas en resistencias hacia la implementación, falta de compromiso y participación, sesgos inconscientes, etc.

En esta tesis hay una intención de evidenciar que una gestión en inequidad del personal directivo se relaciona con manifestaciones de la inequidad de género y que, además, la inequidad directiva moderaría la relación existente entre manifestaciones de inequidad de género con la predisposición hacia el trabajo del personal laboral. Si es así, la organización y el personal directivo deberían asumir la responsabilidad de identificar sus propias carencias en gestión de equidad y realizar un esfuerzo en mejorar a través de la adopción de normas, procedimientos de control y un cambio de actitud y de comportamiento para que las estrategias y planes hacia la igualdad tengan un mejor resultado. No solo se trataría de avanzar en la equidad de género. Se ha expuesto los beneficios que para personas y organización supone un clima de justicia y equidad.

3.4.5.2. La dimensión de abuso de poder en la inequidad de género

Dentro de la Teoría del Sexismo Ambivalente y desde la óptica individual, las mujeres son vistas como una amenaza al poder masculino (sexismo hostil) y se traduce en una visión de la mujer como objeto sexual y una caracterización despectiva de su persona. Su expresión más notoria en el entorno empresarial (organizacional en general) es el acoso y agresión sexual laboral. En el personal directivo se concretaría, por ejemplo, en comportamientos de acoso quid pro quo (chantaje sexual) y tolerancia hacia las manifestaciones de acoso y sexistas en general. Es el resultado de lo que denomina Mainiero (2020) la Arrogancia Sexual, una mentalidad oportunista que permite a los poderosos abusar de su poder para adquirir relaciones sexuales.

Desde los estudios de liderazgo se ha observado como determinados estilos de liderazgo, como el autoritario, se relacionaban con machismo, abuso y acoso hacia las mujeres (Limón & Rocha, 2011).

3.4.5.3. La dimensión de exclusión en la inequidad de género

El Patrón de Exclusión tendría explicación a partir del concepto de sexismo benevolente. El sexismo benevolente aparece ante las mujeres que asumen un rol tradicional o que ayudan a satisfacer las necesidades de los hombres (Glick & Fiske, 1997). Presupone una mujer con cualidades altruistas y afectivas, el hombre tiene que ser un protector antes estas características de debilidad (Rottenbacher de Rojas, 2010). Este trato refuerza la relación de poder a través del patrón protector – protegida. Dentro del entorno empresarial sus consecuencias se manifestarían en limitaciones de las mujeres en sus posibilidades de actuación, tanto funcional como retributiva (Fainstain & Perrotta, 2011). Estas limitaciones de actuación se concretan en situaciones de segregación, exclusión, en muchos casos inadvertidas o no reconocidas como limitantes. Los estudios demuestran que los hombres creen, mucho más que las mujeres, que estas situaciones no son inconveniente para el desarrollo de las mujeres en la empresa (Welle & Heilman, 2005).

CAPÍTULO 4. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEDICIÓN Y COMPROBACIÓN DEL MARCO CONCEPTUAL. ESTUDIO EMPÍRICO

4.1. Problema y objetivos del estudio empírico

La propuesta conceptual de la gestión equitativa se justifica, entre otras razones, en la necesidad de una herramienta útil que permita avanzar de forma eficaz hacia la justicia y equidad en las organizaciones. Una herramienta para luchar contra diferentes manifestaciones de desigualdad, incluidas la inequidad de género.

La utilidad y eficacia del concepto de Gestión Equitativa se basa en:

- La relativa facilidad de ser medido, pudiéndose adaptar a cada organización.

Cada organización puede identificar comportamientos lo más objetivos posibles, adaptados al sector y características del trabajo, como manifestaciones de la equidad o inequidad en la gestión del personal directivo. Un ejemplo lo tenemos en las evaluaciones de clima laboral. Tras su surgimiento conceptual y primeras mediciones le siguió una etapa de desarrollo y madurez donde cada organización diseña y aplica su modelo de evaluación adaptada a sus particularidades.

- Se identifican comportamientos definidos como de equidad o inequidad en el personal directivo.

No se trata de opiniones subjetivas sobre la persona. Se evalúa la frecuencia en la que se manifiestan actitudes y comportamientos ligados a la equidad o inequidad en la función directiva que parte de un marco conceptual cimentado en el conocimiento previo en materia de justicia y equidad filosófico, social y organizacional.

- La organización podría tener una valoración individualizada de cada persona directiva en cuanto a competencia en gestión de equidad.

No se trata de controlar comportamientos. Tras una primera evaluación del constructo de Gestión Equitativa para cada persona directiva, una línea base personalizada, se abre una identificación de debilidades y fortalezas. El paso siguiente estaría dirigido a mantener o incrementar las fortalezas en equidad y eliminar o disminuir aquellos patrones comportamentales en la gestión directiva que sean inequitativos. Estamos ante un campo del comportamiento organizacional por explorar y desarrollar.

- La competencia en gestión de equidad medida por el constructo de Gestión Equitativa estaría asociado a avances en equidad de género en la organización.

En el capítulo tres de esta tesis se ha expuesto un marco conceptual que incluye la Gestión Equitativa que, sustancialmente, es producto de una mirada interseccional de la equidad de género. En España, y en otros países en el mundo, se exige a las organizaciones (también las empresariales) iniciativas hacia la erradicación de la violencia contra las mujeres (básicamente centrado en el acoso sexual laboral) y la igualdad de oportunidades. Es de esperar que un personal directivo con competencias en

gestión de equidad facilite las iniciativas, la puesta en práctica y el éxito de estas iniciativas.

- La competencia en gestión de equidad medida por el constructo de Gestión Equitativa se asociaría a variables clave de éxito para las organizaciones empresariales.

La asunción por parte de las organizaciones de la necesidad de generar competencias en equidad en sus personas directivas se debe sostener por una cuestión de Derechos, por hacer más efectiva las iniciativas exigidas por las legislaciones o, también deseable, por ser de interés intrínseco para sus resultados y sostenibilidad. Este último punto es una razón suficiente para todas las organizaciones. Generar evidencia sobre la relación entre personas directivas más equitativas y variables organizacionales contempladas como fundamentales para el éxito de las organizaciones (especialmente empresariales), facilitaría que las organizaciones se comprometan, *de motu proprio*, por la equidad de género.

Estas dos últimas razones me lleva a los últimos dos objetivos de esta tesis, que de forma simplificada serían:

1. Presentar una herramienta de evaluación de la gestión equitativa.

2. Comprobar empíricamente el concepto de gestión equitativa.

El segundo objetivo, en este trabajo empírico, se desglosa en dos:

1. Indagar en la existencia de asociación entre la gestión equitativa y la equidad de género en las empresas
2. Observar la asociación con variables claves de éxito para las organizaciones empresariales.

La equidad (o inequidad) de género en las empresas se evaluó a través de una de sus manifestaciones, el acoso sexual laboral.

Como variables claves de éxito decidí escoger las variables compromiso laboral, el conflicto trabajo – vida personal y la productividad laboral.

4.2. Antecedentes previos

4.2.1. Acoso sexual laboral

4.2.1.1. El acoso sexual laboral como elemento a considerar en la equidad de género en las empresas

Si bien distintos organismos supranacionales y miembros de la Academia formulan diferentes concepciones de lo que es equidad de género, todas dejan entender que el acoso sexual formaría parte del concepto. Lo mismo es aplicable cuando nos referimos al ámbito organizacional empresarial. Así se entiende también en los distintos índices utilizados a nivel internacional para evaluar el nivel de igualdad de género en las empresas, que incluyen el acoso sexual dentro del ámbito laboral (acoso sexual laboral) como elemento a considerar (Bloomberg, 2022). Las instituciones públicas aconsejan la

inclusión de indicadores específicos sobre acoso sexual laboral entre los indicadores de igualdad de género en las empresas (Generalitat de Catalunya. Unión Europea, 2010). Estos indicadores suelen centrarse en la presencia de medidas formativas, un código de buenas prácticas y sensibilización para la prevención del acoso sexual laboral, la declaración de compromiso institucional hacia su erradicación, el establecimiento de canales para las denuncias y protocolos para detectar y actuar en el caso que se presente, entre otras. Ahora bien, son muchas menos empresas las que incluyen indicadores de medición de su prevalencia, al menos anual, a través de encuestas o entrevistas al personal.

4.2.1.2. Acoso sexual. Concepto, perspectivas teóricas y medición

4.2.1.2.1. Concepto de acoso sexual

El acoso sexual, o acoso basado en el sexo, es una de las manifestaciones de maltrato interpersonal siendo abordado en una gran cantidad de artículos. El acoso sexual que se presenta en el entorno de trabajo (acoso sexual laboral) es el que recibe la mayor atención (Karami, Spinel, White, & Ford, 2021). Para tratar la definición del acoso sexual hay que tener en cuenta que nos encontramos con dos acercamientos diferenciados pero claramente interrelacionados, influyéndose mutuamente. Un acercamiento legal que proviene del ámbito jurídico y que se manifiesta en las legislaciones de los diversos países y de algunos de los organismos supranacionales sobre el tema. Por otra las definiciones desde la comunidad científica, principalmente desde la psicología (McDonald, 2012). Este último acercamiento, el proveniente de la comunidad científica, se construye por las relaciones entre los comportamientos tras análisis estadísticos y que coinciden en gran manera con el mandato legal (Fitzgerald, Gelfand, & Drasgow, 1995).

El acercamiento legal supuso el origen del término “acoso sexual” que se atribuye a dos mujeres juristas, Farley (1978) y Mackinnon (1979). Ambas llamaron la atención en la especial relevancia que el acoso sexual suponía para el ámbito laboral.

La Organización Mundial de la Salud ha definido el acoso sexual como "cualquier insinuación sexual no deseada, solicitud no deseada de favor sexual, conducta o gesto verbal o físico de naturaleza sexual, o cualquier otro comportamiento de naturaleza sexual que pueda esperarse razonablemente o percibirse que causa ofensa, humillación o intimidación a la persona" (Organización Mundial de la Salud, 2011). Por su parte, y más específicamente hablando del entorno laboral, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2011) lo describe como aquellos comportamientos desagradables y ofensivos en función del sexo. Se presenta en dos variedades: Quid Pro Quo y Ambiente laboral hostil. El Quid Pro Quo hace condicionar el recibir beneficios o sufrir perjuicios laborales a cambio de aceptar comportamientos sexuales, mientras que el segundo genera situaciones de intimidación o humillación. Cabe señalar la influencia del concepto de acoso sexual realizado por un organismo como la Comisión de Igualdad de Oportunidades en el Empleo de EE.UU (1980) que ha sido el fundamento de estudios empíricos en ese país:

> Las insinuaciones sexuales no deseadas, las solicitudes de favores sexuales y otras conductas verbales o físicas de naturaleza sexual constituyen acoso sexual cuando (1) la sumisión a dicha conducta se convierte, ya sea explícita o implícitamente, en un término o condición del empleo de un individuo, (2) la sumisión o el rechazo de dicha conducta por parte de un individuo se utiliza como base para decisiones

> laborales que afectan a dicho individuo, o (3) dicha conducta tiene el propósito o efecto de interferir sustancialmente con el desempeño laboral de un individuo o crear un ambiente intimidante, ambiente de trabajo hostil u ofensivo (p. 1).

Esta definición ha dado pie a diferenciar dos tipos de acoso sexual. Los apartados primero y segundo de la definición se identifican con el "chantaje sexual" o acoso "*quid pro quo*". El tercer apartado se reconoce como acoso sexual ambiental en el que se pueden incluir comportamientos no estrictamente catalogados como sexuales, como podrían ser las conductas sexistas y podrían partir de personas no integradas en la organización, como serían los clientes (Yagil, 2008; Pérez Guardo & Rodríguez Sumaza, 2012). En cuanto al chantaje sexual se presenta mayoritariamente desde posiciones de poder formal, aunque puede darse el caso de ejercerse desde posiciones de menor poder (Freeman, 2011).

Las definiciones psicológicas parten de la experiencia de la víctima (Fitzgerald, Swan S, & Magley, 1997). Así, podemos encontrar definiciones como la de Topa Cantisano, Morales y Depolo (2008) como una experiencia psicológica derivado de comportamientos sexuales no deseados ofensivos y amenazantes. Sin duda, la definición más conocida es la de Fitzgerald, Swan y Magley (1997) que lo definieron como "la conducta relacionada con el sexo no deseado en el trabajo que se aprecia por el destinatario como ofensivo, superior a sus recursos, o que amenaza su bienestar" (p. 15). Partiendo de esta definición se entiende que el acoso sexual se divide en tres tipos, lo que se denomina el modelo tripartito: acoso de género, atención sexual no deseada y coerción sexual (Fitzgerald, Drasgow, Hulin, Gelfand, & Magley, 1997; Gelfand, Fitzgerald, & Drasgow, 1995). El acoso por razón de género no tiene una intención de obtener un favor sexual pero transmiten actitudes que insultan y degradan la condición de las mujeres. En la mayor parte de estudios de prevalencia sería el apartado con mayor presencia (Fitzgerald & Cortina, 2018).

Existe cierta controversia en incluir o no como parte del acoso sexual a conceptos como el sexismo o la agresión sexual. La atención sexual no deseada incluye comportamientos e insinuaciones físicas, verbales o no verbales ofensivos que no son deseados ni correspondidos. Muchos autores entienden en este apartado los comportamientos de agresión sexual. Es más, algunos autores defienden que los comportamientos típicamente entendidos como agresión (violación, por ejemplo) y el acoso sexual formarían un continuo de comportamientos que podrían calificarse de agresión sexual hacia las mujeres (Goodman, Koss, Fitzgerald, Russo, & Keita, 1993).

Por su parte, el chantaje o coerción sexual hace depender la aceptación del requerimiento sexual a la pérdida u obtención de condiciones laborales.

4.2.1.2.2. Perspectivas teóricas del acoso sexual

A los distintos conceptos se une diferentes propuestas explicativas o modelos. Varios estudios han expuesto diferentes corrientes teóricas explicativas del acoso sexual (O'Donohue, Downs & Yeater, 1998; Pina, Gannon & Saunders, 2009; McDonald, 2012; Cuenca-Piqueras, Fernández-Prados & González-Moreno, 2023). No hay un consenso en una clasificación determinada. Por tanto, voy a exponer algunas de las perspectivas teóricas sin ánimo de abarcarlas todas.

- Modelo biológico. El modelo biológico presenta el acoso sexual como una consecuencia del natural deseo de procreación. Es el fruto del más intenso deseo sexual del hombre y de la atracción entre hombres y mujeres en el entorno de trabajo (Studd & Gattiker, 1991). El acoso sexual más grave es propio de hombres "enfermos". Difícil de sostener este modelo que indicaría que el acoso sexual es una etapa en la atracción romántica normal que no se corresponde con los resultados de múltiples estudios (O'Donohue, Downs, & Yeater, 1998).
- Modelo sociocultural. Es el modelo mayoritario para los estudios sobre acoso sexual (Cuenca-Piqueras, Fernández-Prados, & González-Moreno, 2023). Para el modelo sociocultural el acoso sexual refleja el desigual reparto de poder de hombres y mujeres. Desde el enfoque sociocultural en el que incluiríamos la corriente feminista, el acoso sexual deriva de los distintos roles atribuidos a hombres y mujeres inculcados a través de un proceso de socialización y que configurarían una ideología, el machismo (Lerner, 1989; Wise & Stanley, 1992; Eagly, Wood & Diekman, 2000; Bailyn, 2003). Con el acoso sexual se consigue mantener el dominio masculino en el lugar de trabajo a la vez que provoca la intimidación y abandono de la mujer (O'Donohue, Downs, & Yeater, 1998). Dado que el acoso sexual es la consecuencia de la experiencia cultural, se manifiesta en múltiples entornos sociales diferentes, como el entorno laboral (Pina, Gannon, & Saunders, 2009).
- Modelo del desbordamiento del rol sexual (Gutek & Morasch, 1982). Este modelo de desbordamiento del rol sexual se une a los modelos como el de factores individuales y de situación (modelo interaccionista). Para estos modelos el acoso sexual es una manifestación de la transgresión de las expectativas de comportamiento esperado por hombres y mujeres en el trabajo.
- Modelo multidimensional. Modelo que amplía el sociocultural incluyendo la herramienta de la interseccionalidad para incluir las realidades específicas de mujeres que pertenecen a varias minorías.
- Modelo organizacional. La organización permite obtener gratificación sexual a través del acoso sexual que proviene de las relaciones de autoridad y del clima existente. Así, factores como el nivel de contacto con el otro sexo, la existencia de privacidad en el espacio de trabajo, las normas de realización de la actividad y las posibilidades para denunciar influirían en la posibilidad de ocurrencia del acoso sexual (O'Donohue, Downs, & Yeater, 1998). En gran parte de los estudios se simplifica a través de dos variables. La primera variable sería el clima organizacional entendido como la tolerancia de la organización hacia el acoso sexual. La segunda variable sería lo masculino o femenino que supone el contexto que englobaría si en determinado entorno laboral predomina hombres o mujeres o si las actividades que se realizan son masculinas o femeninas (Fitzgerald, Drasgow, Hulin, Gelfand, & Magley, 1997; McCabe & Hardman, 2005). La tolerancia parece ser mejor predictor de los incidentes de acoso sexual (Fitzgerald, Gelfand, & Drasgow, 1995; Welsh, 1999; Pryor, 1995). Además, si la organización reprende o castiga a los denunciantes, no permite o no toma en serio las quejas de las víctimas y

los responsables quedan impunes se percibirá mayor tolerancia hacia el acoso sexual (Fitzgerald, Drasgow, Hulin, Gelfand, & Magley, 1997). Igualmente, si las trabajadoras piensan que su organización es tolerante con el acoso sexual tendrán menos intención de presentar una queja o denunciar al acosador (Cortina & Wasti, 2005). De la misma forma, la tolerancia hacia el acoso se refuerza si se presenta un estilo de liderazgo donde se desconoce las políticas y la formación en contra del acoso sexual en el trabajo (Fitzgerald, Drasgow, Hulin, Gelfand, & Magley, 1997). Igualmente, los estudios demuestran que el acoso aumenta con una proporción mayor de hombres (Fitzgerald, Magley, Drasgow, & Waldo, 1999).

- Modelo situacional – individual. El acoso sexual estaría influido por determinados contextos y contingencias organizacionales y características individuales de las personas que se unirían para predecir su ocurrencia (Pryor, LaVite, & Stoller, 1993). En estas personas existiría una relación entre sexualidad y dominancia social.

Tanto en el enfoque sociocultural como el organizacional el concepto de poder está presente (Bosch Fiol y otros, 2012). Para el feminismo es un poder de género (Alemany Gómez, 2001; Pérez Guardo, 2012). Para parte de la comunidad científica no es el género en sí sino la ideología sexista la que estaría influyendo en el acoso sexual (Herrera, Pina, Herrera, & Expósito, 2014). El acoso sexual se convierte en una forma de victimización sexual con sus raíces en el sexismo (Buchanan, Settles, Hall, & O'Connor, 2014). Sin embargo, la teoría organizacional no se centra en estas diferencias de poder como específicas de género (Pina, Gannon, & Saunders, 2009).

En realidad los distintos modelos tienen puntos en conexión y muchos de los estudios podrían incluirse en varios de estos modelos.

4.2.1.2.3. Medición del acoso sexual

El estudio del acoso sexual o acoso basado en el sexo ha generado una amplísima documentación que ha abordado diferentes esferas de la vida y entornos y grupos de personas particulares. En paralelo se han propuesto múltiples mediciones de su prevalencia.

A las diferencias en cuanto a características de las personas y entornos específicos se une la disparidad en metodologías entre estudios. Así encontramos diferentes definiciones y parten de distintos modelos de acoso sexual, la manera de obtener los datos (bien por muestreo por conveniencia o probabilística), la forma de agrupar las preguntas o la utilización bien de una única pregunta o una batería de ellas para recabar los comportamientos entendidos como acoso sexual. Esta disparidad es especialmente notoria en los estudios realizados para medir el acoso sexual en países de ingresos medios y bajos. En estos países se presentan estudios que no parten de definiciones concretas de acoso sexual, que adolecen de medidas validadas o que no realizan preguntas específicas sobre comportamientos que podrían entenderse como acoso sexual (Ranganathan, Wamoyi, Pearson, & Stöckl, 2021). Esta disparidad de estudios dificulta que se pueda realizar comparaciones adecuadas de prevalencia entre diversos entornos, grupos de individuos o países.

La mayor parte de estas herramientas miden la prevalencia en el mundo del trabajo y la educación. De hecho, las herramientas que utiliza la OIT y la OMS para sus estudios a nivel mundial se centran en estos dos entornos (Ranganathan, Wamoyi, Pearson, & Stöckl, 2021). Se pueden encontrar mediciones en grupos y entornos dispares. Solo dos ejemplos entre los muchos que se pueden encontrar en la bibliografía académica no restringido al mundo educativo o laboral. El primero parte de un estudio en el sur de Asia que diseñó una escala que medía el acoso sexual que sufrían las mujeres por los hombres en áreas públicas, denominado eufemísticamente en la sociedad como burlas de Eva del que proviene el nombre de la escala, Eve-Teasing Questionnaire-Mental Health (ETQ-MH) (Talboys, Kaur, VanDerslice, & Gren, 2017). Otro estudio diseñó un cuestionario de acoso y agresión sexual para ambientes de consumo de alcohol, el C-SHADE (Graham, y otros, 2023).

En cuanto al entorno educacional podemos igualmente encontrarnos una gran diversidad de estudios, si bien la mayor parte centrados en el ambiente universitario. Sirva como ejemplo 3 propuestas de medición, algunos muy recientes. El primero lo tenemos en un estudio que diseñó la Escala de Acoso Sexual entre Pares en Niños (PSH-C) dirigida a levantar el acoso sexual (victimización, perpetración y presencia) entre pares de niños de 10 a 12 años en el entorno escolar (Valik, Holmqvist Gattario, Lunde, & Skoog, 2023). Un segundo estudio que diseñó la Escala de Acoso Sexual e Interacción Social de Contenido Sexual (EASIS-U) para contextos en habla española en colegios y universidades (Bosch, y otros, 2012). El tercero es una propuesta en Ecuador que diseñó la Escala de Medición de Acoso sexual en Instituciones de Educación Superior (ASIES) (Guarderas, y otros, 2023).

El entorno que recibe la mayor atención en cuanto al acoso basado en sexo es el lugar de trabajo. De la misma manera podemos encontrarnos estudios dirigidos a grupos específicos de individuos. Por ejemplo, el estudio sobre acoso sexual en organizaciones de salud utilizando una herramienta de 14 ítems dirigido a evaluar la prevalencia de acoso por parte de pacientes o clientes (Vincent-Höper, Adler, Stein, Vaupel, & Nienhaus, 2020). También tenemos estudios con metodologías diversas, así podemos encontrar estudios con evaluaciones de acoso y agresión sexual realmente sencillas como el que se inserta en el Cuestionario de Trauma Breve desarrollado para estudios de salud en enfermeras con una pregunta en el caso de acoso sexual "¿Alguna vez ha experimentado acoso sexual en el trabajo que fue físico o verbal?" con opción dicotómica de respuesta sí o no (Thurston, Chang, Matthews, Von Känel, & Koenen, 2019). O bien aquellos estudios que se centran específicamente en un tipo de acoso sexual, como por ejemplo en la medición del acoso de género en el lugar de trabajo. El estudio de Leskinen y Cortina (2014) propone el Cuestionario de Experiencias de Género. Este cuestionario de 20 ítems realiza una evaluación del acoso de género con 5 dimensiones: Comentarios sexistas, Comportamiento sexualmente crudo u ofensivo, Infantilización, Vigilancia del trabajo y familia y Vigilancia de género.

Una distinción en método sería aquella que diferenciaría los estudios que miden la propensión de los acosadores, la probabilidad de ocurrencia, a través instrumentos de autodenuncia o aquellos que lo hacen a través de instrumentos de observación del comportamiento.

Siguiendo el artículo de Grabowski, Dinh, Wu y Stockdale (2022) mencionaré algunos estudios existentes que proponen instrumentos de autodenuncia. El más citado y utilizado es el de Pryor con su Escala LSH de Probabilidad de Acoso Sexual (1987). Otros instrumentos son: el Índice de Proclividad al Acoso Sexual (Bingham & Burleson, 1996); la Escala de Inclinaciones al Acoso Sexual de Bartling y Eisenman (1993) o el WCS o Escenario de Aplastamiento en el Lugar de Trabajo (Williams, Gruenfeld, & Guillory, 2017). Tanto la más utilizada escala de Pryor (LCH) como la escala WCS no incluyen el acoso de género en su medición. Por último, entre los instrumentos de autodenuncia, mencionar el del propio equipo de Grabowski, el SBHI. El Inventario de Acoso Basado en el Sexo (SBHI) es una medida conductual de autoinforme que evalúa las intenciones de acoso por razón de sexo (acoso de género y las intenciones de atención sexual no deseada), las percepciones de amenaza y las intenciones de apoyo (Grabowski, Dinh, Wu, & Stockdale, 2022).

Entre las escalas de observación de comportamiento destaca sobremanera sobre el resto el Cuestionario de Experiencias Sexuales (SEQ). El SEQ es una de las escalas más utilizadas en EE.UU y en el mundo para evaluar la incidencia y prevalencia del acoso sexual en las organizaciones, especialmente en empresas. Se ha traducido a varios idiomas y validado y adaptado a múltiples contextos culturales. Ahora bien, no significa que no haya estado libre de críticas (Gutek, Murphy, & Douma, 2004).

Su primera versión es la realizada por un equipo de Fitzgerald en 1988 y sigue utilizándose en estudios recientes. Esta primera versión constaba de 28 ítems, con 3 opciones de respuesta (nunca, una vez y más de una vez). Los ítems y las dimensiones seguían un continuo aproximado de severidad en el acoso agrupados en 5 dimensiones: acoso de género (7 ítems), comportamiento seductor (5 ítems), soborno sexual (4 ítems), coerción sexual (4 ítems) y agresión sexual (7 ítems). Se añade un ítem de criterio que pregunta si fue acosado sexualmente, como indicador global de Acoso Sexual. El comportamiento seductor se refiere a acercamientos sexuales inapropiados y ofensivos pero esencialmente libre de sanciones. La diferencia entre el soborno y la coerción estriba en que el primero se liga alguna actividad o comportamiento vinculado al sexo por recompensas y el segundo se liga a castigos, ambos entrarían en lo que denominaríamos chantaje sexual. Esta escala obtuvo una consistencia interna de .92 sobre una muestra de 1.700 personas, estudiantes de universidad. Los coeficientes de confiabilidad para las distintas dimensiones variaron de .62 a .86 (Fitzgerald, y otros, 1988).

Entre las versiones del SEQ la más utilizada es la ideada por Fitzgerald, Gelfand y Drasgow (1995). Se suele identificar con el nombre de SEQ-W, (la diseñada para estudiantes se denomina SEQ-E). El instrumento incluye 17 conductas agrupadas en tres dimensiones: acoso de género (5 ítems), atención sexual no deseada (7 ítems) y la coerción sexual (5 ítems). Se añadía, como categorías aparte, un ítem de criterio global y otro asimilable a intento de violación. Esta escala demostró suficiente fiabilidad y validez. Alfa de .89 para la escala completa, para el acoso de género .86, para la atención sexual no deseada .75 y para la coerción sexual .87. Las medidas de ajuste y bondad del modelo fueron $\chi^2 = 133.67$; GFI = .983 y RMSR = .207.

Sobre el SEQ se han realizado varias críticas, una de ellas la falta de información sobre los ítems aplicados en los artículos originales y el gran número de modificaciones

y variaciones que ha tenido. La mayoría con 18 ítems o más (Gutek, Murphy, & Douma, 2004).

Adicionalmente, incluyo en este apartado de la tesis un constructo que no forma parte del acoso sexual pero está relacionado y que la comunidad científica reconoce que es el que más se relaciona con el acoso sexual y que lo predice en gran manera, la tolerancia de la organización al acoso. Se pueden encontrar diversas escalas de tolerancia de la organización al acoso sexual. Expongo dos de ellas. La primera sería el OTSHI[65] (Pryor, 1987). La segunda la del Departamento de Defensa de USA (Hay & Elig, 1999).

4.2.2. El acoso sexual laboral y la justicia y equidad en las organizaciones

4.2.2.1. El acoso sexual laboral y su relación con la salud emocional, compromiso laboral y otras variables organizacionales

Comentaba que pocas empresas incluían como indicador una medición periódica de la prevalencia del acoso sexual en su organización (apartado 5.2.1.1). Si bien no está generalizado en las empresas la medición de prevalencia sí se tiene en cuenta en los estudios realizados por la academia para indagar sobre sus consecuencias (Willness, Steel, & Lee, 2007). La bibliografía es realmente extensa, incluyendo estudios meta analíticos (Chan, Chow, Lam, & Cheung, 2008). Más específicamente, encontramos estudios que relacionan el acoso sexual laboral con la salud emocional del personal (Houle, Staff, Mortimer, Uggen, & Blackstone, 2011; Rostami, Burman, Ghazinour, & Hansson, 2023). Con condiciones de clima laboral (Gruber, 1998; Pesta, Hrivnak, & Dunegan, 2007). Con satisfacción laboral (Lapierre, Spector, & Leck, 2005; Merkin, 2008). Otro grupo de estudios se centran en consecuencias en variables de rendimiento (Woodzicka & LaFrance, 2005). En productividad laboral (Cici, Hendriock, Jaspersen, & Kempf, 2021). En logro profesional (McLaughlin, Uggen, & Blackstone, 2017). En costos (Rizzo, y otros, 2018; Au, Dong, & Tremblay, 2023).

Si bien, como se ha indicado en las investigaciones comentadas, existe evidencia sobre la relación entre el acoso sexual en todas sus dimensiones y la satisfacción en el trabajo, se presentan estudios en que la satisfacción de un trabajador no siempre significaría que va a dar todo lo que sus habilidades y competencias le permiten en su puesto de trabajo (Crossman & Abou-Zaki, 2003). Para parte de la comunidad científica, el concepto de compromiso laboral es más adecuado para saber si una persona está dispuesta a rendir al máximo de sus posibilidades. Me detengo, por tanto, en la relación del acoso sexual con el compromiso laboral. Comento algunas investigaciones centradas en esta relación.

En Australia y sobre una muestra de enfermeras se indagó sobre la relación entre acoso sexual y compromiso laboral. El acoso sexual se midió utilizando el SEQ (Fitzgerald, y otros, 1988). El compromiso laboral se midió con el UWES (Schaufeli & Bakker, 2003). Se realizaron análisis multivariantes de la varianza (MANOVA) para los distintos tipos de acoso sexual (acoso por razón de género, atención sexual no deseada y

[65] El inventario mide seis escenarios que representan el acoso de género, atención sexual no deseada, y la coerción sexual.

coacción sexual) para determinar las diferencias en el compromiso laboral entre los grupos que habían sufrido acoso sexual y los que no habían sufrido acoso sexual. Se observó que las mujeres eran más propensas a sufrir acoso sexual. El tipo más común de acoso sexual experimentado por las mujeres fue el acoso por razón de género, mientras que los hombres declararon una mayor incidencia de la atención sexual no deseada. Hubo un efecto significativo vinculado a cada uno de los tipos de acoso sexual sobre el compromiso laboral. Los hombres que sufren acoso sexual tienen niveles de "dedicación" estadísticamente significativos más bajos que las mujeres acosadas. No parece haber diferencias significativas en "vigor" y "absorción" entre hombres y mujeres (Cogin & Fish, 2009).

En cambio, sobre una muestra nacional de enfermeras elegidas por muestreo no probabilístico por conveniencia, esta vez en España, se obtuvieron resultados diferentes. El acoso sexual se evaluó con una sola pregunta "¿Has sufrido acoso sexual en tu lugar de trabajo?" Los valores del compromiso fueron recodificados para generar 3 grupos de clasificación: el alto (máx. ≤ UWES-9 < 75ésimo percentil); el intermedio (75ésimopercentil ≤ UWES-9 < 25ésimo percentil) y el bajo (25ésimo percentil ≤ UWES-9 ≤ mínimo). Si bien las enfermeras que experimentaron violencia, amenazas y acoso psicológico mostraron niveles más bajos de compromiso laboral que las que no lo hicieron no resultó igual en el caso de las sufrieron acoso sexual. No hubo diferencias significativas entre los grupos de enfermeras que sufrieron y no sufrieron acoso sexual (Navarro-Abal, y otros, 2023).

A estos estudios correlacionales se unen propuestas teóricas que explicarían como responderían aquellas trabajadoras que sufrieran acoso sexual. Una de las propuestas es la de Wasti y Cortina (2002, 2005) que plantea que una sobreviviente de acoso sexual tiene 5 opciones de respuesta: búsqueda de defensa, apoyo social, evitación, negación y confrontación/negociación. La búsqueda de defensa se trataría de buscar la ayuda dentro de la organización. El apoyo social sería recurrir a la ayuda de colegas, amigos y familiares. La evitación es intentar evitar al acosador o al entorno en el que se da si es posible. La negación es una respuesta cognitiva que minimiza la gravedad de la situación que se está viviendo. La confrontación/negociación es el intento de pedir o insistir negociar con el acosador para que deje de acosar.

4.2.2.2. El acoso sexual laboral y su relación con la justicia y equidad en las organizaciones

Quisiera empezar este apartado con un estudio realizado en Australia que no tiene un enfoque cuantitativo. Duffy, O'Shea y Tang (2023) exponen en su resumen la intención del artículo "explora los procesos de violencia sexual y sus consecuencias, dentro de un contexto organizacional a través de la experiencia de una mujer profesional (...) como empleada subalterna, migrante y mujer" (p. 1387). En el estudio se visibiliza la realidad de una empresa, que podría ser muchas de las existentes en cualquier parte del mundo, que a pesar de declarar su defensa hacia la igualdad de género, en sus actos se manifiesta valores y normas misóginas vigentes en la sociedad. Esta mujer, silenciada y traumatizada, observa como la organización acaba amparando al acosador, como resultado de unas estructuras organizacionales, políticas, procesos y personal empleado que sostienen e integran el acoso sexual. En definitiva, un régimen de inequidad. Este

ejemplo real sirve para entender mejor que hay detrás de los estudios descriptivos correlacionales.

Hemos visto en los apartados anteriores que hablar de justicia y equidad, incluso ajustado a las organizaciones, es tratar sobre un gran abanico de conceptos que podrían estar ligados. Solo como ejemplo, en algunos estudios se entiende el sexismo hostil como asimilado al acoso sexual. Así tenemos un estudio en Suiza sobre una muestra de 110 empleados varones realizado por Krings y Facchin (2009) con la escala LSH de Pryor (1987). Evidenciaron que en condiciones de escasa justicia interaccional, las probabilidades de presencia de sexismo hostil medido como acoso sexual podía aumentar el trato injusto, derivado de una percepción de insulto y amenaza al estatus social. En Argentina, Vaamonde (2013) obtenía resultados en la línea de Krings y Facchin. El sexismo hostil y la justicia interpersonal presentaban una relación inversa, obtenido sobre una muestra de 414 personas empleadas de varias organizaciones.

En interés de esta tesis nos centraremos en el concepto de acoso sexual o acoso basado en el sexo y su relación con el concepto de Justicia Organizacional y sus dimensiones, y el de supervisión abusiva como constructos más cercanos al de Gestión Equitativa.

4.2.2.2.1. Acoso sexual y justicia organizacional

Estudios específicos que estudien ambos conceptos en revistas indexadas en Scopus son pocos.

Un estudio especialmente revelador es el de Rubino y equipo (2018) sobre una muestra de militares estadounidenses. En este estudio se indaga sobre las relaciones existentes entre los constructos de clima de justicia organizacional, clima sobre acoso sexual, similitud sexual y acoso sexual. Tanto el clima sobre el acoso sexual como la similitud sexual han sido evidenciados en estudios previos como precursores, antecedentes que pronosticarían la presencia de acoso sexual (O'Leary-Kelly, Bowes-Sperry, & Bates, 2009; Willness, Steel, & Lee, 2007). El clima sobre acoso sexual es cercano conceptualmente a la tolerancia de la organización hacia el acoso sexual. Un clima sobre acoso sexual alto indicaría que las trabajadoras perciben que la organización reaccionará ante actos de acoso sexual que realizara sus compañeras y compañeros o personal directivo y que existen medidas y disposiciones para prevenirlo y evitarlo. En definitiva, la existencia de políticas y procedimientos existentes y que se implementan y aplican eficazmente a todas las personas empleadas tendría un efecto disuasorio de los comportamientos de acoso sexual. La similitud sexual hace mención al grado en que el grupo está formado de su mismo sexo (la similitud sexual más alta para un hombre es que en el grupo todos sean hombres, para la mujer que todos sean mujeres). Se entiende que un grupo donde solo haya una mujer el riesgo de que ocurra comportamientos de acoso sexual hacia ella serán elevados. El clima de justicia organizacional evalúa la existencia de un clima de trato justo hacia las y los empleados en su trabajo diario y responde básicamente a la estructura generalmente aceptada de justicia organizacional.

Los resultados evidenciaron que un mayor clima de justicia organizacional estaba asociado a una menor prevalencia de acoso sexual y que el clima de justicia organizacional moderaba las relaciones entre clima sobre acoso sexual y acoso sexual y entre similitud sexual y acoso sexual. De otra forma, el efecto de un bajo clima sobre

acoso sexual o bajo nivel de similitud sexual en el acoso sexual se ve minorado cuando estamos ante una organización con un clima de justicia organizacional.

La lógica subyacente es que disminuir la presencia del acoso sexual no solo pasa por diseñar y aplicar respuestas al acoso o crear ambientes de trabajo equilibrados en cuanto a género. Un clima de justicia organizacional tendría mayores implicaciones que el clima sobre el acoso sexual ya que establece hasta qué punto se espera cómo una persona empleada va a ser tratado y cómo hay que tratar a los demás en el lugar de trabajo. En un clima elevado de justicia organizacional se espera que se promueva la justicia para todos, desanimando y rechazando los comportamientos de discriminación y también los de acoso sexual ya que se ataca las causas que subyacen al acoso sexual, un enfrentamiento proactivo frente a una visión reactiva que hay detrás de un clima sobre el acoso sexual o forzar a crear grupos con equilibrio de género o similitud de sexo. La mujer acosada del estudio de Duffy, O'Shea y Tang (2023) se encontró con una organización con un bajo clima tanto sobre acoso sexual como de justicia organizacional. Una organización injusta, tolerante al acoso sexual.

Un estudio realizado por Butler y Chung-Yan (2011) con un cuestionario en línea sobre mujeres empleadas de América del Norte indagó sobre la relación entre la percepción de las diferentes dimensiones de la justicia organizacional y la respuesta de las mujeres al acoso sexual. En el caso de la justicia interpersonal se evaluaba no sobre el acosador, sino sobre la posible persona que atendería la queja. La justicia informativa evaluaba la percepción de justicia de las explicaciones brindadas a las mujeres durante el proceso de queja. Las respuestas analizadas fueron dos, la búsqueda de defensa o la confrontación según el modelo de Wasti y Cortina (2002) medido por el Cuestionario de Experiencias Sexuales (SEQ) de Fitzgerald y equipo (1995). Las diferentes dimensiones de la justicia organizacional fueron medidas con adaptaciones de la escala de Colquitt, (2001) excepto la justicia distributiva. El estudio concluye que la teoría de la justicia organizacional puede servir para predecir el comportamiento futuro de una trabajadora acosada sexualmente. Las mujeres que habían experimentado acoso sexual con mayor frecuencia tenían más probabilidades de denunciar a su acosador a medida que aumentaban sus percepciones de justicia distributiva, procesal e informativa. Las mujeres acosadas sexualmente denunciarían si perciben que los procedimientos de quejas son justos y que los resultados derivados de la presentación de la queja son justos. Una explicación de la importancia de la frecuencia del acoso se basaría en que a mayor número de veces sufriendo actos de acoso más creíble sería la denuncia. Si la frecuencia de acoso es baja es posible que las mujeres opten por confrontar al acosador como vía para que las consecuencias para ellas sean las menores posibles. En cuanto a confrontar al acosador. La interacción entre la frecuencia sexual y las percepciones de justicia distributiva e informativa predijo la confrontación. La justicia interpersonal (la calidad percibida del trato interpersonal recibido a lo largo del proceso de queja) no se relacionó con ninguna de las dos opciones de respuesta, denunciar o confrontar.

Un estudio con gran influencia es el de Donovan, Drasgow y Munson (1998). Con este estudio se presenta una escala para medir la justicia interpersonal laboral, concretamente la escala de Percepciones de Trato Interpersonal Justo (PFIT). Con esta escala se demostró que la justicia interpersonal se asociaba inversamente con las

experiencias de acoso sexual y la tolerancia de la organización al acoso sexual (Donovan, Drasgow, & Munson, 1998).

Otro estudio que apoya la relación entre acoso sexual y justicia organizacional es el de Magnavita y Heponiemi (2011). Encontraron que los estudiantes de enfermería y las enfermeras que experimentaron violencia verbal en entornos clínicos tenían niveles más bajos de percepción de justicia organizacional.

La argumentación que sostiene la existencia de relación entre el acoso sexual laboral y la justicia organizacional varía en función de los estudios expuestos. En el estudio de Vaamonde (2013) una de las hipótesis es la relación entre justicia interaccional con el sexismo, tanto hostil como benevolente. El sexismo hostil puede ser entendido como elemento del acoso sexual laboral. Un resultado significativo fue la relación entre sexismo hostil y justicia interpersonal (r=,11; p<,05). Este estudio se sostiene también, entre otros trabajos, en el de Krings y Facchin (2009) argumentando que cuando las personas empleadas perciben injusticias se generan emociones negativas. Estas emociones negativas motivan prejuicios, especialmente hacia grupos de estatus desigual como serían hombres hacia mujeres, que llevarían a actos que pretenderían restablecer el equilibrio con comportamientos contrarios a las normas, como sería el acoso sexual hacia las compañeras. En lugar de responder hacia la persona directiva por el temor a represalias, la acción se dirige hacia las mujeres como miembros de un grupo oprimido. En el estudio de Donovan, Drasgow y Munson (1998) se encontró una relación inversa entre justicia interpersonal con las experiencias de acoso sexual (r = -,28; p<,001), de la misma manera que se obtuvo con la percepción de tolerancia al acoso sexual (r = -,35; p<,001). La argumentación se apoya en la evidencia de relación en múltiples trabajos previos de la fuerte relación entre percepción de tolerancia y la misma prevalencia del acoso sexual. Una persona directiva con niveles bajos de gestión en equidad es más probable que sea más tolerante a las conductas de acoso sexual y, en definitiva, sea percibido así por el personal empleado. En cualquier caso, los mismos autores no entran en la causalidad de las percepciones al tratarse de una investigación correlacional. El estudio de Rubino y equipo (2018) aborda la relación entre el clima de justicia organizacional y el acoso sexual bajo la argumentación de que el clima establece expectativas sobre cómo las personas deben tratar a las demás personas. Ahora bien, el efecto de un clima de justicia estaría en la línea del efecto de una percepción de justicia por parte de una persona directiva. De otra manera, creencias de las personas empleadas de que su empleador es justo estaría relativamente cercano a la creencia de que las personas directivas son justas y esta percepción tiene un efecto preventivo sobre la ocurrencia del acoso sexual ya que establece expectativas sobre cómo las personas deben tratar a las demás.

Las argumentaciones presentadas son igualmente válidas para explicar la relación entre el actuar injusto – inequitativo (o justo y equitativo) del personal directivo y el nivel de prevalencia del acoso sexual laboral entre las mujeres trabajadoras.

4.2.2.2.2. Supervisión abusiva y acoso sexual

De la búsqueda bibliográfica de artículos en Scopus solo un estudio trataba directamente el tema de asociación entre ambos constructos. En un estudio con muestra de enfermeras chinas se relacionó la supervisión abusiva con la violencia en el lugar de

trabajo, incluido el acoso sexual. En el estudio también se indagaba sobre el papel mediador de la ansiedad y la depresión y el papel moderador de la capacidad de trabajo de las enfermeras. Una enfermera con un alto nivel de capacidad laboral puede evitar sustancialmente el comportamiento negativo del supervisor, ya que los individuos pueden reducir la frecuencia y la probabilidad de una supervisión abusiva. El análisis se realizó por regresión lineal jerárquica múltiple. La idea es que, derivado del trato hostil recibido por un o una persona directiva, las enfermeras tendrían actitudes y comportamientos negativos como podrían ser la reducción de la satisfacción el trabajo o menos comportamientos de ciudadanía organizacional. Trasladado hacia la relación con pacientes y familiares podrían aumentar su ansiedad y depresión, resultando en un trato inadecuado. Como respuesta, pacientes y familiares podrían ejercer actos de violencia. La supervisión abusiva se asoció positivamente con la violencia en el lugar de trabajo ($\beta = 0{,}209$, $p <{,}01$). La argumentación de esta asociación descansaba en dos teorías. La Teoría del Intercambio Social y la Teoría de los Sucesos Afectivos. Por la primera teoría, una trabajadora cambiaría su actitud o comportamiento en función de la percepción del trato abusivo pudiendo facilitar el que otras personas puedan responder con violencia. Por la segunda teoría, las acciones negativas de una supervisión abusiva afectan a las emociones (ansiedad y depresión en el estudio) y actitudes hacia las demás personas de la trabajadora, siendo menos atenta y aumentando la probabilidad de exponerse a la violencia de género (Zhang, y otros, 2022). Bajo esta interpretación, la asociación de una gestión con escasa equidad por parte de una persona directiva y los casos de violencia como sería el acoso sexual laboral se debería a la generación de emociones negativas en las mujeres afectadas por un actuar injusto de la persona directiva que inducirían a unas peores relaciones con el resto del personal o con personas terceras a la empresa. Estas peores relaciones aumentarían la probabilidad de que estas personas respondan con actos identificables como acoso sexual.

4.2.2.2.3. Apoyo de la supervisión y acoso sexual

Sobre una muestra de personal militar mujeres escogidas por muestreo aleatorio estratificado no proporcional que garantizaba una representación adecuada de las mujeres, se buscó conocer si el apoyo de la supervisión inmediata (él o ella) era capaz de mitigar los efectos negativos de vivir las experiencias de acoso sexual sobre la satisfacción en el trabajo, el compromiso organizacional y la intención de dejar la organización. La idea es que el acoso sexual genera un daño físico y psicológico. Los líderes pueden ayudar a su personal a cargo que ha sufrido el acoso para sobrellevar mejor la experiencia. El apoyo se midió con un ítem que preguntaba si su supervisor o supervisora inmediata hizo esfuerzos honestos y razonables para detener el acoso sexual, independientemente de lo que se dijera oficialmente. Al final, los resultados no fueron del todo concluyentes en cuanto al modelo de moderación. No solo se planteó un modelo de moderación sino de mediación. Las personas autoras destacan que el apoyo de la persona líder interviene parcialmente en la relación entre las experiencias de acoso sexual y sus consecuencias (satisfacción, compromiso e intención de abandono) (Murry, Sivasubramaniam, & Jacques, 2001).

Partiendo de la Encuesta de Principios de Mérito (MPS) de la Junta de Protección de Sistemas de Mérito (MSPB) de USA y sobre la base del modelo de recursos y demandas laborales un estudio examinó la relación entre el acoso sexual y el compromiso

del personal empleado. Se planteó tres moderadores que pueden influir en esta relación: el género, el apoyo percibido de la persona supervisora y el clima de equidad de género. La idea es que tanto el apoyo de la persona supervisara como el clima de equidad de género pueden ser entendidos como recursos laborales. La muestra, escogida entre personal de agencias federales de USA, se escogió por muestreo aleatorio estratificado y se aplicó la encuesta en línea. El compromiso del personal empleado se midió con 3 ítems con opciones de respuesta de 5 puntos en escala Likert (totalmente en desacuerdo – totalmente de acuerdo): "Tengo la oportunidad de desempeñarme bien en un trabajo desafiante", "El trabajo que hago es significativo para mí" y "En mi trabajo, me siento inspirado para hacer mi mejor trabajo". El acoso sexual laboral se midió por 11 ítems dicotómicos que recogen 11 acciones cometidas por los miembros de la organización. El apoyo de la supervisión percibida se midió por tres ítems de la encuesta: "En general, estoy satisfecho con mi supervisor", "Mi supervisor proporciona comentarios constructivos sobre mi desempeño" y la "satisfacción con la relación de trabajo con mi supervisor". Este último con escala muy insatisfecho – muy satisfecho. El análisis del modelo se basó en regresión de efectos fijos unidireccional y errores estándar agrupados. Se observó que el acoso sexual tiene una relación negativa con el compromiso del personal empleado. Este efecto es mayor entre los hombres que han sido acosados sexualmente. Sin embargo, no se encontró efectos moderadores significativos del apoyo percibido de una persona supervisora (Hameduddin & Lee, 2023).

En un estudio cualitativo sobre estudiantes de posgrado se describieron experiencias que mostraban que cuando el/la superior no se preocupaba de la protección física y bienestar de su alumnado las situaciones de acoso por motivos de género, micro agresiones basadas en la identidad sexual e insensibilidad racial aparecían (Bautista-Biddle, Pereira, & Williams, 2021).

4.2.3. Conciliación laboral

Las personas dentro de la sociedad asumimos roles que nos dictan, influyen y limitan lo que hacemos, con quiénes nos relacionamos, en lo que pensamos, en cómo nos sentimos, qué tiempo debemos dedicarle o dónde debemos cumplir con el rol (Frone, 2003). Existen en varios ámbitos, el trabajo, la familia, los amigos, el ocio, el religioso, el de aprendizaje o el de estudiante (Gisler, y otros, 2018). Cada uno de los roles requiere su cumplimiento y a la vez que estén armonizados, integrados entre ellos, en equilibrio. Ahora bien, para el cumplimiento de estos roles las personas requieren recursos y energía, recursos y energía que son limitados y tienen que repartirse entre los diferentes roles vitales (Greenhaus & Beutell, 1985). Lo ideal es que exista un equilibrio entre estos roles, armonizados en el uso de recursos y la energía, pero este equilibrio se pierde si los roles interfieren o entran en conflicto entre ellos. El desequilibrio llega a ser un factor estresante que afecta al cumplimiento de los roles con implicaciones en la salud y el bienestar de la persona (Frone, 2003).

Se podría estudiar distintas combinaciones de roles para poder indagar en su balance. La academia se ha centrado en el estudio de dos combinaciones concretas. Una combinación general que estudia el rol laboral (particularmente el del trabajo) con el resto de roles vitales. Este resto de roles vitales se recogen en el término generalmente aceptado de "vida personal". El estudio de la integración a través de la asignación de tiempo y

energía a las funciones laborales y no laborales es conocido como conciliación (o equilibrio, balance o interfaz) entre la vida laboral y personal (Kelliher, Richardson, & Boiarintseva, 2019). La otra combinación ha recibido la mayor atención y se centra en el estudio de dos roles, el rol en el trabajo y el rol en la familia. Dado que el rol familiar está dentro de los roles vitales, gran parte de lo referente a modelos teóricos, antecedentes y consecuencias del estudio del balance trabajo – familia pueden entenderse subsumido en el balance trabajo – vida personal. Por ello comenzaré con la combinación trabajo – familia.

4.2.3.1. Equilibrio, conflicto y enriquecimiento trabajo – familia. Conceptualización

Greenhaus y Beutell (1985) definían el conflicto trabajo – familia como "una forma de conflicto entre roles en la que las presiones de rol de los ámbitos laboral y familiar son mutuamente incompatibles en algún aspecto" (p.77). Proponen 3 formas principales en las que el conflicto[66] trabajo – familia se puede presentar: conflicto basado en el tiempo, conflicto basado en la tensión y conflicto basado en el comportamiento. En el conflicto basado en el tiempo los roles compiten por el tiempo de un individuo. Puede adoptar dos formas: (1) imposibilidad de que atender a una pueda permitir responder a las expectativas de la otra función y (2) se genera preocupaciones por la necesidad de cumplir con los roles. Así, un elevado número de horas aplicadas al trabajo como la falta de flexibilidad del horario de trabajo incrementarían el conflicto. El conflicto basado en la tensión o estrés nace a partir de características de uno de los roles que pueda llegar a generar tensión (p.e. exigencias de tipo físico o psicológico del trabajo o falta de apoyo de un cónyuge en las tareas de cuidado). Esta tensión dificulta que se pueda responder a las exigencias del otro rol, (reducción de rendimiento). El conflicto basado en el comportamiento aparece cuando los comportamientos esperados en un rol chocan con los del otro rol. Greenhaus y Beutell (1985) ponían el ejemplo del patrón directivo masculino como autosuficiente, con cierta agresividad que no casaría con el esperado en su familia, más cálido, vulnerable y afectuoso.

Además de la presencia de estresores laborales y familiares, el conflicto entre los dos roles será mayor cuanto más importante sea para la persona estos roles (implicación en el trabajo e implicación con la familia) y cuando las consecuencias negativas del incumplimiento sean más elevadas.

En realidad, la definición de conflicto trabajo – familia dado por Greenhaus y Beutell (1985) es bidireccional. Se puede identificar dos tipos de interferencias. Por una parte, aquellas en que el trabajo interfiere con la familia o WIF por su denominación en inglés (work interfering with family) y las que parten de la familia hacia el trabajo (FIW, family interfering with work) (Frone, Russell, & Cooper, 1992; Frone, Yardley, & Markel, 1997). Cada tipo de interferencia se relaciona con antecedentes y consecuencias diferentes. Además, se han estudiado las relaciones recíprocas entre los dos tipos de interferencia. Es decir, se ha indagado en cómo las tensiones laborales, problemas y responsabilidades, interfieren en la realización de las exigencias familiares, y cómo estas interferencias en las exigencias familiares acabarán incidiendo con la actividad laboral.

[66] En la bibliografía académica se pueden encontrar términos como interferencia, tensión o desbordamiento negativo trabajo – familia.

Lo mismo en viceversa. Ambas se relacionan en forma directa (Frone, Russell, & Cooper, 1992).

Tanto hombres como mujeres sufren bastante más las interferencias que parten del trabajo que las que parten de la familia (Frone, Russell, & Cooper, 1992) pero son las mujeres las que lo sufren con mayor frecuencia. Esta mayor frecuencia podría explicarse por la responsabilidad que asumen por el rol social tradicional que se les atribuye. Está suficientemente demostrado que las mujeres dedican más tiempo que los hombres a las tareas de cuidado y tienen que soportar mayores consecuencias negativas si no cumplen con las expectativas del rol familiar (Pleck, 1977).

En cuanto a la influencia existente entre los roles laboral y familiar la literatura ha desarrollado otro tipo de efecto que no resulta un conflicto sino que promueve emociones positivas. El enriquecimiento trabajo – familia. El enriquecimiento[67] se produce cuando los recursos generados en un ámbito de la vida promueven una mayor calidad de vida en otro ámbito vital (Greenhaus & Powell, 2006)[68]. De la misma manera que ocurre con el conflicto, el enriquecimiento es bidireccional. Las experiencias y recursos creados por el empleo remunerado pueden beneficiar a la vida familiar de una persona (es decir, enriquecimiento del trabajo en la familia); del mismo modo, las experiencias familiares pueden beneficiar a la vida laboral de una persona (es decir, enriquecimiento de la familia en el trabajo). Al contrario que en el caso del conflicto, se da en mayor medida el enriquecimiento familia – trabajo que el enriquecimiento trabajo – familia (Grzywacz & Marks, 2000).

La conjugación o conciliación de conflicto y enriquecimiento trabajo – familia viene denominándose equilibrio o balance trabajo – familia ("work-family balance" en inglés) y que recogería el análisis de las 4 dimensiones derivado de la bidireccionalidad de los efectos de conflicto y empoderamiento.

El conflicto trabajo familia ha sido relacionado con la intención de dejar la empresa (intención de rotación) (Yildiz, Yildiz, & Ayaz-Arda, 2021). Con la satisfacción laboral (Mumu, Tahmid, & Azad, 2021). Con la inteligencia emocional (Siahaan, 2018). Con el compromiso organizacional (Wayne, Casper, Matthews, & Allen, 2013) y otras variables.

También sobre su especificidad en colectivos específicos, como inmigrantes (Lin & Lin, 2022). Como el personal directivo (Braun, Vierheller, & Oliveira, 2016). Con mujeres emprendedoras (Ferguson & Durup, 1998). También con determinados sectores económicos como el sector turístico (O'Neill & Follmer, 2020). Algunos estudios analizan los antecedentes del conflicto trabajo-familia (Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark, & Baltes, 2011; Lapierre, y otros, 2018; Byron, 2005). Otros estudios se centran en las consecuencias del conflicto trabajo – familia (Amstad, Meier, Fasel, Elfering, & Semmer, 2011).

También se han planteado modelos teóricos que lo articulan con otras teorías del comportamiento organizacional, como la de Recursos y Demandas (Bakker & Geurts,

[67] También denominado facilitación, mejora o desbordamiento positivo trabajo – familia.

[68] Esta definición sirve para el enriquecimiento trabajo – familia como para el enriquecimiento trabajo-vida personal

2005; Bakker, Demerouti, & Dollard, 2008). Así, las demandas laborales y familiares se asocian con el conflicto y con el enriquecimiento laboral – familiar (Byron, 2005; Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark, & Baltes, 2011). Por ejemplo, existe un agotamiento de los recursos psicológicos y físicos por la tensión generada al intentar conciliar la vida laboral y familiar. Esta minoración de los recursos podría tener efectos en la salud (Gisler, y otros, 2018).

Buscando el equilibrio entre los dos roles, buscando minorar el conflicto trabajo-familia, las organizaciones aplican políticas dirigidas hacia la conciliación de ambas esferas con el ánimo de atraer y retener a las personas empleadas, garantizar su rendimiento constante y minorar los efectos negativos del conflicto. Entre las medidas se encuentra la flexibilidad (flexibilidad de horarios, concentrar la semana laboral en menos días, reducir las horas de trabajo, teletrabajo), posibilidad de obtener permisos (por maternidad, para el cuidado de familiares) o para el cuidado de hijas e hijos (guarderías en los lugares de trabajo, subvenciones) (Frone, 2003). Pero estas políticas e iniciativas no benefician a la mayoría de personas empleadas. Parte de la comunidad académica sugiere un enfoque más individual en el que se atienda a cómo la persona aplica sus recursos en cada rol y cómo se comporta en cada uno (Slan-Jerusalim & Chen, 2009).

4.2.3.2. Equilibrio, conflicto y enriquecimiento trabajo – vida personal. Conceptualización

De parecida manera que la academia conceptualiza el equilibrio, el conflicto o el enriquecimiento trabajo – vida familiar podemos encontrar las definiciones referidas al caso de la combinación de roles trabajo y vida personal. Dado que la vida personal incluye los roles familiares, ambos equilibrios, trabajo – familia y trabajo – vida personal comparten gran parte del contenido teórico y empírico.

Sobre el concepto de equilibrio trabajo y vida personal (algunos autores prefieren el término integración) podemos encontrar múltiples definiciones que se barajan entre las y los académicos. Algunas con enfoque hacia la equidad en el tiempo dedicado a cada grupo de roles, con enfoque hacia la satisfacción en el desempeño, o definiciones centradas en la importancia que la persona otorga a cada rol (Brough, Timms, chan, Hawkes, & Rasmussen, 2020). Sirgy y Lee (2018) exponen varias definiciones existentes, algunas se centran en el apartado de vida laboral con el rol familiar y proponen una definición conciliadora del concepto de equilibrio entre el trabajo y la vida personal: “un alto nivel de compromiso en la vida laboral y no laboral, con un conflicto mínimo entre los roles sociales en el trabajo y la vida no laboral” (p. 232). Este equilibrio se conseguirá cuando la persona participe activamente en roles sociales laborales y no laborales cuya consecuencia sería una satisfacción en todos los órdenes de la vida y por otra la minimización del conflicto que se pueda generar entre el rol laboral y el resto de roles (Sirgy & Liee, 2018).

De parecida manera que el conflicto trabajo – familia, el conflicto trabajo-vida personal nace de la incompatibilidad entre estos dos grupos de roles. Se produce cuando las responsabilidades laborales y las responsabilidades de la vida (generalmente familiares) interfieren entre sí. Es decir, las obligaciones laborales inhiben el poder cumplir con sus otras facetas vitales y/o las exigencias de la vida llegan a afectar el cumplir con su faceta laboral o profesional (Greenhaus & Beutell, 1985; Amstad, Meier,

Fasel, Elfering, & Semmer, 2011; Rothbard, Beetz, & Harari, 2021). En cuanto al enriquecimiento trabajo – vida personal, recordando la definición de Greenhaus y Powell (2006), se daría cuando los recursos generados en un ámbito de la vida promueven una mayor calidad de vida en otro ámbito vital. O como dirían Brough, Hassan y O'Driscoll (2014) "las asociaciones positivas entre los dominios del trabajo y los no laborales" (p. 323). Igual que el conflicto, el enriquecimiento también sería bidireccional.

La academia ha identificado un gran número de antecedentes del equilibrio entre trabajo y vida personal y distintas revisiones han realizado distintas agrupaciones de los antecedentes. Por ejemplo, Sirgy y Lee (2018) los agrupa en factores personales, situacionales, culturales y organizacionales. La mayor parte están relacionados con el trabajo y ligados al modelo de recursos y demandas. Demandas como carga de trabajo, falta de definición de las tareas, trato dado por el personal directivo, trabajo físico intenso, etc. Ahora bien, no todas las demandas generarían conflicto, algunas se entenderían como desafíos que facilitarían el crecimiento personal. Los recursos permiten llegar a conseguir objetivos y aspiraciones laborales. Son recursos para el equilibrio trabajo – vida personal la flexibilidad laboral, el apoyo de las compañeras y compañeros, tener un gimnasio o lavandería en el lugar de trabajo, por ejemplo (Brough, Timms, chan, Hawkes, & Rasmussen, 2020).

Los estudios han demostrado que el conflicto trabajo – vida personal tiene consecuencias en la salud (Gisler, y otros, 2018; Pitt, Taskin Alp & Shell, 2021). Por el contrario, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal aumenta el rendimiento laboral, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, los comportamientos de ciudadanía organizacional, el desarrollo profesional y el éxito y reduce el ausentismo y la intención de abandono (Sirgy & Lee, 2018; Brough, Timms, chan, Hawkes & Rasmussen, 2020). Se han realizado estudios en mujeres (Hosseini, y otros, 2024; Vasumathi, 2018). También en colectivos muy concretos, como el de aparejadores del ramo de la construcción (Panojan, Perera, & Dilakshan, 2022).

4.2.3.3. Conciliación laboral. Medición

Esta tesis no ha querido extenderse en la exposición de los múltiples modelos teóricos que abordan el conflicto de roles. Cada modelo posee su particular definición del concepto de equilibrio o conciliación entre trabajo y familia o trabajo y vida personal. Los diferentes modelos, y diferentes persona autoras también, proponen medidas de evaluación. Algunas son específicas del conflicto, otras solo pensadas para medir el enriquecimiento, otras incluyen ambas. Además, unas son subjetivas, otras objetivas y algunas híbridas. Las subjetivas son autoinformadas. Tienen de positivo que son relativamente fáciles de aplicar y con bajo costo. Las limitaciones se encuentran en la dificultad de poder comparar sus resultados con los estudios en otras poblaciones al que se une el sesgo de deseabilidad social[69]. Las medidas objetivas se acercan a la obtención del comportamiento real pero su aplicación es complicada y resultan más costosas que las subjetivas. Las medidas híbridas intentan superar las limitaciones de los estudios objetivos y subjetivos a través de una combinación de enfoques (Rizzo, y otros, 2023).

[69] Respuestas del individuo condicionadas a cómo desea verse a sí mismo o desea verse por los demás.

Una de las primeras escalas propuestas es la de Frone, Russell y Cooper (1992) que está pensada para evaluar el conflicto trabajo – familia en su versión bidireccional. Consta de 4 ítems con 5 opciones de respuesta de frecuencia. Dos miden la interferencia trabajo – familia: "¿Con qué frecuencia interfiere su trabajo o profesión con sus responsabilidades en casa, como las tareas del jardín, la cocina, la limpieza, las reparaciones, las compras, el pago de las facturas o el cuidado de los niños?" y "¿Con qué frecuencia le impide su trabajo o profesión pasar el tiempo que le gustaría con su familia?". Otras dos evalúan la interferencia familia – trabajo: ¿Con qué frecuencia interfiere su vida familiar con sus responsabilidades laborales, como llegar a tiempo al trabajo, realizar las tareas diarias o hacer horas extras?" y ¿Con qué frecuencia le impide su vida familiar dedicar el tiempo que le gustaría en actividades relacionadas con el trabajo o su carrera?

Otras escalas en cambio se han utilizado solo para medir la dirección interferencia trabajo – familia, (WIF) del conflicto trabajo – familia, por ejemplo la de Stephens y Sommer (1996).

La medida más utilizada en el campo de la investigación de WFC es el Cuestionario Multidimensional de Conflictos Trabajo-Familia, de Carlson, Kacmar y Williams, (2000). Se trata de una escala likert en desacuerdo – de acuerdo que incluye 6 dimensiones como cruce entre los dos tipos de interferencia WIF y FIW y las 3 formas que se materializa el conflicto, tiempo, tensión y comportamientos. Un total de 18 ítems. También bastante utilizada es su versión abreviada ideada por Matthews, Kath y Barnes-Farrell (2010). Esta versión abreviada consta de 6 ítems, 3 para cada una de las interferencias. De solo dos ítems en escala Likert en desacuerdo – de acuerdo es la propuesta por Fisher, Matthews y Gibbons, (2016). Sus dos ítems son: “En los últimos 3 meses, mi vida laboral interfirió con frecuencia con mi vida familiar / hogar” y “en los últimos 3 meses, mi vida familiar / hogar interfirió con frecuencia con mi vida laboral”. También bastante utilizada es la de Netemeyer, Boles y McMurrian (1996).

Se siguen proponiendo escalas, algunas adaptadas a culturas y colectivos concretos. Una de las últimas es una herramienta para el conflicto trabajo - familia propuesta en Hungría (Mészáros, y otros, 2022). Ahora bien, un estudio demostraba que la elección de la escala condiciona el nivel de precisión de la medición, pudiendo obtenerse resultados diferentes según escalas (Min, Matthews, Wayne, Parsons, & Barnes-Farrell, 2021).

En cuanto a la medición del enriquecimiento tenemos la escala de 18 ítems desarrollada por Carlson y colegas (2006). Su propuesta es medir cada una de las 2 interacciones con 3 dimensiones. La interacción enriquecimiento del trabajo a la familia presenta las dimensiones desarrollo, afecto y bienestar. La de familia hacia el trabajo las dimensiones desarrollo, afecto y eficacia.

De la misma forma que en el caso de la combinación trabajo –familia, se pueden encontrar instrumentos de medición para la combinación trabajo – vida personal, (en cualquier caso, en la mayoría de estos instrumentos el peso que tiene el rol familiar sigue siendo importante). Tenemos propuestas de medición del conflicto trabajo – vida personal como la de DeBaylo y Michel (2022) o la de Fisher, Bulger y Smith (2009). También del enriquecimiento y conciliación trabajo – vida personal (Hincapié Pinzón, y otros, 2022;

Pichler, 2009)[70]. Un reciente estudio de revisión se detenía en mediciones del equilibrio trabajo – vida personal de 8 estudios pero con características muy específicas. Eran estudios novedosos y longitudinales entre los años 2018 y 2023 (Rizzo, y otros, 2023)[71].

Una parte de la comunidad científica en el tema ha utilizado el cuestionario SWING, una herramienta para medir la interacción entre el trabajo y el hogar. Esta herramienta mide cuatro tipos de sinergias: interacción positiva entre el trabajo y el hogar, interacción negativa entre el trabajo y el hogar, interacción positiva entre el hogar y el trabajo e interacción negativa entre el hogar y el trabajo (Geurts, y otros, 2005).

4.2.3.4. Conflicto trabajo – familia – vida personal y la justicia del personal directivo

La importancia que para la conciliación de la vida laboral y personal (se entiende incluida la familia) supone la gestión de una persona directiva ha sido constatado en numerosos estudios. La investigación ha demostrado que si las personas directivas toman decisiones que alivian las tensiones entre trabajo y la familia de su personal empleado (comportamientos de apoyo familiar) se conseguirá una disminución del conflicto trabajo-familia y una mejora del enriquecimiento trabajo-familia (Straub, 2011; Russo, Buonocore, Carmeli, & Guo, 2018). Así, un estudio en el sector financiero australiano demostró que si una persona supervisora[72] se preocupa del equilibrio entre la vida personal y profesional del personal empleado, los sentimientos positivos percibidos por este personal empleado aumentarán su satisfacción laboral y estarán más inclinados a corresponder el favor a través de un alto compromiso organizacional y rendimiento laboral (Talukder, Vickers, & Khan, 2018). El apoyo de una persona supervisora también se demostró que mejoraba el equilibrio entre trabajo y vida personal en el teletrabajo en la pandemia de COVID-19 (Lamprinou, Tasoulis, & Kravariti, 2021). Igualmente, en un estudio en *millennials*, se demostró que el apoyo de una persona supervisora mejoraba la capacidad de mantener un equilibrio entre el trabajo y las obligaciones personales de sus personas empleadas lo que llevaba a una mejora del bienestar (Nabawanuka & Ekmekcioglu, 2022). También la conciliación resulta un elemento mediador en algunas relaciones. El apoyo de una persona supervisora no parece tener una relación directa con la intención de dejar el trabajo de una persona empleada pero sí en cambio aparece esta relación mediada con la conciliación (Kaur & Randhawa, 2021)

Incluso, la propia situación de conciliación que pueda estar viviendo el personal directivo afectaría a la situación de conciliación de su personal empleado. Así, la investigación de Carlson y equipo en USA (2011) exploró cómo el enriquecimiento trabajo – familia del personal supervisor llega a afectar en el enriquecimiento trabajo – familia de su equipo a cargo y cómo, finalmente, este enriquecimiento del personal subordinado se traduce en rendimiento en el trabajo. La idea de fondo, que está basada en la teoría de la ampliación y construcción de Fredrickson (2001), es que las experiencias

[70] Este estudio presenta algunos de los ítems usuales en grandes muestras y realiza una valoración crítica del concepto que realmente se recoge.

[71] Este estudio también realiza un examen de las revisiones anteriores.

[72] La percepción de apoyo de una persona supervisora se entiende como las creencias globales del personal empleado sobre el grado en que la/el supervisor valora su contribución y se preocupa por su bienestar

de una persona supervisora afectan a las experiencias de su personal subordinado en el lugar de trabajo. Una experiencia positiva, de enriquecimiento trabajo – familia, estimulará pensamientos y acciones hacia sus personas subordinadas. Así, el permitir que su personal pueda gestionar sus horarios facilitaría una mejora de la vida familiar de su personal. Este enriquecimiento trabajo – familia de las y los empleados repercute, por una parte en el rendimiento laboral (rendimiento en la tarea) y por otra parte en sus familiares y retorna como enriquecimiento familia – trabajo que se traduciría en un aumento del rendimiento laboral. Todas las relaciones fueron demostradas, excepto la relación entre el enriquecimiento familia – trabajo y el rendimiento. Por tanto, las medidas que una empresa pueda realizar para conciliar el trabajo y la vida de las y los empleados estarían justificados. Este trabajo de Carlson y equipo (2011) ha sido continuado y confirmado con un trabajo posterior en Japón, donde se estudió las díadas personas supervisora-subordinada. Se observó que el apoyo y el modelo de rol del personal supervisor tiene un fuerte impacto en el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de las personas subordinadas y el efecto cruzado del equilibrio entre el trabajo y la vida personal de las personas supervisoras en el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de las y los subordinados (Kishino, 2015).

Las acciones positivas hacia el equipo a cargo facilita el empoderamiento de estas personas subordinadas, como serían prácticas de supervisión que contribuyen a una cultura general de apoyo a la familia (Carlson, Ferguson, Kacmar, Grzywacz, & Whitten, 2011). En tal caso, es de esperar que un comportamiento equitativo por parte de una persona directiva tenga como producto una minoración del conflicto trabajo – familia entre sus empleadas/os.

Por el contrario, los bajos niveles de apoyo de una persona líder y de facilitación de la interacción parecen producir conflicto trabajo-familia (Jones & Butler, 1980). Incluso en las organizaciones que tienen establecidas políticas de conciliación, algunas personas supervisoras entienden que el personal empleado que hace uso más intensivo de estas facilidades son menos dedicadas al trabajo (Bourdeau, Ollier-Malaterre, & Houlfort, 2019).

Por otra parte, los estudios en revistas de alto impacto que hayan trabajado la conciliación y la justicia organizacional o sus dimensiones son escasas. Un buen equilibrio entre trabajo y vida personal se acompaña de una percepción de justicia en las organizaciones. Esta percepción de justicia ligada a la conciliación parece no ser igual para todo el personal. Las y los directivos y niveles profesionales perciben mayor justicia que el resto (Fujimoto & Azmat, 2014). Un clima de justicia organizacional previene los efectos negativos del conflicto entre el trabajo y el resto de roles. Así, en un estudio en China, se observó que en un entorno de justicia organizacional se minoraba el efecto del conflicto trabajo-familia sobre los síntomas depresivos (Zhou, Zhang, Li, & Chen, 2020). En otros estudios, tanto la justicia organizacional como la conciliación trabajo – vida personal resultan ser antecedentes. En un estudio son antecedentes del compromiso organizacional (Sundari, Supartha, & Wibawa, 2022). En otro son antecedentes de la satisfacción profesional (Saraih, MII, Sakdan, & Amlus, 2019).

En cuanto a los estudios que han indagado la supervisión abusiva junto a la conciliación se encuentran en parecida línea a los estudios que han tratado la falta de

apoyo del supervisor. Las organizaciones buscan un personal directivo que sea capaz de optimizar el rendimiento de su equipo a cargo a la vez que ofrece un entorno organizacional en el que las personas colaboradoras puedan encontrarse satisfechos. La presencia de una supervisión abusiva puede llevar al traste los esfuerzos de la organización por el bienestar, incluido la conciliación (Cho, Park, & Jang, 2023). Una supervisión abusiva minora la percepción de justicia y equidad, esta falta de equidad tiene un efecto negativo en la satisfacción con la vida, tanto en el personal directivo abusivo como de las empleadas y empleados que lo sufren, y finalmente en el rendimiento (Gabler & Hill, 2015).

Son varias las argumentaciones que se han utilizado en estos estudios. Así, en el trabajo de Russo, Buonocore, Carmeli y Guo (2018) se basaba en el modelo de adquisición – desarrollo de recursos. El estudio demostraba que el personal laboral tendría un mayor enriquecimiento trabajo – familia (opuesto al conflicto) si estamos ante una persona directiva que toma medidas de apoyo familiar y el personal laboral tiene conciencia de que tiene acceso a recursos para desarrollar sus funciones laborales y familiares. En el estudio de Zhou, Zhang, Li y Chen (2020) y basado en la teoría de los sistemas ecológicos de Bronfenbrenner, se postula como el proceso de interacción entre el trabajo y la familia vendría afectado por diversos recursos ecológicos como sería el apoyo del supervisor. En el estudio se discute como la justicia interaccional puede desempeñar un papel propio en la interfaz entre trabajo y familia que no es únicamente el apoyo de la flexibilidad familiar. En el trabajo de Cho, Park y Jang (2023) se indaga un modelo de relaciones que involucra, como exógena, a la supervisión abusiva. Como se ha expuesto en la tesis, gran parte de los ejemplos de supervisión abusiva pueden ser perfectamente etiquetados como comportamientos de una gestión inequitativa. Las otras variables son el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, compromiso y comportamiento en el rol. La relación entre la supervisión abusiva y el equilibrio trabajo – vida personal se sostiene en los estudios previos de Wu y Cao (2015) y el de Carlson, Ferguson, Perrewé y Whitten (2011) donde se demostraba una influencia positiva entre la supervisión abusiva y el conflicto trabajo – familia. Para Carlson y colegas (2011) la base argumentativa de la relación se sostenía en la teoría del desbordamiento y la transferencia. El desbordamiento (o derrame) es un proceso por el cual los sentimientos, actitudes y comportamientos se desbordan de un rol a otro para el mismo individuo. Sobre la base de la teoría del desbordamiento sostienen que las experiencias del personal empleado de una supervisión abusiva llevarían a un aumento de las percepciones de conflicto entre el trabajo y la familia. La supervisión abusiva crea estrés, que el subordinado se lleva a casa en forma de conflictos entre el trabajo y la familia basados en la tensión. Una vez que el personal laboral maltratado deja el lugar de trabajo, regresa a casa para desplazar su agresión al participar en comportamientos que socavan la familia. En el trabajo de Wu y Cao (2015) se indaga el papel mediador del agotamiento emocional en la relación entre la supervisión abusiva y el conflicto trabajo-familia sostenido en la teoría de la conservación de los recursos. Las personas subordinadas que son maltratadas sienten la pérdida de apoyo del su líder y piensan que no serán capaces de realizar el trabajo con éxito. Son amenazas que implicarían una pérdida potencial y real de recursos, incluido el propio trabajo. Como respuesta, se esfuerzan más e invierten más recursos en el trabajo en detrimento del ámbito personal y familiar.

Estas argumentaciones podrían ser aplicables para la relación entre la gestión equitativa y el conflicto trabajo – vida personal. Una gestión en equidad tendría en cuenta las necesidades de conciliación familiar de su personal. Este personal directivo abogaría y pondría a disposición de este personal recursos para la conciliación. Pero la propia gestión en equidad también es un recurso al prestar mayor atención a las diferencias, facilitando igualmente minorar la tensión entre los roles del trabajo y la vida personal. Por el contrario, bajo la teoría de la conservación de los recursos, los comportamientos inequitativos de las personas directivas hacia el personal laboral generarían sentimientos de falta de apoyo y la expectativa de pérdida de recursos lo que llevaría a un sobre esfuerzo en el trabajo para compensarlo en detrimento del rol en su vida personal. Además, comportamientos inequitativos de la persona directiva crearían estrés, estrés que bajo la teoría del desbordamiento, se trasladaría a la vida personal tensionando ambos roles.

4.2.4. Compromiso laboral

4.2.4.1. Compromiso laboral. Definición.

El concepto de compromiso laboral (o *work engagement*) parte de las áreas de conocimiento en el uso de los recursos y la salud psicosocial.

El concepto de *engagement* se aplicaba en el mundo profesional y en algunas consultoras con un significado que incluía constructos como compromiso afectivo, el compromiso de permanencia y el comportamiento extra-rol[73] (Bakker & Leiter, 2010).

El primer estudio científico que incluye el término *engage* se debe a Khan (1990). Para Khan "las personas pueden utilizar diversos grados de su yo, física, cognitiva y emocionalmente, en el desempeño de sus funciones laborales, lo que repercute tanto en su trabajo como en sus experiencias" (p. 692). De otra forma, los recursos físicos, emocionales y psicológicos son un requisito necesario para que una persona empleada se comprometa con su trabajo. Más tarde, Rothbard (2001) examina los procesos de agotamiento y enriquecimiento tanto en el rol laboral como en el rol familiar y trata de vincularlos con el compromiso (*engagement)* en un rol con el compromiso en el otro rol. Rothbard (2001), basándose en Khan (1990), define la implicación en el rol laboral (entendido como *engagement*) como la presencia psicológica o la concentración en las actividades del rol, teniendo dos componentes críticos: la atención y la absorción en el rol.

Maslach y Leiter (1997) reformulan el concepto de *engagement* como un concepto opuesto al de *burnout*. Si el *burnout* está constituido por 3 dimensiones: agotamiento, cinismo y eficacia profesional, el *engagement* estaría compuesto de las dimensiones energía, implicación y eficacia como opuestos a las dimensiones del *burnout*. Para estos autores, la medición de este *engagement* era, simplemente, posicionarse en el extremo opuesto utilizando la misma escala que se utilizaba para la medición del *burnout*, el MBI: *Maslach-Burnout Inventory* (Maslach & Jackson, 1981). Esta escala de medición del *burnout* es ampliamente utilizada en la academia. Pero es el artículo de Schaufeli, Salanova, González Romá y Bakker (2002) el que aporta la definición generalmente

[73] Comportamiento discrecional que promueve el funcionamiento eficaz de la organización

aceptada entendiéndose como el artículo seminal sobre su conceptualización y medición. El *engagement* lo definen como "un estado mental positivo y satisfactorio frente al trabajo, el cual se caracteriza por el vigor, dedicación y absorción del individuo" (p. 74). Un estado mental positivo que hay que entenderlo como una experiencia subjetiva de la persona empleada en la actividad laboral en una organización.

Para Schaufeli y colegas (2002) el *engagement* "más que un estado momentáneo y específico, se refiere a un estado cognitivo-afectivo más persistente y generalizado que no se centra en ningún objeto, acontecimiento, individuo o comportamiento en particular" (p. 74). En cualquier caso, estos autores opinan que el *engagement* debía entenderse compuesto de 3 dimensiones, vigor, dedicación y absorción:

El *Vigor* se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental durante el trabajo, la voluntad de invertir esfuerzo en el propio trabajo y la persistencia incluso ante las dificultades. La *dedicación* se caracteriza por un sentido de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío (…), *la absorción, se* caracteriza por estar totalmente concentrado y absorto en el trabajo, por lo que el tiempo pasa rápidamente y resulta difícil separarse del trabajo (p. 74).

Relacionado con estas dimensiones se encuentran dos conceptos, la energía y la identificación. La "energía" se entiende como un constructo continuo con sus extremos en el vigor – agotamiento, mientras que "identificación" es el término que se utiliza para el continuo con extremos en dedicación-cinismo. El vigor sería el comportamiento energético, la dedicación el comportamiento emocional y la absorción el elemento cognitivo (Bakker & Leiter, 2010; Schaufeli & Bakker, 2010).

Una forma de facilitar su diferenciación conceptual con otras concepciones afines, (p.e. el compromiso organizacional) ha sido utilizar el término work *engagement* o compromiso laboral y que es el utilizado por los autores principales y seguidos por el resto de la comunidad científica.

Este concepto de *work engagement* sugiere que el *engagement* en el trabajo es un fenómeno relativamente estable, un patrón, un rasgo, duradero en el tiempo para las personas. Sonnentag (2003), basado en la bibliografía previa y en su propio estudio, demuestra que "el compromiso laboral muestra una variación intraindividual y fluctúa de un día para otro. En otras palabras, el compromiso laboral no sólo difiere entre personas (aspecto rasgo), sino que también muestra una variación intraindividual a lo largo del tiempo" (p. 518).

Estas dos visiones del *engagement*, como rasgo y como variación intraindividual, dan a entender que pueden existir dos tipos de recursos. Los recursos estables, aportados por la organización básicamente y los recursos que son discrecionales, que pueden darse o no pero su presencia favorece una actitud y comportamiento de compromiso hacia el trabajo. Bakker y Leiter (2010) ponían como ejemplo de los primeros el apoyo de una persona supervisora o el aprecio de las y los compañeros y como discrecionales el que se hagan comentarios de apoyo o alentadores en un momento dado. Así, el personal empleado con alto *engagement* está en disposición de hacer el máximo uso de los recursos laborales e incluso ser capaces de crear sus propios recursos para mantener su *engagement* (Bakker, Demerouti, & Xanthopoulou, 2011).

Además de la concepción de Schaufeli y equipo (2002) se han propuesto otras concepciones del compromiso. Por ejemplo, el constructo general de compromiso de Levitats, Vigoda-Gadot y Vashdi (2019) que en su concepción incluye elementos como la responsabilidad social, el compromiso laboral y los comportamientos de ciudadanía organizacional.

Partiendo de la concepción más conocida e influyente de Schaufeli y equipo (2002), la relación conceptual entre compromiso laboral, su opuesto el *burnout* y los recursos laborales se ha manifestado en un modelo teórico que se ha abierto camino en las últimas dos décadas. El modelo – teoría de recursos y demandas.

4.2.4.2. El modelo de recursos y demandas

El modelo de recursos y demandas tiene sus precursores en varias teorías explicativas del estrés y del *burnout.* El Modelo de Demanda – Control de Karasek (1979), la Teoría Transaccional del Estrés de Lazarus y Folkman (1984), el Modelo de Conservación de los Recursos (Hobfoll & Freedy, 1993; Hobfoll, 2001) o el Modelo Esfuerzo-Recompensa de Siegrist (2001, 2002). Este último modelo tiene similitudes con el modelo de demanda – control de Karasek (1979). El modelo de recursos y demandas fue enunciado por Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli (2001). Es un modelo heurístico que explica el *burnout* y el *work engagement* a partir de antecedentes organizacionales y laborales que pueden ser encontrados específicamente en cualquier contexto organizacional (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009).

A partir de los estudios iniciales del Modelo de Recursos y Demandas Laborales, (DRL), se ha generado una amplia bibliografía, en especial la desarrollada por estos mismos autores y colaboradores, donde se explica cómo las demandas y recursos laborales inciden finalmente en el estrés y la motivación. Los estudios de DRL han pronosticado como las demandas y recursos inciden en el bienestar del personal o, por el contrario, inciden con el *burnout* o síndrome de estar quemado (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Pero las demandas y recursos también inciden en la salud (Bakker, Demerouti, De Boer, & Schaufeli, 2003; Clausen, Nielsen, Gomes-Carneiro, & Borg, 2012). Inciden en la motivación y el *engagement* (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007; Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006). También afectan al compromiso organizacional (Bakker, Van Veldhoven, & Xanthopoulou, 2010) y al rendimiento laboral (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004).

Las demandas laborales son todos aquellos aspectos del trabajo, tanto físicos, psicológicos, sociales y organizacionales, que requieren de un esfuerzo físico y/o psicológico sostenido en el tiempo, esfuerzo que está asociado a ciertos costos fisiológicos y/o psicológicos (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Serían demandas:

- Ambigüedad de rol: falta de información claramente formulada acerca de las tareas, los métodos o las consecuencias del desempeño de rol.
- Conflicto de rol: Obligación de asumir roles diferentes e incompatibles en el trabajo.

- Sobrecarga laboral: Tanto cuantitativa (demasiado trabajo que hacer en muy poco tiempo) como cualitativa (dificultad de la tarea y el procesamiento de la información).
- Demandas físicas: esfuerzo físico.
- Condiciones ambientales deficientes (clima deficiente).
- Demandas mentales: esfuerzo mental.
- Demandas emocionales: Situaciones emotivas (Conflicto trabajo - familia; conflicto trabajo – vida personal; falta de reconocimiento; acoso laboral o sexual; supervisión abusiva; conflictos interpersonales).

Los recursos laborales se refieren a los aspectos físicos, sociales u organizacionales del trabajo que reducen tanto las demandas laborales como sus costos fisiológicos y psicológicos (Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009). Ayudan en la consecución de unos objetivos laborales y estimulan el crecimiento, el desarrollo personal y el aprendizaje. Los recursos laborales actúan como motivadores intrínsecos y extrínsecos. Como factores de motivación intrínseca, favorecen el desarrollo personal y satisfacen necesidades humanas básicas como, por ejemplo, la necesidad de pertenencia. Como factores de motivación extrínseca, animan a las y los empleados a realizar un esfuerzo mayor para cumplir con su trabajo. Algunos de los recursos laborales serían:

- Físicos: Los medios materiales a disposición.
- Sociales: El apoyo de las personas que son colegas y supervisoras. Liderazgo transformacional.
- Organizacionales: Oportunidades de aprendizaje, retroalimentación del desempeño, autonomía, oportunidades de desarrollo.
- Psicológicos: Cumplimiento del contrato psicológico. Percepción de justicia.

Los recursos personales son autoevaluaciones positivas realizadas por la persona trabajadora vinculadas a la capacidad de controlar e influir en su medio ambiente. Se incluirían la salud o el optimismo, otros recursos personales serían:

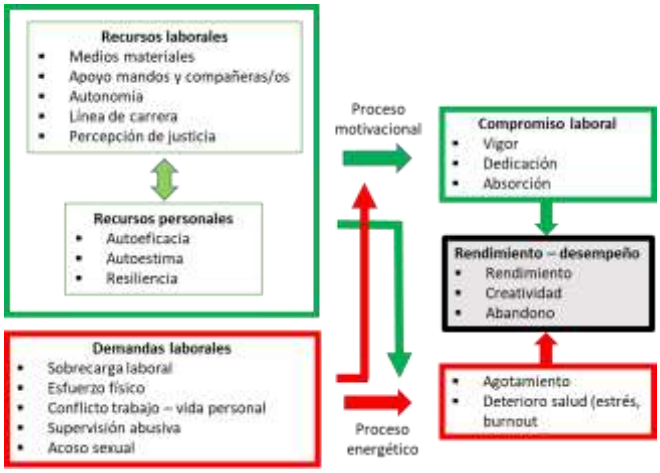
- Autoeficacia: Las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados.
- Autoestima: Permite la fijación de metas. Posee un efecto motivador y de ambición personal. Afecta en la satisfacción tanto laboral como vital y al desempeño.
- Resiliencia: Dentro de la psicología organizativa e individual sería la capacidad propia de cada persona de sobreponerse a situaciones impactantes y, además, aprender de ellas, es decir, conseguir fortalecerse a partir de las situaciones negativas.

Un meta análisis (sobre 20 estudios) ratificaba la influencia positiva que la creación de recursos personales, recursos laborales, formación en liderazgo y promoción de la salud tenía sobre el compromiso laboral, aunque el efecto se definía como pequeño (Knight, Patterson, & Dawson, 2017).

Si bien cada ocupación y actividad laboral poseen sus particulares demandas y recursos, las demandas laborales pueden desencadenar un proceso de tensión o de

deterioro de la salud, independientemente de la ocupación de la persona, en tanto que los recursos laborales inducen a un proceso motivador (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009; Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007). Existen efectos cruzados entre ambas líneas de procesos, pero su función predictiva sería menor y con valor negativo (Figura 2).

Figura 2
Modelo de recursos y demandas



Nota: Adaptación propia de Bakker y Demerouti. 2007. The job demands-resources model: State of the art.

Intentar conciliar el trabajo con múltiples roles de la vida agota los recursos y produce estrés y tensión, otras veces el ocupar múltiples roles puede generar gratificación o generar energía y crecimiento. El equilibrio se obtendría cuando los recursos son adecuados para satisfacer las demandas en los roles laborales y familiares - personales, lo que permite una participación efectiva en cada dominio (Brough, Timms, chan, Hawkes, & Rasmussen, 2020).

4.2.4.3. Compromiso laboral. Medición

Desde el mundo empresarial, y antes de la propuesta del equipo de Schaufeli (2002, 2003) la consultora Gallup utilizaba un instrumento de medida que constaba de 12 ítems en escala Likert de 5 puntos (Q^{12}). Pensado para servir como una herramienta de gestión, mide básicamente la percepción que tienen las personas empleadas sobre el nivel de recursos que poseen en el trabajo (Schaufeli & Bakker, 2010). Observando el modelo-teoría de recursos y demandas, el Q^{12} lo que mide realmente son antecedentes del compromiso laboral.

La propuesta de medición que se realiza en el artículo seminal del equipo de Schaufeli (2002) consta de una versión para la población estudiantil y otra versión para el personal laboral de las organizaciones. Ambas constan de 17 ítems divididos en las 3 dimensiones de su concepto y sirvió para probar la escala frente a la herramienta de medición de *burnout* MBI propuesta por Maslach (Maslach & Jackson, 1981; Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). En principio no se le confiere un nombre a la propuesta de medición. El nombre que se le atribuyó, Escala de Compromiso Laboral de Utrecht (UWES), se le dio un año después (Schaufeli & Bakker, 2003). En otros

constructos personales, del trabajo u organizacionales tenemos varios modelos y medidas. Para el caso del constructo de compromiso laboral hay un consenso prácticamente general en el uso de esta herramienta para la medición del compromiso laboral, tanto en su versión de 17 ítems como en la reducida de 9 ítems (UWES-9) (Schaufeli & Bakker, 2003). En el 2017 se propuso una escala ultra corta de 3 ítems (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova, & De Witte, 2017).

El UWES se ha validado y adaptado a múltiples entornos culturales y se han realizado análisis sobre su eficacia en sus diversas versiones, para el trabajo o estudiantes, para 17 o 9 ítems (Seppälä, y otros, 2009; Mills, Culbertson, & Fullagar, 2012; De Bruin & Henn, 2013; Carmona-Halty, Schaufeli, & Salanova, 2019).

Para el 2010, nos lo recuerdan Schaufeli y Bakker (2010), solo se habían aplicado (esporádicamente) otras 3 escalas para medir compromiso laboral. El primer instrumento es el propuesto por Rothbard (2001) que parte del modelo teórico de Kahn (1990). El segundo es el de May, Gilson y Harter (2004) muy parecido al UWES. El tercer instrumento es el propuesto por Saks (2006) que incluye el concepto de compromiso organizativo junto al compromiso laboral pero definidos como una presencia psicológica de las personas empleadas.

4.2.4.4. Justicia y equidad y el compromiso laboral

La relación entre variables ligadas a la justicia y equidad (como la justicia interaccional o la supervisión abusiva) y el compromiso laboral está bien evidenciado, directamente o con otras variables mediadoras o moderadoras. Se entiende que una baja justicia percibida hace que el personal empleado se retraiga y no se adhiera a sus trabajos. Expongo algunos estudios como ejemplo.

Sobre una muestra de personal de distintos tipos de organizaciones se evidenció que la relación negativa existente entre la supervisión abusiva y el compromiso laboral quedaba amortiguada por competencias en comunicación interpersonal del personal laboral (Wirawan, Samad, & Khairil, 2024).

En una muestra de enfermeras de clínica en China se analizó la relación entre la supervisión abusiva, autoeficacia y compromiso laboral. Se encontró una correlación negativa entre la supervisión abusiva y el compromiso laboral ($r = -0{,}32$, $p < 0{,}01$). Esta relación también se manifestaba indirectamente a través de la mediación de la autoeficacia (Sun, y otros, 2022).

En un estudio sobre personal del sector salud se obtuvo que una actitud de silencio por parte de trabajadoras y trabajadores no tenía efecto mediador en la relación negativa entre supervisión abusiva y compromiso laboral de este personal laboral (Osei, Ofori, Otsen, Adjei, & Odoom, 2022).

Sobre la base de que el compromiso laboral fluctúa a diario, y que esta fluctuación diaria está impulsada en parte por las experiencias negativas de las personas empleadas en el trabajo, se halló en un estudio sobre personal laboral de empresas privadas y públicas italianas que la supervisión abusiva diaria se relacionaba negativamente con el compromiso laboral diario de la unidad ($\gamma = -0{,}45$, $p < 0{,}01$). También se evidenció que un descanso adecuado del personal directivo (medido en calidad del sueño) disminuía su

conducta diaria asociada a la supervisión abusiva (Barnes, Lucianetti, Bhave, & Christian, 2015).

Una visión novedosa y opuesta de los estudios sobre supervisión abusiva y compromiso laboral es el realizado sobre personal laboral a tiempo completo que evidenció que la supervisión abusiva podría aumentar el compromiso laboral de las personas (empleadas y empleados) cuando la supervisión abusiva es interpretada por la persona como una promoción de su desempeño laboral, en lugar de dañarlos intencionalmente y esta persona tiene amistades en el lugar de trabajo (Huh & Lee, 2022).

Sobre una muestra de personas empleadas de una empresa de consultoría se obtuvo una correlación entre la justicia interaccional y vigor-dedicación ($r = 0,650$, $p < 0,01$) y con absorción ($r = 0,263$, $p < 0,01$) (Gomes & Marques, 2022).

En un estudio en Polonia sobre agentes de policía utilizando análisis de regresión informó que el apoyo del personal supervisor y la justicia de este personal supervisor tienen un efecto positivo en el compromiso laboral. En particular, se evidenció que el apoyo de una persona supervisora se encuentra más fuertemente relacionado con el compromiso laboral ($r = 0,59$) de las y los oficiales de policía que el apoyo de las personas compañeras de trabajo y que la justicia de una persona supervisora (justicia interaccional) está más fuertemente relacionada con el compromiso laboral de las y los oficiales de policía ($r = 0,52$) que la justicia del compañero o compañera de trabajo. Es más, la justicia interaccional está más fuertemente asociada al compromiso laboral que las otras dimensiones de la justicia organizacional (Piotrowski, Rawat, & Boe, 2021).

En cambio, en un estudio sobre personal docente de dos universidades de Hanoi (Vietnam) donde la mayor parte de la muestra eran mujeres (74%), se evidenció que la justicia distributiva tenía un mayor impacto en el compromiso laboral del personal docente que la justicia interpersonal. También se obtuvo que el género no es una variable moderadora en las relaciones entre la justicia distributiva, la justicia interpersonal y el compromiso laboral. Específicamente las correlaciones entre la justicia interpersonal y las distintas dimensiones del compromiso laboral fueron: con vigor $r = 0,29$, $p < 0,01$; con dedicación $r = 0,32$, $p < 0,01$; con absorción $r = 0,29$, $p < 0,01$; con compromiso laboral en su conjunto $r = 0,32$, $p < 0,01$ (Minh, Anh, & Thuy, 2020).

Incluso, en una investigación realizada en enfermeras de 7 hospitales chinos escogidas por muestreo aleatorio por conglomerados no se obtuvo una relación significativa entre la justicia interpersonal y el compromiso laboral. Sí en cambio, tras análisis de regresión jerárquica múltiple se encontró relación con la percepción de justicia distributiva ($\beta = 0,13$, $p < 0,01$) y justicia informativa ($\beta = 0,17$, $p < 0,05$) (Wan, Zhou, & Li, 2018).

De forma parecida, en un estudio realizado en Malasia sobre mujeres ingenieras, la justicia interaccional solo se relacionó significativa y positivamente con las dimensiones de vigor y dedicación (Panatik, y otros, 2017). En un estudio parecido en Turquía sobre personal de un hospital, la percepción de justicia interaccional tuvo una correlación de $r = 0,40$, $p < 0,01$ con el compromiso laboral. Ahora bien, esta correlación era menor que la encontrada con la percepción de justicia procedimental o la percepción de justicia distributiva (Özer, Uğurluoğlu, & Saygili, 2017).

Se pueden encontrar otros estudios que relacionan las diversas dimensiones de la justicia organizacional (incluida la justicia interaccional o la interpersonal) con el compromiso laboral a través de la mediación de diferentes variables. Con la mediación del autoliderazgo (Park, Song, & Lim, 2016). Con la mediación de la seguridad psicológica (Lyu, 2016). Con la mediación del apoyo en el lugar de trabajo (Inoue, y otros, 2010).

Además de una relación directa con el compromiso laboral, la justicia organizacional juega también un papel mediador en la relación entre el compromiso laboral y los estilos de liderazgo (Gelaidan, Al-Swidi, & Al Harbi, 2018).

Una gran parte de los estudios que han abordado la relación entre las distintas manifestaciones de la justicia percibida y el compromiso laboral sostienen la relación en la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964) y en la Teoría de Equidad (Adams, 1965). Cuando las personas empleadas perciben que una organización o sus líderes los tratan de manera positiva, se sienten motivados, en base a la reciprocidad, identificándose más con su trabajo y mostrando un desempeño mayor. Por el contrario, se espera que los niveles más débiles de equidad percibida lleven a los empleados a reducir sus niveles de participación en las actividades, e incluso a mostrar comportamientos contraproducentes. Argumentación igualmente aplicable para la relación entre una gestión en equidad y el compromiso laboral.

4.2.4.5. Conciliación trabajo – vida personal y el compromiso laboral

La relación entre ambos constructos se ha constatado en múltiples estudios. Desde la óptica del modelo de recursos y demandas las medidas organizacionales hacia la conciliación o el apoyo de los compañeros y compañeras deberían facilitar el equilibrio o el enriquecimiento del trabajo y la vida personal y familiar. Por el contrario las demandas deberían generar un mayor conflicto. En algunos estudios se ha constatado que la influencia de los recursos puede ser más compleja de lo que parece. En una investigación entre profesores de medicina se demostró que promover el trabajo desafiante (un recurso laboral) tenía como resultado un mayor conflicto entre vida laboral y personal (Lee, y otros, 2021)

Voy a referir algunos estudios recientes como muestra de una relación que acumula evidencia en distintos países, sectores productivos, colectivos laborales y, especialmente, en conjugación con otras variables laborales y organizacionales.

Empezamos con un estudio que utilizó una muestra de alrededor de 35.000 trabajadoras y trabajadores en 30 países europeos. El estudio pretendía examinar si el equilibrio entre la vida laboral y personal varía entre los países europeos y si esta variación puede explicarse por el régimen de bienestar. Hay que aclarar que el compromiso laboral se midió mediante una versión ultracorta de la escala UWES, y el equilibrio entre la vida laboral y personal con una pregunta sobre el ajuste entre las horas de trabajo y los compromisos familiares o sociales. Sin entrar en más detalles, se encontró una asociación positiva estadísticamente significativa entre el equilibrio entre la vida laboral y personal y el compromiso laboral en toda la fuerza laboral europea (Björk-Fant, Bolander, & Forsman, 2023).

Se realizaron varios estudios en contexto de pandemia y teniendo el teletrabajo como centro de interés. Así, en un estudio sobre una muestra de personas trabajadoras de organizaciones públicas y privadas italianas que laboraban desde sus casas (teletrabajo) en tiempos del COVID-19, y sirviéndose del modelo de recursos y demandas, se planteó observar el impacto de varias demandas (conflicto entre la familia y el trabajo, el aislamiento social, el entorno que distrae) y recursos laborales y personales (la autonomía laboral y el autoliderazgo) en la productividad, el compromiso laboral y el estrés de las personas empleadas. La hipótesis, en cuanto al conflicto familia-trabajo, es que el personal empleado tiene que trabajar con un mayor conflicto familiar-laboral, afectando negativamente a su compromiso laboral y a su productividad laboral. La productividad laboral era medida a través de un solo ítem "Cuando trabajo de forma remota, soy más productivo" (productividad percibida). Por análisis de regresión múltiple se obtuvo una relación inversa entre conflicto familia-trabajo con compromiso laboral (β: -0,19, SE: 0,05)[74] y también inversa con la productividad percibida (β: -0,29, SE: 0,07) (Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappalà, & Toscano, 2021). El teletrabajo también fue el tema de un estudio anterior sobre personal del sector público en Europa en pandemia. Se evidenció que el personal que trabajó desde el hogar sufrió un aumento de los conflictos entre el trabajo y la vida y entre la vida y el trabajo. El teletrabajo desde casa desencadenó una mayor fatiga relacionada con el trabajo, lo que empeoró el equilibrio percibido entre el trabajo y la vida personal. Un mayor compromiso laboral de las y los empleados y empleadas disminuía las consecuencias negativas del teletrabajo en el equilibrio entre el trabajo y la vida personal (Palumbo, 2020).

La relación se ha podido constatar en diferentes colectivos. Así se pudo constatar en trabajadoras y trabajadores especialistas en salud mental donde se encontró una correlación entre el equilibrio trabajo – vida personal y el compromiso laboral ($r = 0,37$, $p < 0,001$) (Lee & Lee, 2023). En un estudio con enfermeras japonesas la relación entre el equilibrio y el compromiso laboral resultó de $\beta = 0,25$ (Fukuzaki, Iwata, Ooba, Takeda, & Inoue, 2021). Un estudio sobre el personal directivo indagó sobre la influencia del trabajo diario y los factores familiares en el bienestar al día siguiente. Se demostró que el enriquecimiento familiar-laboral de un día influía positivamente en el compromiso laboral del día siguiente (Haar, Roche, & ten Brummelhuis, 2018).

También en muestras en distintos países, como es el caso de un estudio en Vietnam, el equilibrio entre la vida laboral y personal afectaba positivamente al compromiso laboral, ($\beta = 0,382$, $p < 0,01$) (Arokiasamy, 2021). En un estudio en Zimbabue la relación entre el equilibrio trabajo –vida personal se observó para cada una de las dimensiones del compromiso laboral, así la relación con el vigor fue de $\beta = 0,704$ ($p < 0,01$), con dedicación $\beta = 0,902$ ($p < 0,01$) y con absorción $\beta = 0,709$ ($p < 0,01$) (Mashavira, Nyoni, & Mathibe, 2023).

En otros estudios, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal modera la relación del compromiso laboral con otras variables organizacionales. Por ejemplo, en el estudio de Weng, Shen, y Kan, (2023) se demostró un efecto de interacción significativo entre el compromiso laboral y el equilibrio entre la vida laboral y personal en la predicción de la intención de quedarse ($\beta = 0,700$, $p < 0,01$). Es decir, la relación entre una persona

[74] β: coeficiente de regresión. SE: error estándar

con *engagement* y la intención de proseguir en la organización se intensifica si existe un buen equilibrio entre la vida personal y laboral. Ofrecer a las y los empleados más flexibilidad en una organización conduce a una mayor capacidad para elegir entre las opciones disponibles, y esto reduce la rotación debido a los horarios conflictivos entre el trabajo y la vida personal. De parecida manera, en otro estudio, se observó que cuanto mayor sea el equilibrio entre la vida laboral y personal y el compromiso de las y los empleados, menor será la intención de rotación de este personal empleado. Pero en este trabajo el efecto del equilibrio trabajo – vida personal se relacionaba con la intención de abandonar la empresa pero siendo el compromiso laboral la variable mediadora (Musadieq, 2023).

Generalmente los estudios realizan una evaluación a través del equilibrio o conciliación trabajo – vida personal. Menos trabajos se centran específicamente en el conflicto entre el trabajo y la vida personal. En cualquier caso, los resultados son los esperados. Así, en un estudio en Indonesia, se obtuvo que el conflicto tiene un impacto adverso significativo en el compromiso laboral (Adli & Soetjipto, 2020).

Más estudios se pueden encontrar tratando específicamente la relación entre el conflicto trabajo – familia y el compromiso laboral. En un estudio que se encuentra en prensa en el sector de la construcción en India se indagó el vínculo entre el conflicto, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y el compromiso laboral. Los resultados encontraron que el equilibrio es un elemento mediador entre el conflicto y el compromiso laboral. Además, la percepción del incumplimiento del contrato psicológico acentúa los efectos negativos del conflicto en el compromiso laboral. Este impacto negativo es más fuerte en el caso de las trabajadoras mujeres (Agarwal, Baral, & Rastogi, 2024).

En una muestra de trabajadoras y trabajadores que laboraban en entornos de trabajo virtuales e híbridos de Sudáfrica se comparó el efecto que tendría sobre el compromiso laboral la sobrecarga tecnológica (una demanda laboral que genera estrés derivado de la exigencia tecnológica al trabajador o trabajadora), el conflicto trabajo-familia y el apoyo organizacional (un recurso laboral). Se observó que la sobrecarga tecnológica tenía un efecto directo sobre el conflicto (β = 0,492, p < 0,01) y que la influencia negativa del conflicto era más fuerte (β = -0,726, p < 0,01) que la influencia positiva del apoyo organizacional percibido (β = 0,121, p < 0,01). Si el efecto indirecto de la sobrecarga tecnológica sobre el compromiso laboral mediado por el apoyo organizacional era apenas β = 0,045, (p < 0,01), el efecto indirecto de la sobrecarga tecnológica sobre el compromiso laboral mediando por el conflicto trabajo-familia era de β = -0,357, (p < 0,01) (Harunavamwe & Kanengoni, 2023).

Un estudio sobre una muestral de trabajadoras y trabajadores de plantaciones de palma aceitera en Indonesia indagó sobre la relación entre el conflicto trabajo – familia y el compromiso laboral pero teniendo en cuenta los diferentes rasgos de personalidad. La correlación entre el conflicto y el compromiso resultó de r = -0,490. La relación entre los rasgos de personalidad como extraversión, amabilidad, apertura a la experiencia y escrupulosidad se asocian con un alto nivel de compromiso laboral. En cambio el neuroticismo se asocia a un bajo nivel de compromiso laboral (Zulkarnain, Rahmadani, Novliadi, & Nasution, 2023).

En una muestra de personas empleadas en hospitales públicos de una provincia de Turquía se investigó en tiempos de pandemia por COVID la relación entre el conflicto trabajo-familia y la intención de rotación y si el compromiso laboral pudiera tener un efecto mediador y el apoyo de una persona supervisora un efecto moderador de mediación en esta relación. Sus resultados indicaron asociaciones negativas significativas entre el conflicto entre el trabajo y la familia con el compromiso laboral (β = -0,154; p < 0,01) y el compromiso laboral con la intención de dejar el trabajo (β = -0,263; p < 0,01). Se ha encontrado una asociación positiva significativa entre el conflicto entre el trabajo y la familia y la intención de dejar la empresa, (β = 0,23; p < 0,01). El papel del apoyo de la persona supervisora es de moderador entre el conflicto y el compromiso, haciendo que la relación llegue a ser insignificante. Lo que demuestra el importante papel que juega una persona supervisora (Yucel, Sirin, & Bas, 2021). Los resultados mostraron que no hubo diferencias significativas entre hombres y mujeres en el conflicto trabajo-familia (tanto el trabajo interfiere con la familia como la familia interfiere con el trabajo). Ni los hombres ni las mujeres disminuirían su compromiso laboral cuando el trabajo interfiriera con los problemas familiares. Sin embargo, cuando las familias interfieren con el trabajo, las mujeres son cada vez menos propensas a participar en el trabajo que los hombres.

Otros trabajos también han indagado en las diferencias de género en la relación entre conflicto y compromiso laboral. En muchas culturas sigue imperando los estereotipos de género. Si un hombre prioriza el trabajo en lugar de la familia se considera un indicador de compromiso y dedicación con el trabajo, mientras que se espera que la mujer priorice la familia. Un estudio en China quiso observar la relación entre conflicto trabajo – familia con el compromiso laboral teniendo como moderador al sexo. Encontraron que no había diferencias entre hombres y mujeres cuando se trataba de analizar la interferencia del trabajo hacia la familia con el compromiso. Ahora bien, cuando se analizaba la interferencia de la familia en el trabajo con el compromiso se observó que era significativo para el caso de las mujeres, ($\beta_{mujeres} = -0.30$). Cuanto más intensa es el impacto de la familia en el trabajo más se debilita el compromiso en las mujeres. En cambio, en los hombres la interferencia familia trabajo y su relación con el compromiso no fue significativa (Lyu & Fan, 2022).

4.2.5. Productividad laboral

4.2.5.1. Pérdida de productividad laboral. Conceptos y medición

La producción, desde la Teoría Económica, es una función de distintos factores: capital, el trabajo, bienes naturales y la tecnología. La productividad es una medida de la producción por unidad de factor. Hablamos de productividad laboral o de trabajo cuando la producción es valorada en función del factor trabajo. La productividad laboral es un indicador de la capacidad de producción.

Esta capacidad de producción que usualmente solemos adscribir a las organizaciones y a los distintos lugares de trabajo cuando se trata del factor trabajo se suele expresar en dos unidades. Una primera unidad es la propia persona que trabaja. En este caso la productividad del trabajo mide el número promedio de bienes que es capaz de generar cada integrante de la organización por unidad de tiempo (un mes, un año). La segunda unidad de medida puede ser el tiempo, por ejemplo la hora. Con la medida “hora”

se evalúa la productividad a partir del número promedio de bienes que se genera en cada hora efectiva de trabajo en un determinado período de tiempo (López-Ibor, Escot, Fernández, & Olmedo, 2010). En el momento en que damos un valor a los bienes tenemos una valoración en términos monetarios.

Si se produce una disminución del tiempo que teóricamente debería utilizarse para la producción de estos bienes o servicios en el lugar de trabajo nos encontramos con una pérdida de productividad laboral. Pérdida de productividad que puede ser evaluada en términos monetarios como costos de productividad.

Esta pérdida de productividad laboral puede deberse a distintas causas. Los estudios se han centrado en el deterioro de la salud como una de las causas principales de la pérdida de productividad. Para muchas personas autoras la principal causa (Lohaus & Habermann, 2019). Esta pérdida de productividad ha sido evaluada en sectores como la construcción (Zhao & Dungan, 2018). También como consecuencia de la violencia contra las mujeres (Duvvury, Vara-Horna, & Chadha, 2022).

En los estudios de pérdida de productividad en salud se tienen en cuenta dos factores fundamentalmente para evaluar su costo, el trabajo remunerado y el trabajo no remunerado. Este trabajo no remunerado incluye actividades como el trabajo en el hogar, el cuidado de personas o el voluntariado. Para el caso del trabajo remunerado existen varias propuestas. La de Krol, Brouwer y Rutten (2013) entienden 4 fuentes de pérdida de producción por el trabajo: el ausentismo, el presentismo, mecanismos de compensación y efectos multiplicadores. Otros autores recogen el presentismo, el absentismo y los cambios en la situación laboral (Zhang, Bansback, & Anis, 2011; Hubens, y otros, 2021). Un cuerpo de investigaciones, en cuanto a la pérdida de producción por el trabajo, se han centrado en evaluar los costos que supone para las organizaciones la violencia que sufren las mujeres por su pareja o expareja (*intimate partner violence*). Estas investigaciones han resultado diversas en cuanto a la tipología de violencia y costos evaluados. Algunas de estas investigaciones han incluido las consecuencias o incidentes laborales que pudieran estar asociadas a la aparición del acoso sexual laboral.

- Ausentismo. Se entiende como el tiempo efectivo de ausencia del trabajador o la trabajadora en el puesto de trabajo. En el ausentismo se pueden incluir tanto jornadas completas o parciales (por ejemplo, llegar tarde al puesto de trabajo o salir antes de la hora). Lo normal es valorarlo en número de días de trabajo perdidos por las personas empleadas. Sin embargo, en algún momento, el concepto de ausentismo puede ampliarse para abarcar la pérdida atribuible a los cambios en la situación laboral (Hubens, y otros, 2021; Zhang, Bansback, & Anis, 2011).
- Presentismo. La cuestión es que no hay un modelo o teoría generalmente aceptada por la academia que describa el presentismo. Podemos encontrar dos líneas principales de definición, aquellas que entienden el presentismo como ir al trabajo cuando la persona se encuentra mal de salud y el que entiende el presentismo como estar físicamente en el puesto de trabajo pero por diferentes razones la personas trabajadora no realiza su actividad con un rendimiento óptimo reflejo de una calidad del trabajo por debajo de lo normal (Hemp,

2004; Johns, 2010; Lohaus & Habermann, 2019). En el primer caso la definición lo convierte en una variable independiente de la pérdida de productividad laboral donde se tiene en cuenta la frecuencia en que se da el trabajar estando la persona enferma. En el segundo se trataría de una valoración subjetiva negativa que una persona puede tener de su desempeño laboral. Es decir, la persona trabajadora evalúa aspectos de esta pérdida de concentración y rendimiento óptimo. Este enfoque ha hecho hincapié en la relación entre los problemas relacionados con la salud y su repercusión en la productividad de las personas trabajadoras (Koopman, y otros, 2002). Ha sido especialmente tratado en USA y sobre la medicina en el trabajo. Si podemos evaluar este presentismo en términos de tiempo perdido, el presentismo se convertiría en una dimensión de la pérdida de productividad laboral. Podemos encontrar un buen número de investigaciones en los dos tipos de enfoques y se ha analizado las relaciones entre ambos (Vera-Calzaretta, Carrasco-Dájer, Costa, & Páez-Rovira, 2015). El presentismo a diferencia del ausentismo, no se registra formalmente y, por lo tanto, es más difícil de determinar. Han ido apareciendo nuevos conceptos ligados a presentismo, como el presentismo no relacionado con el trabajo (Akhtar & Faisal Malik, 2016) definido como el comportamiento de las personas que se involucran en actividades personales en lugar de actividades relacionadas con el trabajo mientras están en el lugar de trabajo. La persona está tratando de estar disponible en diversos grados para el trabajo, así como para la familia y otras partes de la vida privada al mismo tiempo. Este fenómeno se encuentra mayoritariamente en las mujeres trabajadoras debido a sus necesidades familiares, demandas y responsabilidades que se originan en el trabajo y la vida privada, respectivamente. El fenómeno del presentismo ha ganado exponencialmente atención, tanto entre las personas académicas como entre profesionales de la salud organizacional y los recursos humanos al observarse que supone mayores costos que el ausentismo (Lohaus & Habermann, 2019). La presente investigación entiende el presentismo como un componente de la productividad laboral evaluada en tiempo perdido.

- Los mecanismos de compensación son las medidas que se toman para cubrir el tiempo laboral perdido, por ausentismo normalmente. Son compensaciones el que un o una compañero o compañera cubra la ausencia o que se contrate eventualmente a alguien. Estas compensaciones tienen sus costos, aunque es escasa la literatura que trate sobre ellos,
- Efectos multiplicadores. La pérdida de productividad de un integrante de un equipo de trabajo puede afectar la productividad del resto del equipo.
- Cambios en la situación laboral. Se incluye aspectos como la reducción del tiempo de trabajo rutinario, la pérdida de empleo y la jubilación anticipada.

Se pueden encontrar diferentes métodos de medición y valoración de la pérdida de productividad relacionada con la salud, lo que dificulta la comparabilidad de los resultados y la toma de decisiones (Uegaki, de Bruijne, van der Beek, van Mechelen, & van Tulder, 2011).

Existen dos enfoques principales de valoración de la pérdida de productividad en el trabajo remunerado. Los primeros trabajos sobre la valoración de la reducción de la productividad se basaron en la teoría del capital humano (Weisbrod, 1961). Esta teoría entiende que las personas son activos cuya vida y su salud pueden representar pérdidas de producción para la economía. La pérdida de producción debería considerar el valor presente de todos los ingresos que pudiera llegar a perder la persona en el futuro a causa de la falta de salud. El valor presente del tiempo perdido de acuerdo con el salario de mercado. La aplicación de este criterio en las investigaciones resultaba en elevados costos de productividad. A partir de las críticas recibidas a esta teoría se propuso un nuevo modelo, el modelo de fricción (Koopmanschap & van Ineveld, 1992). Para el modelo de fricción la productividad solo decrece por un tiempo limitado. La productividad perdida a considerar es la que abarcaría el período en que se tarda en sustituir al trabajador o trabajadora por otra persona restableciendo la producción que se tenía al inicio.

Otra cuestión es la operacionalización de la valoración. La operacionalización busca llegar al valor real de la pérdida de productividad. Así, se han seguido diferentes criterios, como el valor añadido de las personas empleadas a la empresa, los ingresos brutos de las personas empleadas, el ingreso bruto nacional medio o el valor de la productividad media de un determinado sector.

Para poder medir la productividad perdida podemos partir de datos objetivos o subjetivos. Lo objetivos nacen de la información que las propias organizaciones poseen. Esta información sobre productividad (o su pérdida) no es fácil de obtener. Las organizaciones no suelen aportar este tipo de información, con lo cual tenemos que basarnos en la información que puedan aportar las propias personas trabajadoras. Lo normal es que estas personas autoevalúen la disminución de la productividad en términos de ausentismo y presentismo. Una data subjetiva. Los mecanismos de compensación y los efectos multiplicadores son difíciles de medir mediante cuestionarios autocompletados.

Existen varios estudios de revisión que repasan los diferentes instrumentos de autoinforme, (Lofland, Pizzi, & Frick, 2004; Zhang, Bansback, & Anis, 2011; Krol, Brouwer, & Rutten, 2013; Hubens, y otros, 2021). Algunos de estos instrumentos subjetivos medirían la productividad de una forma genérica. Una cuestión a tener en cuenta es que los instrumentos llegan a ser diferentes en cuanto a lo que están recogiendo. Por ejemplo, algunos capturan la cantidad y calidad de insumo laboral, otros la calidad de vida o los impactos psicosociales. También pueden incluir el trabajo no remunerado, como el tiempo perdido en actividades en el hogar y en centros de formación.

Dado el gran número de instrumentos existentes, solo indicaré algunos de los más conocidos. Así tenemos el WPAI, Work Productivity and Activity Impairment o Cuestionario de Productividad Laboral y Deterioro de la Actividad (Reylly, Zbrozek, & Dukes, 1993); el WLQ, Work Limitations Questionnaire o el Cuestionario de Limitaciones Laborales (Lerner, y otros, 2001); el HLQ, Health and Labor Questionnaire, o Cuestionario de Salud y Trabajo (Van Roijen, Essink-Bot, Koopmanschap, Bonsel, & Rutten, 1996) o el HPQ, Health Performance Questionnaire (Kessler, y otros, 2004). Para el caso específico del presentismo se puede encontrar una revisión de instrumentos realizada en el 2015 (Ospina, Dennett, Waye, Jacobs, & Thompson, 2015).

4.2.5.2. Conflicto trabajo – vida personal y la productividad laboral

En este apartado nos centraremos en el conflicto trabajo – vida personal - familiar y los estudios que lo han relacionado con la productividad laboral o con sus componentes, ausentismo y presentismo fundamentalmente.

Desearía primeramente aclarar que en la bibliografía se pueden encontrar estudios que tratan sobre las prácticas de conciliación o medidas hacia la reducción del conflicto que no ha de entenderse como el conflicto trabajo – vida personal o familiar. Las prácticas de conciliación o las iniciativas dirigidas hacia el trabajo y la familia son cambios organizacionales deliberados en las políticas, prácticas o cultura para reducir el conflicto entre el trabajo y la vida personal – familiar (Kelly, y otros, 2008). El conflicto como tal es evaluado como una percepción de la interferencia entre los roles.

Un apartado de la bibliografía se ha centrado en analizar los efectos de las prácticas de conciliación. La evidencia empírica, y no solo el sentido común, demuestra que hay una relación inversa entre las medidas hacia la conciliación adoptadas por las empresas y el conflicto trabajo – vida personal (Barbosa, y otros, 2015). Estas prácticas e iniciativas mejoran el rendimiento de las organizaciones (Beauregard & Henry, 2009). También pueden entenderse como una inversión en el que se puede evaluar su retorno (Dowd, y otros, 2017). También hay estudios que han observado poca evidencia de que una intervención dirigida al conflicto entre el trabajo y la familia afectara el desempeño del personal (Bray, y otros, 2018). Pero parece que parte de este personal que labora en las organizaciones no es conocedora de las prácticas de conciliación existentes. Un estudio demostraba que la disponibilidad de prácticas de conciliación en las organizaciones es significativamente superior a lo que creen las personas empleadas de las organizaciones (Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal, & Cegarra-Navarro, 2010).

4.2.5.2.1. Conflicto trabajo – vida personal – familiar con productividad

Ya se ha explicado que el conflicto trabajo – vida personal o familiar deriva de un reparto de recursos escasos como el tiempo y energía de cada persona entre demandas de su vida personal y las responsabilidades profesionales. Si ponemos más recursos en un rol es más probable que no podamos cumplir con las expectativas de los otros roles. Esta situación genera estrés y con el estrés su impacto en el compromiso y la productividad.

En lo que respecta a la intención de este apartado, se recoge concretamente los estudios que han relacionado el conflicto y productividad.

En una muestra italiana de personas empleadas que trabajaban desde casa en pandemia de COVID-19 y bajo el modelo de recursos y demandas se indagó sobre la relación entre varias variables. Entre ellas la productividad, compromiso laboral y conflicto trabajo – familia. Todos medidos con una escala Likert de 5 puntos (totalmente en desacuerdo – totalmente de acuerdo). La productividad estaba medida con un solo ítem, se preguntaba a la persona si trabajando en forma remota era más productiva. Se obtuvo una correlación inversa entre conflicto trabajo-familia con el compromiso laboral ($r = -0,39$) y también negativa con la productividad, ($r = -0,40$) (Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappalà, & Toscano, 2021).

La mayor parte de los estudios, generalmente en occidente, indicaban que las mujeres y hombres (antes de pandemia) tenían parecido nivel de productividad. Ahora

bien, con la pandemia, las mujeres se han vuelto menos productivas que los hombres cuando trabajan desde el hogar derivado de un mayor conflicto trabajo – familia que se originó por el incremento de las demandas familiares al estar físicamente presentes en el hogar. Un estudio realizado en la India sobre una muestra de profesionales mujeres en situación de teletrabajo en pandemia demostró que estas mujeres tenían una mayor productividad que sus compañeras que estaban en la oficina. Una explicación es que las mujeres de la India, trabajando fuera o dentro de casa, les toca asumir el mismo nivel de demanda del rol familiar. Las mujeres que están en casa tienen mayor facilidad para cumplir con las tareas (Kundra, Sreen, & Dwivedi, 2023).

En un estudio en Sudáfrica con una muestra de mujeres de una institución superior de educación se indagó sobre la relación, entre otras variables, entre el equilibrio entre la vida laboral y personal y productividad (medido a través de una escala de experiencias subjetivas de productividad). Se obtuvo un coeficiente de trayectoria $\beta = 0{,}19$. Pero cuando mediaba la satisfacción laboral entre ambas variables, la relación era prácticamente nula (Jackson & Fransman, 2018).

Otros estudios han evaluado específicamente la relación entre el conflicto y diversas dimensiones de la productividad laboral, como el presentismo y el ausentismo.

4.2.5.2.2. Conflicto trabajo – vida personal – familiar con presentismo

Hay que tener en cuenta que los estudios que se pueden encontrar en la bibliografía académica tratan el presentismo tanto desde la concepción de ir al trabajo a pesar de estar falto de salud como de estar físicamente en el puesto de trabajo pero por diferentes razones el trabajador o trabajadora no realiza su actividad con un rendimiento óptimo reflejo de una calidad del trabajo por debajo de lo normal. Además, un gran número de estudios enfocan el presentismo como una variable explicativa o mediadora con otras variables de resultados, como pueda ser el rendimiento laboral y no tanto como elemento de productividad evaluado en términos de tiempo. En cualquier caso creo necesario y pertinente exponer estudios que indagan sobre la relación entre el conflicto y el presentismo. Relación que ha sido demostrada en varios estudios en diferentes entornos laborales y culturas con otras variables personales, del trabajo y organizacionales. Algunos ejemplos:

En una muestra de personal que cuida en residencias de la tercera edad se evidenció que las puntuaciones más altas en conflicto trabajo – familia se asociaba con el personal que experimentaba 10 o más días de presentismo al año (Hauser, y otros, 2023).

Una investigación en Chipre sobre una muestra de personal de hoteles se planteó un modelo de relación basado en la teoría de recursos y demandas, donde se examinaba los papeles mediadores del bienestar subjetivo y el *burnout* en la relación entre el conflicto trabajo-familia y el presentismo. Se demostró que, además de una relación directa entre el conflicto trabajo – familia y el presentismo ($\beta = .285$, $p < .01$), existía una mediación de las variables *burnout* y bienestar subjetivo (Ozduran, Saydam, Eluwole, & Mertens, 2023).

En un trabajo que recopiló data administrativa y de un cuestionario en el sector salud. Se estimaron los costos y el retorno de la inversión (medido por el ROI[75]) de una iniciativa dirigida hacia la minoración del conflicto trabajo – familia. Los costos que se evaluaron fueron los de presentismo, costos de atención médica, terminación voluntaria y tiempo de enfermedad. La intervención se asoció con una reducción de 668 dólares estadounidenses (USD) en los costos de atención médica (Dowd, y otros, 2017).

En un estudio sobre enfermeras se comprobó que la adicción al trabajo y el presentismo tendrían relaciones directas e indirectas (a través del conflicto) con la satisfacción con la vida familiar y el rendimiento laboral. Se muestra que la combinación de altos niveles de adicción al trabajo y presentismo se asocia con los niveles más altos de conflicto trabajo- familia (Gillet, y otros, 2021).

Sobre una muestra de personal de cuello blanco de una empresa italiana. Los resultados mostraron que el presentismo medió la asociación entre la adicción al trabajo y el conflicto trabajo-familia. Además, el efecto mediador del presentismo fue moderado por el apoyo de la gerencia, demostrando que el personal directivo puede tener un papel protector. Para las personas empleadas que informaron niveles más bajos de apoyo, la adicción al trabajo fue más fuerte relacionada con el presentismo que para aquellos que experimentaron un mayor apoyo. El presentismo, a su vez, se relacionó con mayores niveles de conflicto trabajo-familia (Mazzetti, Vignoli, Schaufeli, & Guglielmi, 2019).

En una muestra del sector salud en seis países diferentes (Brasil, Ecuador, Líbano, Portugal, Rusia y España) se observó que la percepción de la justicia organizacional y el clima de presentismo influyen en el conflicto trabajo - familia. Los países no latinos presentaron mayores niveles de conflicto (Garczynski, Waldrop, Rupprecht, & Grawitch, 2013).

En un trabajo en el sector hotelero en Turquía se indagó las relaciones entre el apoyo organizacional percibido, el conflicto trabajo-familia, el conflicto familia-trabajo y el presentismo. Para este estudio se utilizó la Escala de seis ítems del Presentismo de Stanford (Koopman, y otros, 2002). Se encontró una relación negativa y significativa entre el apoyo organizativo percibido y el presentismo ($r=-0,180$, $p<0,01$). Una relación positiva y significativa entre el conflicto trabajo-familia y el presentismo ($r=0,366$, $p<0,01$) y una relación positiva y significativa entre el presentismo y el conflicto trabajo-familia ($r=0,340$, $p<0,01$). El apoyo organizacional percibido no tuvo un efecto significativo sobre el presentismo. Tras el análisis de regresión se evidenció que el predictor más importante del presentismo fue el conflicto trabajo-familia ($\beta=0,242$), seguido del conflicto familia-trabajo ($\beta=0,203$) (Arslaner & Boylu, 2017).

4.2.5.2.3. Conflicto trabajo – vida personal – familiar con ausentismo

El ausentismo se define como no asistir al trabajo cuando estaba programado, se esperaba que se trabajara (Johns, 2002). Por tanto, incluye el no asistir al trabajo unas horas o una jornada. Se puede ofrecer en actitud, frecuencia o total de días perdidos.

[75] Se define como el cociente entre el beneficio neto y los costos de una inversión dado en términos porcentuales.

Los estudios confirman que la presencia de un mayor conflicto entre el trabajo con el resto de roles implica que puedan darse días en que un trabajador o una trabajadora no asista al trabajo o que llegue tarde. Muestro algunos estudios de ejemplo.

En un estudio transversal de mujeres de treinta y ocho y cincuenta años suecas se encontró que aquellas trabajadoras con un nivel educativo alto, clase ocupacional más alta y con empleo privado declaraban un alto nivel de interferencia laboral con el tiempo libre. Esta interferencia trabajo – tiempo libre era el tipo más común de estrés relacionado con el trabajo. Además, se asoció con un mayor número de ausencias laborales por enfermedad (Holmgren, Dahlin-Ivanoff, Bjorkelund, & Hensing, 2009).

Se examinó la relación entre el conflicto trabajo-familia (interferencia entre el trabajo y la vida privada y la interferencia entre la vida privada y el trabajo) y el ausentismo por enfermedad en los últimos 12 meses. Se aplicó un cuestionario autoadministrado en una muestra de personal de mediana edad de organizaciones privadas y públicas de Bélgica. El ausentismo partió de datos objetivos de las propias organizaciones. La medida del conflicto trabajo - familia se basó en el cuestionario desarrollado por Kelloway, Gottlieb y Barham (1999). El análisis se basó en regresión logística múltiple. La interferencia entre la vida privada y el trabajo se relacionó positiva y significativamente con una elevada duración de la baja por enfermedad (al menos 10 días de baja por enfermedad) y una elevada frecuencia de bajas por enfermedad (al menos 3 episodios de baja por enfermedad) tanto en hombres como en mujeres. Estos resultados se obtuvieron incluso controlando variables sociodemográficas, indicadores de salud y factores psicosociales ambientales. En cambio, no se encontró ninguna asociación entre la interferencia trabajo – vida privada y la ausencia por enfermedad (Clays, Kittel, Godin, De Bacquer, & De Backer, 2009).

Una investigación en un hospital en Noruega exploró el efecto de trabajar a tiempo parcial en el ausentismo, el conflicto trabajo – familia y el compromiso organizacional afectivo. El ausentismo se midió como el número total de días durante un año que una persona había estado ausente del trabajo debido a su propia enfermedad y provenía de datos objetivos del propio hospital. Se concluyó que existe un efecto directo negativo entre trabajar a tiempo parcial y el ausentismo pero también la relación es negativa cuando está mediada por el conflicto trabajo – familia. El compromiso organizacional afectivo no tiene ningún efecto significativo sobre el ausentismo (Jacobsen & Fjeldbraaten, 2020).

4.2.5.3. Compromiso laboral y productividad laboral

Los primeros estudios sobre compromiso laboral adelantaban que mejorar el compromiso es una forma positiva de mejorar el rendimiento y la productividad del personal laboral. Para muchos estudios, la mejor manera de mejorar el desempeño de las personas empleadas es concentrarse en la promoción del compromiso de estas personas empleadas (Rana, Pant, & Chopra, 2019).

Como corolario, es de esperar que el compromiso laboral se relacione con una menor pérdida de productividad laboral. Una gran parte de los estudios se han centrado y han evidenciado la relación del compromiso laboral con el rendimiento laboral. El número decrece cuando se trata de relacionarlo con la productividad. Para su comprobación basta una búsqueda bibliográfica en bases de datos como Scopus.

Expondré primeramente algunas investigaciones, recientes, que relacionan compromiso laboral con la productividad laboral. Después me centraré en aquellos estudios que han indagado sobre la pérdida de productividad ligada al compromiso laboral. La mayoría con otras variables de estudio, como el conflicto trabajo – familia.

4.2.5.3.1. Investigaciones con compromiso y productividad

Un estudio sobre una muestra de personal laboral taiwanés en Pymes que trabajan desde casa en el contexto de la COVID-19 se planteó comprender cómo afecta a la productividad del trabajo remoto factores como el conflicto entre la familia y el trabajo, el compromiso laboral y la autoeficacia. Se aplicó un diseño cuantitativo con muestreo por conveniencia. Los datos obtenidos por cuestionario recibieron un análisis de regresión y análisis de trayectoria. El conflicto trabajo –familia derivó de la escala de Netemeyer y equipo (1996) y la productividad del trabajo remoto incluía siete ítems adaptados de Irawanto, Novianti y Roz (2021). Se encontró que el conflicto familia - trabajo afectó negativamente el compromiso laboral ($\beta = -0{,}30$, $p < 0{,}001$), la autoeficacia ($\beta = -0{,}25$, $p < 0{,}001$) y la productividad del trabajo desde casa ($\beta = -0{,}26$, $p < 0{,}001$). El compromiso laboral se relacionó positivamente con la productividad del trabajo desde casa ($\beta = 0{,}11$, $p < 0{,}01$). Además, el compromiso laboral resulta ser una variable mediadora entre el conflicto trabajo-familia y la productividad del trabajo desde casa ($\beta = -0{,}03$, LLCI = −0,0634, ULCI = −0,0063). El efecto negativo de los conflictos entre la familia y el trabajo en la productividad del trabajo desde casa fue más fuerte para el personal empleado con más días de trabajo desde casa que para los que tenían menos. También se obtuvo una menor productividad del trabajo desde casa en las mujeres frente a los hombres que achacan a la influencia del confucionismo en Taiwán, lo que hace que muchas personas crean que las tareas domésticas son un deber de las mujeres (Tsang, Liu, & Nguyen, 2023).

Una investigación en Arabia Saudita sobre personal académico y administrativo de los centros de enseñanza secundaria pública y privada contempla la relación entre el compromiso laboral (en cada una de las 3 dimensiones de vigor, dedicación y absorción) y la productividad del personal. Se aplicó un muestreo por conveniencia y se utilizó el análisis de ecuaciones estructurales (SEM). La productividad del personal se midió con cinco ítems adaptados de los estudios de Chen y Tjosvold (2008) y de Lee y Brand (2010). Se demostró un efecto positivo y significativo del vigor ($\beta = 0{,}350$, $p < 0{,}01$), dedicación ($\beta = 0{,}507$, $p < 0{,}01$) y absorción ($\beta = 0{,}488$, $p < 0{,}01$) sobre la productividad (Abdelwahed & Doghan, 2023).

Basado en la teoría de la conservación de los recursos, un estudio examinó la influencia de las demandas no laborales y los recursos en el compromiso laboral y la productividad percibida del personal, entre otras variables. La muestra estaba constituida por personal laboral de organizaciones no gubernamentales (ONG) en Zimbabue y Esuatini (antigua Suazilandia). Se utilizó muestreo por bola de nieve aplicándose y como instrumento un cuestionario. El análisis se basó en modelos estructurales. Los recursos no laborales, las demandas no laborales y el apoyo externo se sitúan en el entorno familiar. Son recursos el apoyo emocional conyugal, el apoyo informativo, la disponibilidad de electrodomésticos, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), así como el espacio físico para el teletrabajo. Son demandas las necesidades de educación en el hogar, las necesidades diarias de cuidado de hijas e hijos y de otro tipo, las exigencias

conyugales y el conflicto o la ambigüedad sobre el papel en el hogar. La productividad de las y los empleados se puede definir como el valor generado por un empleado individual durante un período definido. Las percepciones de la productividad de las y los empleados se midieron utilizando tres ítems en una escala Likert de 5 puntos (totalmente en desacuerdo - totalmente de acuerdo): "Creo que he sido eficiente en mi trabajo", "Creo que he colaborado bien con mis compañeros en todos los niveles de trabajo" y "Creo que he sido muy productivo hacia los objetivos organizacionales acordados". El modelo tomaba el compromiso laboral (CL) como mediador entre los recursos (RNL) y demandas no laborales (DNL) y la productividad percibida (PR). Las trayectorias directas fueron: RNL → CL ($\beta = 0{,}503$, $p < 0{,}01$); DNL → CL ($\beta = -0{,}417$, $p < 0{,}01$); CL → PR ($\beta = 0{,}056$, $p < 0{,}01$). El compromiso laboral medió los efectos de los recursos no laborales y las demandas no laborales en la productividad percibida del personal (Sanhkwe, 2022).

Con una muestra de personal laboral de industrias manufactureras japonesas se indagó sobre la asociación entre las horas de trabajo, el compromiso laboral y la productividad laboral, viendo si el compromiso laboral moderaría la influencia de las horas de trabajo en la productividad laboral. Las horas de trabajo han sido investigadas como uno de los factores predictivos de la productividad laboral. La información de las horas de trabajo lo aportaron los participantes del estudio. La productividad laboral se midió con una escala validada para Japón del Cuestionario de Salud y Desempeño Laboral de la Organización Mundial de la Salud (OMS-HPQ) (Kessler, y otros, 2003). La puntuación de presentismo absoluto oscila entre 0 (falta total de rendimiento durante las horas de trabajo) y 100 (ausencia de rendimiento durante las horas de trabajo). Se realizó análisis de regresión multivariante. Se evidenció que el compromiso laboral se asociaba con la productividad laboral ($\beta = 0{,}460$, $p < 0{,}01$) y trabajar más de 40 horas semanales se asociaba con una mayor productividad laboral. Ahora bien, no apareció relación significativa entre las horas de trabajo y la productividad laboral cuando se incluía como moderador al compromiso laboral (Okazaki, y otros, 2019).

4.2.5.3.2. Investigaciones con compromiso y pérdida de productividad laboral

En cuanto a los estudios que se refieren a la relación del compromiso laboral con la productividad laboral perdida se pueden encontrar muchos menos que los que se relacionan con la productividad laboral.

Con el fondo de la teoría de la conservación de los recursos (Hobfoll & Freedy, 1993) y el modelo de recursos - demandas laborales (Bakker, Demerouti, De Boer, & Schaufeli, 2003) un estudio indagaba sobre cómo el compromiso laboral podría mediar la relación entre el agotamiento emocional y el afecto negativo y la pérdida de productividad debido al presentismo en un entorno de recesión económica. El diseño fue longitudinal en una muestra por conveniencia de personal de una institución de atención médica en Portugal. Se realizó análisis multinivel. En este estudio, el presentismo se observa desde la óptica de pérdida de productividad asociada. La pérdida de productividad debida al presentismo se midió con la forma abreviada de seis ítems de la Escala de Presentismo de Stanford (SPS-6) (Koopman, y otros, 2002). Los resultados mostraron que el afecto negativo y el agotamiento emocional predijeron positivamente la pérdida de productividad debido al presentismo, mientras que el compromiso laboral predijo negativamente la pérdida de productividad por presentismo. La correlación entre ambos fue de $r = 0{,}49$. Además, el compromiso laboral medió los efectos del agotamiento

emocional y el afecto negativo en la pérdida de productividad debido al presentismo (Ferreira, da Costa Ferreira, Cooper, & Oliveira, 2019).

Se estimó la pérdida monetaria de productividad debido al absentismo y la distracción por enfermedad en una muestra de personal laboral de oficina y fábrica en Polonia de una empresa de ropa estadounidense. El costo de la pérdida de productividad se midió por el Cuestionario de Productividad Laboral y Deterioro de la Actividad (WPAI) de Reylly, Zbrozek y Dukes (1993) y la herramienta Tiempo de Pérdida de Productividad relacionada con la Salud (Stewart, Ricci, Chee, Hahn, & Morganstein, 2003). Los datos fueron obtenidos por encuesta y registros salariales de la empresa. Como resultados se obtuvo que la distracción contribuyó al 93,6% de la pérdida anual de productividad, un 6,4% se debió al absentismo relacionado con la salud. Los hombres, el personal empleado con más antigüedad en el trabajo y las personas empleadas de entre 35 y 54 años generaron mayores costos de distracción. Por otra parte, independientemente del tipo de trabajo, el compromiso laboral estaba relacionado con la pérdida de productividad (β = -0,160, $p < 0,05$). Se encontró que el conflicto entre el trabajo y la familia estaba relacionado con un aumento en los costos relacionados con la pérdida de productividad entre las personas empleadas de oficina (Bialowlski, McNeely, VanderWeele, & Weziak-Bialowolska, 2020).

4.2.5.4. Justicia y equidad y productividad laboral

Hay una falta de estudios referente a la evaluación de la productividad laboral perdida (o simplemente productividad laboral) en relación a entornos laborales de baja percepción de justicia y equidad o con determinadas tipologías de liderazgo. Por ejemplo, liderazgo empoderador o liderazgos no equitativos (como el liderazgo abusivo, destructivo o diferenciado). Algunos estudios evalúan rendimiento o desempeño y no específicamente productividad laboral. Pongo ejemplos de algunos de estas investigaciones.

La pérdida de productividad en el trabajo y la justicia organizacional es el tema central de una investigación en personal laboral de Corea del Sur. A través de un cuestionario en línea se recogió información de la productividad con el Cuestionario de Productividad en el Trabajo y Deterioro de la Actividad de Reylly, Zbrozek y Dukes (1993) en su versión Salud General. La justicia organizacional (procesal e interaccional) se midió mediante un cuestionario adaptado al entorno coreano. Se utilizaron modelos lineales generalizados. Se evidenció que los altos niveles de justicia organizacional reducen significativamente la pérdida de productividad laboral (Park, y otros, 2022)

Una investigación en el sector manufacturero estadounidense indagó sobre la relación entre el liderazgo empoderador y distintas dimensiones del desempeño laboral, entre ellas el desempeño en la tarea. Utilizando un modelo de ecuaciones estructurales se observó que el liderazgo empoderador se asociaba con el desempeño (Turcotte-Légaré, Gaudet, & Doucet, 2023).

En el sector bancario de Pakistán se indagó sobre la relación entre la supervisión abusiva y el proceso de gestión del conocimiento (creación, aplicación e intercambio de conocimiento) y su impacto en la productividad de los trabajadores del conocimiento. El trabajo del conocimiento es el tipo de trabajo que no cumple con las prácticas laborales

estándar, sino que se ocupa del capital intelectual y es realizado por personal laboral del conocimiento a través de la captura, creación y utilización del conocimiento. De otra parte, la productividad del personal del conocimiento se centra más en la calidad y la cantidad de la producción y difiere de una persona a otra por el nivel de creatividad y por la innovación implicada en las tareas. Para medir la productividad de los trabajadores del conocimiento, se adaptó una escala de siete ítems del original de 5 ítems del Smart WoW-constructing a tool for knowledge work performance analysis de Palvalin y colegas (2015). Para medir la supervisión abusiva se utilizó la escala de Tepper (2000). Se analizó a través de PROCESS Macro en SPSS. Se evidenció que cuando la supervisión abusiva es mayor la participación en los procesos de gestión del conocimiento es menor. También se obtuvo una relación positiva entre el proceso de gestión del conocimiento y la productividad del personal del conocimiento y una relación negativa entre supervisión abusiva y productividad del personal del conocimiento ($r = -0,774$, $p < 0,01$). Finalmente, el estudio indica el impacto negativo de la supervisión abusiva en la productividad del personal del conocimiento a través de la medicación de los procesos de gestión del conocimiento (Ahmed, Sumbal, Akhtar, & Tariq, 2021)

El sentimiento de contribución a la productividad fue estudiado en relación a algunos factores de la calidad de vida en el trabajo. Entre ellos el apoyo de la supervisión o el equilibrio entre vida laboral y personal-familiar. La muestra estaba conformada por personal de empresas pequeñas, medianas y grandes de Italia, Bulgaria, Chipre, Portugal, Grecia y España. Las tres variables eran dicotómicas. Para el caso del sentimiento de contribución a la productividad el valor era 1 si la persona siente que contribuye a la productividad de la organización, 0 en caso contrario. Para el apoyo de la persona supervisora el valor era 1 si la persona se siente satisfecha con el apoyo o trato de las personas supervisoras, 0 en caso contrario. Para el caso de la conciliación entre vida laboral y personal el valor es 1 si la persona siente que la organización está preocupada por el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, 0 en caso contrario. El apoyo de la supervisión se relacionaba con el sentimiento de contribución a la productividad. En cambio, el equilibrio entre la vida laboral y personal no tiene ninguna influencia significativa en el sentimiento de contribución a la productividad de las organizaciones (Leitão, Pereira, & Gonçalves, 2019)

Con un muestreo aleatorio estratificado una investigación se enfocó en el liderazgo diferencial sobre personal de hospitales de Pekín, tanto personal directivo (supervisión) como personal a cargo de esta supervisión. El liderazgo diferencial proviene de la idea de que el personal directivo (líderes) tiende a clasificar a las personas de su equipo de trabajo entre "insiders" y "outsiders" de acuerdo a sus relaciones con ellos. Son “insiders” las personas de confianza, pertenecientes a un círculo cercano (Sexton et al., 2018). Tras esta clasificación deviene una gestión diferenciada hacia cada grupo. Los “insiders” reciben un trato privilegiado, con más recursos y oportunidades en la organización. En estos casos el personal afectado “outsiders” siente que ha realizado más esfuerzo que recompensas ha recibido lo que provocaría una mala actitud hacia el trabajo. En cambio, las personas “insiders” reciben tareas más importantes con un trato más privado que les llevaría a sentir que son más valoradas generando un sentido de gratitud que se manifestaría en lealtad y compromiso en el trabajo. El desempeño de las y los empleados en el rol se midió con el uso de cinco ítems adoptados de Eisenberger y equipo (2010): 1. Completo las tareas asignadas con éxito. 2. Cumplo con el contenido del trabajo

que está especificado por las responsabilidades del trabajo. 3. Cumplo con los requisitos de desempeño establecidos en el trabajo. 4. Cumplo con las tareas esperadas por la organización. 5. A veces descuido algunas de las responsabilidades que se deben realizar en el trabajo (inversa). El liderazgo diferencial se midió con el uso de 11 ítems de Jiang y Cheng (2014) y 10 ítems de Jiang y Zhang (2010). La justicia organizacional se midió con el uso de 10 ítems, algunos de Niehoff y Moorman (1993). 1. "Las/os líderes me muestran respeto al tomar una decisión sobre mi trabajo". 2. "Al tomar una decisión relacionada con mi trabajo, el/la líder/esa elige hacerlo de una manera práctica". 3. "Las/os líderes me tratarán de manera justa y equitativa cuando tomen una decisión relacionada con mi trabajo". 4. "Las/os líderes organizacionales toman decisiones de trabajo de forma imparcial". 5. "Las decisiones tomadas por la organización se aplican de manera consistente a todas/os las/os empleadas/os". 6. "Los máximos dirigentes de la organización recopilan información suficiente y correcta antes de tomar decisiones". 7. "Cuando las/os subordinadas/os lo soliciten, el/la líder/esa aclarará alguna información complementaria relevante para la toma de decisiones". 8. "Creo que la carga de trabajo que se me asignó es justa". 9. "Creo que mi salario es justo". 10. "Mis derechos y responsabilidades laborales son relativamente justos". Entre otros resultados con variables explicativas como la personalidad proactiva, el estudio demuestra que el liderazgo diferencial puede causar cambios en el sentido de justicia organizacional y en el desempeño de las personas empleadas. Hubo una asociación significativa entre justicia organizacional y desempeño ($\beta = 0{,}180$, $p < 0{,}001$) (Chen & Haga, 2022).

4.3. Modelos propuestos

4.3.1. Modelo ligado al primer objetivo. Asociación entre la gestión equitativa y la equidad de género en las empresas

En el capítulo tercero de esta tesis se ha propuesto un marco conceptual de la gestión de equidad por parte del personal directivo que parte de modelos y teorías organizacionales y ligadas al género. Una gestión de equidad debería estar asociada, directamente o a través de mediadores, con la equidad de género. Una manifestación de la equidad de género en las organizaciones es la mayor o menor presencia del acoso sexual. He expuesto como los estudios previos nos han indicado que el factor que mejor predice la presencia del acoso sexual laboral es la tolerancia y el clima hacia el acoso sexual existente en las organizaciones. Un entorno organizacional donde se percibe la justicia es un entorno que limita la tolerancia hacia el acoso y se traduce, finalmente, en una menor prevalencia. También se ha expuesto que la justicia interpersonal se asociaba inversamente con las experiencias de acoso sexual y la tolerancia de la organización al acoso sexual. Es decir, un comportamiento de respeto y consideración hacia su propio equipo de trabajo por parte de un superior o superiora jerárquica reduce el clima y la tolerancia hacia el acoso sexual y se debe manifestar en una menor prevalencia. Por el contrario, la percepción de un o una miembro de su equipo de trabajo de que su persona supervisora muestra continuamente comportamientos hostiles, verbales y no verbales, generaría reacciones emocionales como sensación de agotamiento, ansiedad o síntomas físicos (Whitman, Halbesleben, & Holmes IV, 2014). Estas emociones se expresarían en un comportamiento inadecuado hacia las y los clientes o las y los compañeras y

compañeros de trabajo y llevaría a elevar la probabilidad de ocurrencia de casos de violencia, como el acoso sexual (Zhang, y otros, 2022).

Por tanto, un comportamiento de una persona directiva hacia cada miembro de su equipo de trabajo caracterizado por el respeto, la consideración, el apoyo, el reconocimiento y la justicia dentro del marco conceptual propuesto de gestión de equidad deberían estar asociado a una menor prevalencia del acoso sexual en cada una de sus dimensiones.

H_1: La gestión equitativa se asocia a una menor prevalencia del acoso sexual laboral y de sus dimensiones.

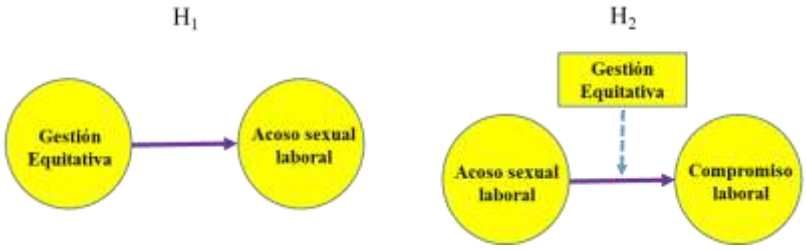
Por otra parte, hay una falta de estudios que indaguen sobre el acoso sexual y el compromiso laboral, a diferencia de los estudios sobre la satisfacción laboral. La presunción de esta tesis es que la persona que experimenta acoso sexual impacta en su salud emocional minorando sus recursos personales. Esta falta de recursos se plasma en un menor compromiso hacia su trabajo. El tener una persona directiva con características de líder con equidad podría minorar la pérdida de compromiso.

H_2: La gestión equitativa modera la relación entre el acoso sexual y el compromiso laboral.

En definitiva, una primera hipótesis establece que la Gestión Equitativa se asocia a la equidad de género, minorando la prevalencia del acoso sexual y, en su presencia, minorando sus efectos perniciosos (segunda hipótesis) (Figura 3).

Figura 3

Modelos de relación entre Gestión Equitativa y Acoso Sexual Laboral



4.3.2. Modelos ligados al segundo objetivo. La gestión de equidad asociada con variables claves de éxito para las empresas

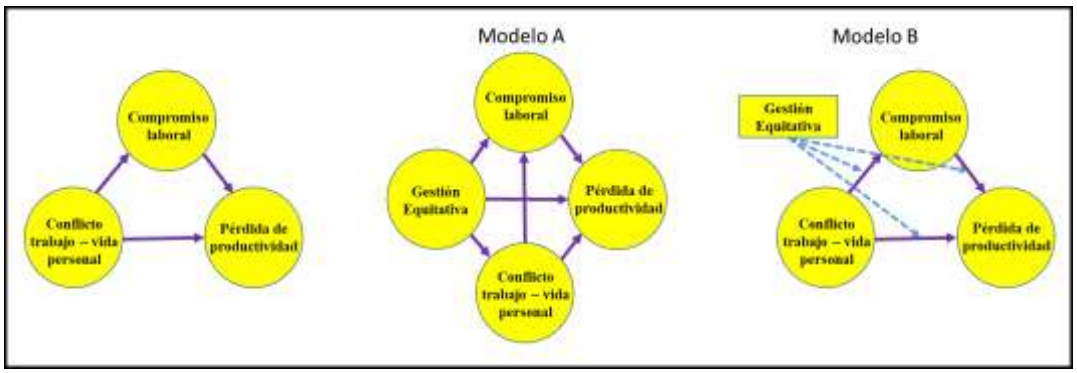
En los apartados precedentes se ha expuesto cómo la dificultad de poder conciliar el mundo del trabajo con el de la vida personal (conflicto trabajo – vida personal) llega a relacionarse con el compromiso laboral y la pérdida de productividad. Si ponemos más recursos en un rol es más probable que no podamos cumplir con las expectativas de los otros roles. Esta situación genera estrés reduciendo la implicación mental hacia la labor en el trabajo (compromiso laboral). Por otra parte, la presencia de un mayor conflicto entre el trabajo con el resto de roles conllevaría una pérdida de productividad. Esta pérdida de productividad se reflejaría en horas o días en que el trabajador o la trabajadora no asista al trabajo o que llegue tarde (ausentismo), que tenga dificultades para rendir de

forma óptima por distracción o por agotamiento (presentismo) o que puedan manifestarse retrasos, problemas o dificultades en la realización de las tareas y en las actividades del puesto de trabajo (incidentes laborales). Del mismo modo, hay evidencia suficiente de cómo un bajo compromiso laboral debería afectar a estos distintos apartados de la productividad perdida.

En este modelo de relación conflicto – compromiso – pérdida de productividad (Figura 4) incluiré el concepto propuesto en la tesis, la gestión equitativa. Voy a indagar dos modelos diferenciados. En el modelo A (Figura 4) voy a entender la gestión equitativa como una variable antecedente (predictora o exógena) de las otras tres. En el modelo B (Figura 4) voy a concebir la Gestión Equitativa como un elemento moderador entre las relaciones del conflicto con el compromiso y el conflicto con la pérdida de productividad.

Figura 4

Modelos propuestos de relación entre Gestión Equitativa y pérdida de productividad



4.3.2.1. La gestión de equidad como antecedente

En el modelo A teorizo sobre la implicación de una persona en puesto directivo que gestiona su área y su equipo de trabajo en concordancia con el marco conceptual propuesto de gestión equitativa. Una gestión equitativa tiene en cuenta las circunstancias particulares de las personas a cargo, facilitando la conciliación para aquellas personas que lo requieran. He expuesto varios estudios donde se ha constatado que el personal directivo que toma iniciativas que mejoran el acoplamiento entre el rol laboral y el familiar consiguen una minoración del conflicto y una mejora del enriquecimiento trabajo – familia. Por tanto, propongo que en este modelo A:

H_1: una gestión de equidad disminuye el conflicto trabajo – vida personal.

El equilibrio entre la vida laboral y personal o el conflicto familia – trabajo han sido relacionados con el compromiso laboral. Tanto las consecuencias en la vida personal de tener que cumplir con las exigencias del trabajo como el efecto en el trabajo de tener que cumplir las exigencias de la vida personal minorarían la energía y la implicación hacia la actividad laboral. Con lo cual:

H_2: el conflicto trabajo – vida personal se asocia negativamente con el compromiso laboral

Se ha expuesto estudios que relacionan el conflicto con la productividad. Algunos específicamente con el presentismo o el ausentismo. Se ha constatado que el conflicto se

relaciona directamente con la falta de productividad, expresado en menor tiempo de trabajo. Ahora bien, en este estudio se incluirá varios elementos constitutivos de la pérdida de productividad (presentismo, ausentismo, incidentes laborales) en relación con el conflicto, que tras la revisión bibliográfica realizada por este tesista resulta una novedad importante. Los estudios existentes entre conflicto trabajo – familiar – personal consideran la variable productividad medida con un solo ítem o con experiencias subjetivas de una menor productividad. En concordancia con la evidencia ya existente, una mayor tensión entre los roles y el tener que cumplir con el rol familiar debe traducirse en un menor presentismo y ausentismo en el trabajo. En este estudio incluimos los incidentes relacionados con la realización del trabajo, también ligados a pérdida de productividad. Por tanto, propongo que en este modelo A:

H_3: El conflicto trabajo – vida personal minora la productividad medida en términos de ausentismo, presentismo e incidentes laborales.

Tanto la justicia organizacional en sus diversas dimensiones como la supervisión abusiva están asociados a la pérdida de productividad laboral. Por tanto, el concepto de gestión equitativa que se propone, próximo a los conceptos de justicia organizacional, la supervisión abusiva y liderazgos ligados a un comportamiento ético, debe relacionarse con la pérdida de productividad. Así, en este modelo A:

H_4: Una gestión equitativa se asocia inversamente con la productividad perdida medida en términos de ausentismo, presentismo e incidentes laborales.

Un elemento adicional que se propone en esta trayectoria Gestión Equitativa – pérdida de productividad es indagar en el papel que juega el conflicto. Es de esperar que la gestión equitativa tenga una mayor influencia en la pérdida de productividad a través del efecto mediador del conflicto.

Igualmente, he expuesto como la percepción de justicia interaccional o la supervisión abusiva se relaciona con el compromiso laboral (ver apartado 5.2.4.4). En tal caso, una gestión de equidad por parte del personal directivo debe asociarse a una mayor energía e implicación hacia el trabajo.

H_5: Una gestión equitativa se asocia directamente con el compromiso laboral y las 3 dimensiones que lo forman (vigor, dedicación y absorción).

Por último, también se ha expuesto como el compromiso laboral se ha relacionado con la productividad. Adicionalmente, se postulará si la relación entre una gestión de equidad y la pérdida de productividad se explicaría mejor a través de la mediación del compromiso laboral.

H_6: El compromiso laboral se asocia negativamente a la pérdida de productividad en términos de ausentismo, presentismo e incidentes laborales.

4.3.2.2. La gestión de equidad como moderadora

En el modelo B (Figura 4) considero como variable exógena el conflicto trabajo – vida personal y me centro en el papel de la gestión de equidad como amortiguadora de las relaciones, por una parte, entre el conflicto y el compromiso laboral, por otra parte amortiguadora de la relación entre conflicto y la pérdida de productividad y, finalmente

como moderadora de la relación entre compromiso laboral y la pérdida de productividad. En el primer caso postulo que una gestión del supervisor o jefe expresado en términos de equidad hacia su equipo a cargo minorará la presión de estrés que supone tener que responder a los distintos roles. Una persona miembro del equipo que siente que es tratada con respeto, que es oída en sus circunstancias, mostrará menos pérdida de vigor o dedicación al trabajo a pesar del conflicto que pueda estar sintiendo que la persona que es tratada de manera injusta, abusiva o discriminatoria.

Por otra parte, el tener que responder al rol familiar – personal resulta en pérdidas de concentración y ausencias del trabajo. Pero como en el caso precedente, esta pérdida de productividad asociada se atenuaría con una dirección que expresara competencias en una gestión en equidad mitigando el estrés que el conflicto genera y redundando en una mayor capacidad para concentrarse en el trabajo (reducción de presentismo). Por el contrario, una gestión de inequidad intensificaría el efecto negativo que el conflicto tendría en ausencias, presentismo y realización incorrecta de las labores en el trabajo.

4.4. Metodología

Estudio retrospectivo transversal cuantitativo a través de encuesta.

4.4.1. Participantes

La muestra estuvo compuesta por 4.708 personas trabajadoras (49.7% mujeres) de 20 empresas de distintos sectores económicos de Bolivia (farmacéutico, industrial, alimentario, financiero, de telecomunicaciones y comercial). La mayor parte empresas privadas (13) y de sectores manufactureros (14). Tanto las empresas como las personas que participaron no fueron escogidas por muestreo aleatorio y se basó en razones de conveniencia y disponibilidad. En cada una de las empresas se intentó encuestar a la mayor parte de su personal consiguiéndose una media del 68% del personal laboral de estas 20 empresas. A partir de esta base de 4.708 personas se trabajó con diferentes submuestras. Una submuestra de 4.675 trabajadoras y trabajadores que contestaron a todos los ítems de gestión equitativa. Una submuestra de 1.733 mujeres trabajadoras que contestaron todos los ítems de acoso sexual laboral y gestión equitativa. Otra submuestra de 3.372 de personas trabajadoras que contestaron a todos los ítems de las variables de gestión equitativa, compromiso laboral, conflicto trabajo – vida personal y productividad laboral.

4.4.2. Instrumentación

Se elaboraron dos cuestionarios dirigidos a todo el personal de las empresas, uno para hombres y otro para mujeres. En ambos se indicaba que las respuestas serían confidenciales y anónimas y que el personal directivo de las empresas no tendría acceso a la información particular de los mismos aunque, por su colaboración, recibirían un informe global. Los apartados de ambos cuestionarios fueron:

4.4.2.1. Información demográfica y laboral

En cuanto a la información relativa a su ocupación laboral se recoge el tipo de contrato, lugar de trabajo, antigüedad laboral. En cuanto a las características demográficas se pregunta por el sexo, edad, estado civil y número de hijos.

En la Tabla 1 se indican las características de la muestra de estudio.

Tabla 1

Características de la muestra

Demográficos		Laborales	
Sexo		Antigüedad laboral	
• Hombre:	50,2%	• Menos de un año	19,5%
• Mujer:	49,8%	• Entre 1 y 2 años	16,0%
Edad		• Entre 3 y 5 años	21,1%
• Rango:	18-71	• Entre 6 y 9 años	17,4%
• Media:	35,75 (DE:8,56)	• Más de 10 años	25,8%
Estado civil. Persona:		Lugar de trabajo	
• Soltera:	36,0%	• Centro trabajo:	85,9%
• Casada:	55,3%	• Alterna casa/oficina:	11,1%
• Divorciada – separada:	7,8%	• En casa:	3,0%
• Viuda:	0,9%	Contrato laboral	
Hijos o hijas		• Indefinido:	81,9%
• Tienen:	64,8%	• Tiempo fijo:	3,1%
• Media:	1,83 (DE:1,04)	• Temporal:	12,4%
		• Otros:	2,6%

Nota. Muestra de 4.675 trabajadoras y trabajadores. DE: Desviación estándar.

4.4.2.2. Conflicto trabajo - vida personal

Se solicita que se responda en función de los últimos tres meses. Se evalúa a través de una escala ordinal con 6 opciones de respuesta de frecuencias: nunca; casi nunca, pocas veces, muchas veces, casi siempre, siempre Está formada por cuatro indicadores que indaga por la presencia de conflicto entre la vida laboral y la vida personal basados en la reducción del tiempo y el rendimiento en la línea de las escalas utilizadas por Russel y Cooper (1992). Dos de los ítems recogen la dirección del trabajo que interfiere la vida privada y los otros dos la que parten de la vida personal hacia el trabajo. Uno recoge el concepto con una perspectiva global. Los ítems son:

1. Demasiadas preocupaciones del hogar o de su vida privada le han quitado tiempo en el trabajo.
2. Las obligaciones/preocupaciones de su vida privada/familiar han afectado su rendimiento laboral.
3. Demasiada carga o preocupaciones en el trabajo le han quitado tiempo a su vida privada/familiar.
4. Las obligaciones/preocupaciones de su trabajo han afectado su vida familiar/privada.
5. Se le ha complicado lograr un equilibrio entre su vida laboral y su vida personal/familiar.

4.4.2.3. Compromiso laboral

Se propone una adaptación del UWES-9. Se pregunta sobre los últimos 12 meses que tan frecuente ocurre la afirmación que se les presenta. Las opciones de respuesta son nunca, casi nunca, pocas veces, muchas veces, casi siempre y siempre. Ejemplo: durante los últimos 12 meses que tan frecuente… ¿se siente lleno de energía mientras trabaja? Los ítems y las dimensiones de donde forman parte son:

1. ¿Se siente lleno de energía mientras trabaja? (energía)
2. ¿Se siente fuerte y vigoroso mientras trabaja? (energía)
3. Cuando se levanta por las mañanas, ¿tiene ganas de trabajar? (energía)
4. ¿Su trabajo le inspira? (dedicación)
5. ¿Está entusiasmado/a con su trabajo? (dedicación)
6. ¿Está orgulloso/a del trabajo que hace? (dedicación)
7. ¿Está sumergido(a)/ensimismado/(a) en su trabajo? (absorción)
8. ¿Pierde la noción del tiempo cuando está trabajando? (absorción)
9. ¿Es feliz cuando está concentrado/a en su trabajo? (absorción)

4.4.2.4. Pérdida de productividad

La pérdida de productividad es multidimensional. Consta de tres dimensiones que recogen el tiempo perdido por ausentismo y tardanzas, tiempo perdido por presentismo y número de incidentes que afectan a la calidad del trabajo.

4.4.2.4.1. Ausentismo y tardanzas

Escala basada en las diseñadas por Reeves y O'Leary-Kelly (2007; 2009) y adaptadas al español y rediseñadas en diversos estudios por Vara-Horna (Vara-Horna, 2013). La información que se solicita está referida a los últimos 12 meses. En cuanto al ausentismo, se recoge información sobre días completos perdidos por 7 distintas razones. La tardanza se evalúa preguntando sobre el número de días que las personas encuestadas habían llegado tarde. Consta de dos ítems, uno referido a tardanzas de menos de una hora y otra con tardanza superior a una hora. En todos los casos se propone 6 opciones de respuesta codificadas de 0 a 5: Nunca, un día, dos días, De 3 a 5 días, De 6 a 10 días, Más de 10 días. La escala consta de 9 ítems:

1. Porque estaba enferma o tenía algún problema de salud.
2. Porque alguno de sus familiares necesitaba atención o ayuda.
3. Para atender temas legales, financieros o personales (ir a juzgados, policía, trámites documentales, etc.).
4. Porque no contaba con dinero para movilizarse.
5. Porque tuvo peleas o discusiones con su pareja o familiares.
6. Porque su pareja o familiares no le dejó ir a trabajar.
7. Por otras razones personales o familiares.
8. No faltó, pero llegó tarde o se retrasó menos de 1 hora.
9. No faltó, pero llegó tarde o se retrasó más de 1 hora.

4.4.2.4.2. Presentismo laboral

La medición del presentismo deriva de dos escalas. La primera es la propuesta por Stewart, Ricci, Chee, Hann y Morganstein (2003) a partir de una encuesta de trabajo y

salud en el módulo sobre reducción del rendimiento en horas y días perdidos y su causa relacionada. La segunda deriva de la propuesta de Lerner y equipo (2001) con su escala Work Limitations Questionnaire-WQL. Se propone seis ítems que recogen tanto distracciones (tres ítems) como el agotamiento laboral (tres ítems) por diferentes razones. La codificación y opciones de respuesta son las mismas que las del ausentismo y se pregunta si durante los últimos 12 meses:

1. Ha tenido dificultades para concentrarse en el trabajo. (Distracción).
2. Ha estado muy distraída(o) en el trabajo. (Distracción).
3. Ha tenido preocupaciones ajenas al trabajo. (Distracción).
4. Ha trabajado más lento de lo acostumbrado. (Agotamiento).
5. Ha estado cansada(o), agotada(o) en el trabajo. (Agotamiento).
6. Se ha sentido exhausta(o), sin energías para trabajar. (Agotamiento).

Esta variable puede transformarse en un indicador de costo basado en el tiempo perdido, previa ponderación de las opciones de respuesta.

4.4.2.4.3. Incidentes laborales de desempeño

Se evalúa a través de cuatro ítems que indagan por la presencia de incidentes laborales negativos para la persona encuestada, considerando el último año. La frecuencia de incidentes usa una escala que va desde nunca hasta más de 20 veces en 6 opciones de respuesta codificadas de 0 a 5. Los ítems son:

1. ¿Ha tenido dificultades para cumplir con su trabajo?
2. ¿Ha tenido problemas con la calidad de su trabajo?
3. ¿Ha tenido retrasos en cumplir las metas del trabajo?
4. ¿Su jefe(a) le ha amonestado/reclamado por su desempeño?

Todos los ítems que conforman la productividad perdida poseen 6 opciones de respuesta que están codificadas de 0 a 5, en orden directo de productividad perdida. Si bien las opciones de respuesta están ideadas para obtener tiempo perdido medido en días, a efectos de los objetivos de este estudio el valor de la productividad perdida, como de cada uno de los apartados que lo conforman (ausentismo, presentismo e incidentes laborales) se obtuvieron por el sumatorio de los ítems.

4.4.2.5. Acoso sexual laboral

Escala breve de 9 ítems basada en la diseñada por Fitzgerald, Gelfand y Drasgow (1995) que recoge los comportamientos hacia las mujeres realizado por otras personas compañeras o cargos superiores. Las preguntas consideran los últimos 12 meses, con 8 opciones de respuesta (nunca; pasó antes ahora no; 1 vez; 2 veces; entre 3 a 5 veces; entre 6 a 10 veces; entre 11 y 19 veces, más de 20 veces). Mide tres dimensiones: acoso de género, contacto sexual no deseado y coerción o chantaje sexual.

1. En el trabajo se cuentan historias “insinuantes” con contenido sexual o hacen bromas ofensivas hacia las mujeres. (Acoso de género).
2. En el trabajo se trata de manera diferente a las mujeres solo porque son mujeres (las maltratan, las desprecian o las ignoran). (Acoso de género).

3. En el trabajo se hacen comentarios sexistas contra las mujeres (por ejemplo, sugiriendo que las mujeres son demasiado emocionales para ser jefas, o que son incapaces de hacer un buen trabajo). (Acoso de género).
4. Alguien del trabajo le ha hecho comentarios incómodos sobre su apariencia física o le ha hecho notar su deseo hacia usted. (Contacto no deseado).
5. Alguien del trabajo le ha insistido pidiéndole citas, salir a beber o comer, a pesar de que usted le dijo que no. (Contacto no deseado).
6. Alguien del trabajo intentó acariciarle o tocarle las partes íntimas de su cuerpo (por ejemplo, acariciar su pierna o cuello, tocar su pecho, nalgas, etc.). (Contacto no deseado).
7. Alguien del trabajo ha intentado sobornarlo sutilmente con algún tipo de recompensa (por ejemplo, trato preferencial) para aceptar invitaciones sexuales/íntimas. (Coerción sexual).
8. Usted se ha sentido amenazado con algún tipo de represalia para aceptar invitaciones sexuales/íntimas en el trabajo (Ej. Perjudicarla en su evaluación, no renovarle el contrato, perder algún beneficio, etc.). (Coerción sexual).
9. Alguien del trabajo lo ha amenazado para aceptar invitaciones sexuales/íntimas. (Coerción sexual).

Una cuestión a comentar es que esta escala también estaba incluida en el cuestionario dirigido hacia los trabajadores hombres. Excepto las preguntas 1 a 3 (acoso de género) que están referidas expresamente a mujeres, el resto puede entenderse como preguntas que recogerían comportamientos de acoso hacia los hombres.

4.4.2.6. Gestión equitativa

Los ítems provienen de una selección y modificación de ítems ideada por Vara-Horna y utilizada en estudios previos como el de Díaz-Rosillo y colegas (2019) y en estudios posteriores de Vara-Horna y equipo (Vara-Horna, Asencios-González, Quipuzco-Chicata, Díaz-Rosillo, & Supo-Rojas, 2023); Vara-Horna, Díaz-Rosillo, Asencios-Gonzalez, & Quipuzco-Chicata, 2023). Recoge la frecuencia en que pueda darse una serie de conductas que pueda haber realizado una persona directiva (jefatura o supervisión) hacia una persona perteneciente a su equipo de trabajo. Estas conductas son un reflejo de las 3 dimensiones bipolares en que se ha conceptualizado una Gestión Equitativa. Apertura – rigidez, inclusión - exclusión y respeto – abuso de poder. Todos los ítems se refieren a la función de liderazgo en la gestión si bien los tres ítems de apertura – rigidez sugerirían que la persona directiva es capaz (o no) de tomar decisiones libres de sesgos. Si bien los indicadores podemos adscribirlos fundamentalmente a una de estas tres dimensiones, siempre tendrían contenido de las otras dos. Se propone 10 ítems de alternativas tipo Likert de 6 puntos (nunca, casi nunca, pocas veces, muchas veces, casi siempre, siempre). Tres de estos ítems se encuentran en el polo de equidad (ítems GE01, GE02 y GE04). Es decir, evalúan el concepto de Gestión Equitativa de forma directa. El resto son ítems inversos, y se sitúan en el polo de inequidad. Los ítems y las dimensiones teóricas en que se adscriben son los siguientes:

1. Escucha razones, ideas o consejos a pesar de que contradicen su propio punto de vista. (Apertura - rigidez).

2. Admite cometer errores ante su personal, sin culpar a otros. (Apertura - rigidez).
3. Restringe la creatividad y las ideas innovadoras de su equipo a cargo. (Apertura - rigidez).
4. Le importan los problemas de su personal. Trata de entenderlos y apoyarlos. (Inclusión - exclusión).
5. Cuando se enoja con alguien de su equipo, lo hace a un lado o lo mira con desprecio, lo ignora, lo excluye. (Inclusión - exclusión).
6. Recompensa a su personal de forma arbitraria e injusta; tiene favoritismos. (Inclusión - exclusión).
7. Es egoísta. Sólo piensa en él(ella) y no en el beneficio de la organización. Se apropia del mérito de los demás. (Inclusión - exclusión).
8. Permite el conflicto entre sus colaboradores, pues no atiende las quejas por insultos o acoso entre ellos(as). (Respeto - abuso de poder).
9. Se comunica agresivamente con su personal. Levanta la voz de manera intimidante, regañando o gritando; o los ridiculiza realizando comentarios degradantes. (Respeto - abuso de poder).
10. Trata a sus empleados(as) como si fueran sus sirvientes o inferiores a él(ella). (Respeto - abuso de poder).

La puntuación de la Gestión Equitativa se obtiene por el sumatorio de los ítems, teniendo en cuenta la transformación de los ítems inversos.

4.4.3. Procedimiento

Se contactaba con diversas empresas de Bolivia. Se les explicaba las características de la encuesta y los beneficios de su realización Además, se les ofrecía realizarles un informe confidencial para incentivar la participación en el estudio. La encuesta se podía realizar tanto presencial como virtualmente. En este último caso la cumplimentación podía realizarse a través de ordenador, tablet o teléfono móvil. El cuestionario fue adaptado para cada una de estas tres vías de cumplimentación. La decisión de realizarla presencial o virtual era potestad de cada empresa participante teniendo en cuenta las condiciones particulares del trabajo y del personal. Por ejemplo, el número de centros de trabajo y separación entre estos centros o tipo de labores realizadas. En algunos casos, por las particularidades del personal de la empresa, se realizaba modificaciones de algunas preguntas para adaptarlas al caso particular. Por ejemplo, para adaptarlas al nivel de formación. Tanto en forma presencial como virtual y reflejado en el cuestionario, se indicaba que la encuesta era anónima y confidencial y que el personal directivo no tendría acceso a la data particular de una persona empleada y solo contarían con un informe general. Estas indicaciones eran necesarias para cumplir con las exigencias éticas y facilitar la sinceridad de las respuestas. Antes de su cumplimentación se informaba previamente al personal, días antes, de que se pasaría una encuesta voluntaria que versaba sobre aspectos de la calidad de vida laboral. El número de veces en que se informaba previamente la realización de la encuesta también dependía de las características de cada empresa.

4.4.4. Análisis

Para la consecución de los objetivos propuestos en esta parte empírica de la tesis he intentado no escatimar en el uso de varios enfoques analíticos y, consecuentemente, en el uso de varios paquetes estadísticos. Para algunos de los análisis he utilizado dos paquetes estadísticos diferentes.

Para la realización del análisis se partió de la muestra completa (n = 4708) y se recodificaron previamente los ítems inversos de gestión equitativa. Para conseguir una base uniforme que sería trabajada posteriormente para las validaciones y para dar respuesta a las relaciones entre los constructos de esta tesis se observaron los casos perdidos. El número de casos perdidos para las variables gestión equitativa, conflicto trabajo – vida personal, compromiso laboral y las dimensiones de pérdida de productividad de presentismo e incidentes laborales apenas son mencionables al lado del tamaño de muestra. Así, de los constructos mencionados, el número de casos perdidos ha llegado a 17 en el ítem con más casos perdidos. En cambio, todas las dimensiones de acoso sexual laboral y la dimensión de ausentismo y tardanzas de pérdida de productividad han presentado casos perdidos muy elevados, del orden de los 1.300 a 2.600 lo que obligará a plantear estrategias particulares para aquellos análisis en los que estén implicadas estas dimensiones, como la de trabajar con aquellos registros que hubieran contestado todas las preguntas de acoso sexual laboral. En cualquier caso, se han seguido algunos criterios en cuanto a la conservación de registros que, por su impacto, no afectan a la realidad de la data recabada. Se eliminaron los registros que en el constructo gestión equitativa, compromiso laboral, conflicto trabajo – vida personal o de presentismo tuvieran dos o más ítems sin responder. Finalmente, se eliminaron todos los registros que hubieran dejado de responder alguna pregunta de incidentes laborales. Realizada la eliminación de registros quedó una muestra de n = 4.675 personas para abordar aquellos objetivos en los que no estuviera implicado el constructo de acoso sexual laboral. En estas dimensiones y constructos los casos perdidos que quedaron, pocos, fueron sustituidos por el valor de la mediana de todos los puntos. No realicé una imputación por regresión lineal o por coincidencia de media predictiva dado los pocos casos de que se trataba y, además, me interesaba que quedaran números enteros. En cualquier caso, en la parte de exposición de resultados se volverá a indicar la base de datos de la que se parte para cada uno de los objetivos e hipótesis.

Testar las hipótesis planteadas en esta parte empírica no tendría sentido si no se comprueba que el cuestionario aplicado a una muestra representativa tiene calidad suficiente. En definitiva, que los datos obtenidos son un reflejo de la realidad. Hay muchos elementos en juego que afectan a la calidad de la data recogida. Por ejemplo, el cómo se ha elaborado los ítems o la aplicación del instrumento. Un apartado importante en cuanto a la calidad del cuestionario es responder a las exigencias en cuanto a su consistencia interna y su validez de constructo. Por tanto, el cómo se va a observar la consistencia interna y la validez de constructo, por una parte, y cómo se va a enfrentar el testar las hipótesis planteadas, por la otra, son los dos contenidos de este apartado. Ambos a través del análisis estadístico.

4.4.4.1. Validez de constructo y consistencia interna

Los conceptos que se miden en este estudio son constructos. Es decir, un concepto que no puede ser observado directamente. La validez de constructo nos indica si el cuestionario o escala que utilizamos para medir el constructo realmente mediría el concepto teórico de una forma precisa y coherente.

La consistencia interna es un tipo de fiabilidad que nos permite saber si los diferentes ítems que miden un constructo nos producirán resultados similares. Se evalúa a través de las correlaciones existentes entre estos ítems.

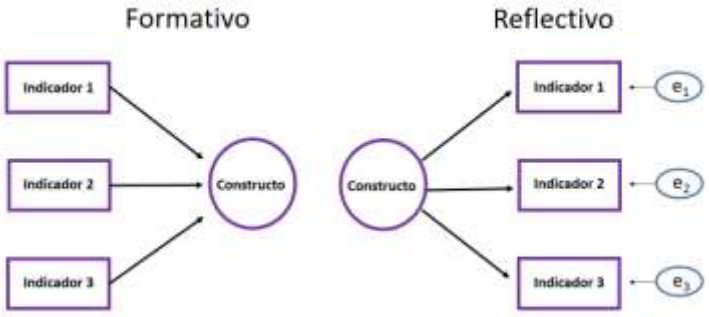
Para llegar a establecer la validez de constructo de una escala o instrumento que mide un constructo necesitamos saber si los datos conseguidos son coherentes con la estructura teórica de ese constructo (validez nomológica) y que sus indicadores o ítems son los que realmente se ligan a ese constructo (validez convergente) y que se diferencian del resto de ítems que conformarían otros constructos (validez discriminante). Como veremos, la validez nomológica se comprueba con el análisis factorial o el análisis de componentes principales, la validez convergente y discriminante a través del análisis de los coeficientes de correlación.

4.4.4.1.1. Constructos formativos y reflectivos

Hay dos formas de relación entre los indicadores y su constructo: formativo o reflectivo (Figura 5).

Figura 5

Modelos formativos y reflectivos



En un constructo formativo los indicadores son la causa del constructo, son los indicadores los que definen el constructo, lo forman. En este caso el indicador no representa ninguna medida indirecta del constructo. Así, cada indicador representa un elemento diferente y único del concepto y por tanto no hay razón para que exista correlación entre estos indicadores. Un constructo formativo puede tener varios componentes que se espera sigan sin tener correlación entre ellos.

En un constructo reflectivo los indicadores representan, cada uno, el concepto. La relación causal se conduce de la variable latente (constructo) a los indicadores. Cada uno representa una medida indirecta de ese constructo, son competitivos entre sí y, en consecuencia, mantienen correlación con el resto de indicadores del constructo.

Esta diferenciación entre modelos reflectivos y formativos condiciona el tipo de acercamiento analítico a realizar.

Para comprobar la validez nomológica en el caso de modelos formativos el acercamiento adecuado sería a través de un análisis de componentes principales. En los modelos reflectivos se realizaría un análisis factorial. Dado que todos los constructos que se incluyen en este estudio son reflectivos, me centraré en este caso.

4.4.4.1.2. Validez nomológica en Modelos reflectivos. Análisis factorial exploratorio

Con el análisis factorial vislumbramos la estructura de un constructo reflectivo a partir de las relaciones de sus indicadores o ítems (variables observables). Ahora bien, hay dos enfoques diferentes en el análisis factorial a la hora de realizar esta tarea de identificar y valorar factores y, en definitiva, establecer la estructura del constructo. Un enfoque inductivo o exploratorio y otro deductivo o confirmatorio:

El inductivo o exploratorio parte de una serie de indicadores, y sin un presupuesto previo de la estructura, intentamos llegar a identificar y definir factores. Este enfoque inductivo se lleva a cabo con el análisis factorial exploratorio (AFE). Cada ítem comparte una parte de su varianza con el resto de los ítems que forman el constructo (comunalidad). Estudiando esta variabilidad podríamos llegar a agrupar ítems en grupos que denominamos factores. Estos factores, identificados y definidos con arreglo a los ítems que incluye, representan una simplificación o reducción del conjunto de ítems que miden el constructo. Ahora bien, no es de esperar que un ítem sea una medida única y perfecta de uno de estos factores, lo normal es que tenga parte de otras dimensiones o constructos. Una idea de este enfoque se encuentra expuesta en la Figura 6. El AFE es básicamente un técnica paramétrica que, en principio, requiere el cumplimiento de requisitos de normalidad multivariante y linealidad.

Un aspecto previo a considerar es la cuestión de la matriz de correlaciones que se utiliza para el análisis. En análisis factorial lo normal es utilizar la matriz de correlaciones de Pearson bajo el supuesto de que los datos se miden en una escala con intervalos iguales. Pero no siempre es el caso. Va a depender del tipo de variables que tengamos en el estudio. En general, en caso estemos trabajando con indicadores medidos en escalas continuas la matriz adecuada de correlaciones sería la de Pearson. En caso de que fueran dicotómicas se utilizaría una matriz de correlación tetracórica. Para variables ordinales lo ideal sería tomar las correlaciones policóricas (Morata-Ramírez, Holgado-Tello, Barbero-García, & Mendez, 2015). Si fueran ordinales incluyendo algunas dicotómicas lo ideal sería trabajar con correlaciones policóricas. Si hubiera una mezcla entre continuas y ordinales se emplearía una matriz de correlación poliserial. Si fueran continuas y dicotómicas se trabajaría con una matriz de correlación punto biserial (Freiberg Hoffmann, Stover, De la Iglesia, & Fernández Liporace, 2013).

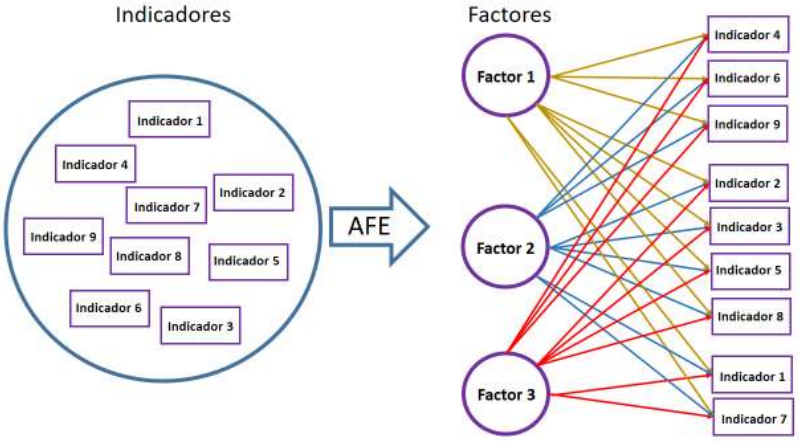
Algunos estudios indican que utilizar las correlaciones de Pearson con indicadores ordinales pueden generar dimensiones espurias en el AFE (Baglin, 2014). Lo ideal, como se ha comentado, es utilizar las matrices policóricas. Es factible realizar correlaciones en la matriz policórica (igual en la tetracórica) porque realmente se trabaja con los factores que se suponen continuos. Las matrices de correlación trabajan bajo algunos supuestos. Uno de ellos es la normalidad multivariante.

El procedimiento que sigue el AFE cumple una serie de pasos o etapas:

La primera etapa es comprobar que es factible su realización. Para que se pueda realizar el AFE los indicadores del constructo tienen que presentar correlaciones significativas y para su comprobación se utiliza la prueba de esfericidad de Bartlett. En esta prueba la hipótesis nula (H_0) afirma que la matriz de correlaciones es una matriz singular (tiene valor unitario). El rechazar la hipótesis nula significa que es posible extraer factores de la base de datos. El determinante de la matriz de correlaciones también es un indicador de posibilidad de AFE. No sería posible extraer factores si el valor es cero o negativo. Por otra parte, es recomendable que el grado de correlación conjunta de los indicadores se encuentre entre 0,8 y 1. El valor de correlación conjunta se obtiene a través de la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

Figura 6

Análisis factorial exploratorio



La segunda etapa consiste en la elección de un método para la extracción de los factores. Uno de los métodos más utilizados es el de Máxima Verosimilitud (ML). Ahora bien, ML precisa de normalidad multivariada y está diseñada para variables continuas, pudiendo generar una sobre estimación en algunos los índices de ajuste, frente a otras estimaciones especialmente adecuadas para variables ordinales (Ximénez & García, 2005). El método de Mínimos Cuadrados no Ponderados (Unweighted Least Squares, ULS) no exige una distribución determinada. Es recomendable para variables categóricas basándose en la matriz de correlaciones policóricas (Morata-Ramírez, Holgado-Tello, Barbero-García, & Mendez, 2015). Pueden ser utilizadas con muestras pequeñas (n < 200) y en especial cuando se poseen pocos elementos por cada factor (Freiberg Hoffmann, Stover, De la Iglesia, & Fernández Liporace, 2013). El método de mínimos cuadrados generalizados (GLS) también es adecuado cuando no se cumple la normalidad y adecuado para muestras elevadas. Otros métodos de estimación factibles serían los métodos robustos que son aconsejables cuando el análisis va a ser complejo con un número elevado de indicadores (> 30) o vamos a tener una muestra elevada (> 200). Entre estos métodos robustos se encuentran el de máxima verosimilitud robusto (ML Robusto) y mínimos cuadrados ponderados robustos (WLS robusto). Otras alternativas es usar otros métodos no paramétricos como mínimos cuadrados ponderados diagonalmente (Diagonally Weighted Least Squares, DWLS) o el de mínimos cuadrados generalizados asintóticos

(AGLS) que funcionan bien en condiciones de falta de normalidad y con muestras grandes. El DWLS no exige la normalidad en la distribución y solo pediría que la muestra sea lo suficientemente grande (mayor a 200) (Freiberg Hoffmann, Stover, De la Iglesia, & Fernández Liporace, 2013).

La tercera etapa es la rotación de factores. En general, el primer factor suele acumular una gran parte de la varianza explicada recabando una buena parte de los ítems. Para que la varianza no resulte demasiado inflada se recurre a la rotación de factores. A disposición se tienen dos grupos de métodos de rotación, ortogonal y oblicuo. En los métodos ortogonales, como Varimax, se asume que los factores que se vayan a obtener serán independientes entre ellos. En los métodos oblicuos, como oblimin directo o promax, se espera que los factores estén correlacionados.

La cuarta etapa es establecer el número de factores extraídos y los indicadores que cargan más en ellos.

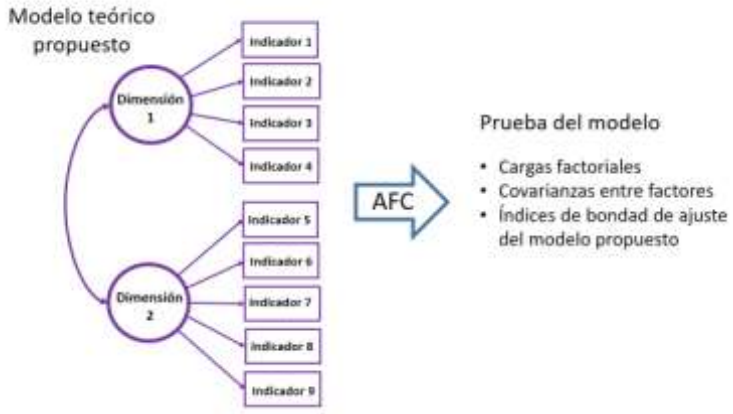
Existen varios criterios para decidir sobre el número de factores obtenidos. Algunos criterios son gráficos, como el gráfico de sedimentación, y otros analíticos, como el criterio de Kaiser escogiendo los factores que tienen autovalores superiores a uno. Los dos criterios utilizan la varianza total en lugar de la varianza compartida. Una alternativa cuando se ha estado trabajando con matrices policóricas o tetracóricas es la utilización del análisis paralelo (Horn, 1965) o su versión modificada de implementación óptima (Timmerman & Lorenzo-Seva, 2011). El análisis paralelo se basa en una comparación de los autovalores con los obtenidos de una muestra al azar. Tanto la regla de Kaiser como el gráfico de sedimentación tienen el mismo problema: se basan en la lógica del Análisis de Componentes Principales, utilizando la varianza total, y no la varianza común para calcular los autovalores de los factores (Córdoba, 2017).

4.4.4.1.3. Validez nomológica en Modelos reflectivos. Análisis factorial confirmatorio

El enfoque deductivo o confirmatorio, que se materializa en un análisis factorial confirmatorio (AFC), se diferencia del exploratorio en que se parte de una estructura ya dada, un modelo previamente establecido fruto de una base teórica o de una información previa de la estructura de los datos. Se aplica a escalas o instrumentos que ya han sido validados en otros estudios. Por tanto, el personal investigador decide previamente el número de factores, qué ítems los forman y cuáles de estos factores estarían relacionados. Las etapas en su realización son muy parecidas al AFE y se pueden utilizar los mismos criterios de extracción y rotación. La idea se muestra en la Figura 7 para el caso de un constructo teórico de segundo orden donde el constructo está formado por diversas dimensiones.

Figura 7

Análisis factorial confirmatorio



El problema se dirige hacia establecer si el modelo planteado se ajusta a los datos recolectados. La prueba global del modelo se basa tradicionalmente en la prueba de Chi – cuadrado (χ^2) que contrasta la covarianza implícita del modelo con la de la población. Ahora bien, en la mayoría de los estudios no se aplica. Así, en los estudios con muestras grandes suele rechazar un buen ajuste del modelo. Por esta razón se tiene en cuenta otros índices más matizados en la línea de cuantificar el desajuste más que si es el verdadero modelo aplicable a la población. Así tenemos los índices que establecen la desviación a un ajuste perfecto y los que evalúan la bondad del ajuste. Del primer grupo están el Error Cuadrático Medio de Aproximación (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) y el Residuo Cuadrático Medio Estandarizado (Standardized Root Mean Square Residual, SRMR). Del segundo se encuentra el Índice de Bondad de Ajuste (Goodness-of-Fit Index GFI), el Índice de Ajuste Normativo (Normed Fit Index, NFI), el Índice Tucker-Lewis (non-NFI, NNFI o Tucker–Lewis Index, TLI) o el Índice de Ajuste Comparativo (Comparitive Fit Index, CFI) (Goretzko, Siemund, & Sterner, 2024).

Los valores recomendados para cada índice son: Chi – cuadrado con significación mayor a ,05). Chi – cuadrado ajustado a los grados de libertad con valor menor a 5[76]. RMSEA entre 0,03 y 0,08. SRMR con valor menor a 0,10. GFI, NFI, TLI y CFI con valor mayor a 0,9.

Los valores de RMSEA decrecen conforme aumenta el número de grados de libertad o el tamaño muestral (Morata-Ramírez, Holgado-Tello, Barbero-García, & Mendez, 2015).

La raíz de la media cuadrática residual (Standardized root mean square residual, SRMR) recoge la divergencia entre el modelo propuesto frente al conjunto de datos recopilados. Parte de un sumatorio del cuadrado de los residuos (diferencia del valor predicho por el modelo en relación al valor observado). A este sumatorio se le obtiene la raíz cuadrada y se divide por el número de residuos menos uno. Interesa que sea lo más bajo posible. Su valor depende del tamaño de la muestra, cuando la muestra es muy

[76] En este índice se divide el valor de la chi-cuadrado entre los grados de libertad del modelo. El resultado debiera no pasar de 5.

grande su valor tiende a elevarse. En general, el límite de aceptación aconsejado es el que propusieron Hu y Bentler (1999), por debajo de 0,10.

Gracias a estos índices de ajuste podemos comparar distintos modelos teóricos que hayan podido ser aplicados en estudios previos.

Pareciera que el AFC está más cercano a la idea de validez de constructo que el AFE pero, en la realidad, se puede aplicar un AFE con fines confirmatorios desde el momento en que, al indagar sobre la estructura de un constructo, observamos que concuerda con la estructura teórica. Ahora bien, si no concuerda no tendría que significar que el modelo teórico estructural del constructo sea erróneo ya que las posibilidades de estructura pueden ser varias. Con el AFE se extrae un número de factores con una estructura en ítems que resulta la más simple, significativa y parsimoniosa, pero no es la única factible.

En la práctica habitual en investigación se divide la muestra en dos partes equivalentes para, primero, realizar un AFE en una de las muestras y, después, aplicar un AFC en la otra. Algunos autores piensan que este proceder no es apropiado cuando existe una teoría previa sobre la estructura de los ítems (Gil, Moscoso, & Rodríguez, 2000). Además, tanto el AFE como el AFC se pueden entender como un continuo de posibilidades en función de las restricciones que se impongan al modelo (Ferrando & Anguiano-Carrasco, 2010).

Sin entrar en el debate, realizaré un análisis factorial confirmatorio (AFC) para validar la estructura teórica de cada constructo. Se omite la realización de un análisis factorial exploratorio ya que partimos de modelos y constructos trabajados en estudios anteriores con una base conceptual sólida. Solo hay una excepción, es el caso del constructo principal de esta tesis (gestión equitativa). En este caso, dado que partimos de un concepto aún incipiente y con escasos estudios previos, profundizaremos en la estructura con un AFE y seguiré con un AFC donde, también, comprobaremos tanto el modelo obtenido en el AFE como el planteado por el modelo teórico.

4.4.4.1.4. Consistencia interna. Validez convergente y validez discriminante

Como resultado de un AFE como para un AFC los constructos y sus posibles dimensiones tienen que cumplir una serie de requisitos para que un modelo reflectivo pueda decirse que es respaldado por los datos. Los requisitos para que tengamos un buen modelo son, el primero, que las cargas factoriales de cada indicador con su constructo deben estar por encima de ,707. El segundo que cumpla con la fiabilidad por consistencia interna. El tercero que cumpla con la validez convergente y cuarto que se cumpla la validez discriminante. Me detengo en explicar brevemente cada requisito:

La consistencia interna evalúa la coherencia entre los ítems que miden un constructo. Para evaluar la consistencia interna se emplean varios estadísticos. En esta tesis se expondrán el alfa, la fiabilidad compuesta y el alfa ordinal. El alfa ordinal es el que se aplica en caso de indicadores nominales u ordinales y se calcula sobre las variables latentes que se suponen continuos y no sobre los indicadores (variables observables) como ocurre con el alfa y la fiabilidad compuesta. En el caso de un constructo que está formado por subconstructos o dimensiones que tienen sus propios indicadores (modelos de segundo orden), la fiabilidad compuesta del constructo se obtiene a partir de los

coeficientes de trayectoria de cada dimensión que forma el constructo[77]. Tanto el alfa como la fiabilidad compuesta se entienden aceptables cuando su valor se encuentra por encima de 0,7.

La validez convergente dentro de lo que se entiende como validez de constructo es cercano conceptualmente a la consistencia interna. Hace referencia al grado de acuerdo entre varias medidas del mismo constructo. Para la validez convergente se requiere valores aceptables de las cargas factoriales. Las cargas factoriales son coeficientes de correlación entre el ítem (la variable que es observable) y el constructo. Su cuadrado es lo que se denomina comunalidad que se interpreta como el porcentaje de varianza del ítem que es explicada por el constructo. Por encima del cuadrado de ,707 el ítem posee más de la mitad de su varianza explicada por el constructo que es el criterio utilizado para aceptar un ítem. Como criterio principal para establecer que un constructo cumple la validez convergente tenemos la varianza extraída promedio (AVE) que nos dice cuánta varianza de los indicadores puede atribuirse al constructo en relación a cuanta varianza puede achacarse al error de medición. Para un constructo es de esperar que su AVE sea superior al 50% (0,5) (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). A tener en cuenta que no es obligado eliminar indicadores con cargas factoriales entre 0,4 y 0,7 si se han alcanzado los valores mínimos de fiabilidad compuesta y AVE (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016). En el caso de modelos de segundo orden el AVE se obtiene como promedio de las varianzas de sus dimensiones[78].

La validez discriminante, elemento de la validez de constructo, se refiere al grado en que realmente están diferenciados los distintos constructos. Si dos indicadores apenas tienen correlación entre ellos es un síntoma de que puedan estar midiendo constructos diferentes. Así, un criterio para establecer la validez discriminante es observar las cargas factoriales. Si en un modelo reflectivo un indicador carga más sobre un constructo que sobre los otros es que es propio del constructo en el que carga más y diferente, discrimina, del resto. Otro criterio que se utiliza es el de Fornell – Larcker donde la raíz cuadrada de la varianza extraída promedio (AVE) de cada constructo debe ser mayor que las correlaciones entre ese constructo y el resto de constructos (Fornell & Larcker, 1981). Expresado de otra forma, hay validez discriminante si la varianza compartida entre pares de constructos es menor que la varianza extraída para cada constructo individual. Ahora bien, dentro del modelado por ecuaciones estructurales de varianza se aconseja seguir la relación heterorasgo-monorasgo de correlaciones (HTMT). El criterio HTMT se basa en la matriz multirasgo-multimétodo y se calcula como una media de las correlaciones existentes entre indicadores que miden diferentes constructos, en relación con el promedio de las correlaciones de indicadores dentro del mismo constructo. Si el valor del HTMT es inferior a 0.90, se establece la validez discriminante entre los dos constructos medidos de manera reflectiva (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015).

4.4.4.1.5. Elección de la orientación y paquetes informáticos para el estudio

En los párrafos anteriores de este apartado he realizado una exposición breve y enfocada a las características de este estudio en relación al análisis de la consistencia interna y validez de constructo. He comentado que el AFC es indicado cuando hay una

[77] Operativamente. Fiabilidad compuesta = $(\sum \beta_i)^2 / (\sum \beta_i)^2 + \sum \beta_i (1 - \beta_i)$

[78] Operativamente se obtendría con la sumatoria del cuadrado de los efectos directos entre la dimensión y su constructo (coeficientes de trayectoria β_i) y dividido entre el número de dimensiones.

teoría sólida y el instrumento que mide el constructo acumula evidencia de su validez y fiabilidad. En estos casos se trata de poner a prueba el modelo teórico sin esperar que los datos arrojen una estructura alternativa. Casi todos los constructos teóricos que se van a trabajar en esta tesis y sus instrumentos de medición han sido utilizados en múltiples investigaciones, excepto la gestión equitativa. Es cierto que en esta investigación se han propuesto versiones adaptadas, pero no modifican sustancialmente las propuestas originales. Por tanto, se utilizará el AFC. Para la realización de un AFC se encuentran disponibles varias aplicaciones estadísticas. Las más conocidas son R, AMOS, JASP e incluso SmartPLS que se basa en la matriz de varianzas. Para algunos autores el programa AMOS es adecuado para investigaciones confirmatorias frente a otros programas como SmartPLS (Sarstedt, Hair, Ringle, Thiele, & Gudergan, 2016) antes de la versión 4. El programa SmartPLS es especialmente adecuado cuando los constructos no siguen una distribución normal y ha sido utilizado en multitud de investigaciones para modelos complejos. En cualquier caso vamos a utilizar SmartPLS v. 4 que tiene incorporado la posibilidad de realizar CB-SEM. El JASP es una aplicación gratuita y posee una interfaz amigable y de fácil manejo. Para el caso de validación de instrumentos, se encuentra más generalizado el uso de SPSS AMOS y se basa en la matriz de covarianzas. Será el que utilice para los constructos con un bagaje teórico y empírico asentados.

Para el constructo de gestión equitativa, cuyo marco conceptual se ha expuesto en esta tesis, se utilizará primeramente un AFE. Los paquetes estadísticos que suelen asociarse a un AFE son SPSS, R, Stata o MPlus. Dado que se trata de un constructo con indicadores ordinales resultaba conveniente utilizar un modelado que parta de la matriz de correlaciones policóricas. Razón por la cual escogí el programa Factor. En cualquier caso, a efectos de comparación, utilizaré también el SPSS que parte de la matriz de correlaciones de Pearson. Ahora bien, ninguno de los programas mencionados, que sepa, trabaja en AFC con matrices de correlación policóricas. Pero el aplicativo Linear Structural Relations (LISREL) o el aplicativo Mplus si lo permiten. LISREL calcula la matriz de correlaciones policóricas (o tetracóricas) y posteriormente una matriz de covarianzas para la realización de los análisis. Entre sus métodos de estimación se encuentra GLS, WLS, DWLS y ULS. Lamentablemente no tengo a disposición el uso de cualquiera de estas dos aplicaciones. Por tanto, para el AFC de gestión equitativa me decanto por el uso de SPSS AMOS y el SmartPLS versión 4 para poder comparar los resultados.

4.4.4.2. Análisis de las relaciones entre constructos

4.4.4.2.1. Análisis del primer objetivo. Asociación entre la gestión equitativa y la equidad de género en las empresas

Dos hipótesis he planteado en este objetivo. La primera hipótesis es la existencia de relación entre una gestión equitativa y el acoso sexual laboral. La segunda hipótesis plantea que la gestión equitativa modera la relación entre el acoso sexual laboral y el compromiso laboral. El análisis de moderación se utiliza para identificar y explicar la relación entre la variable dependiente “compromiso laboral” y la variable independiente “acoso sexual laboral”, que puede verse afectada a través de la interacción de una tercera variable “gestión equitativa”. De otra forma, queremos establecer si la gestión equitativa supone un efecto de cambio en la dirección o intensidad de la relación entre acoso sexual y el compromiso laboral. Para ambas hipótesis se propone analizar la asociación a través

de la evaluación de la correlación entre las variables y la realización de un análisis de regresión, dejando el modelado estructural para el segundo objetivo. Por tanto, el valor de cada variable (acoso sexual laboral, gestión equitativa y compromiso laboral) se obtendrá del sumatorio de sus ítems integrantes.

Para la segunda hipótesis, en cuanto a la moderación, apliqué un análisis de varianza (ANOVA) con la ayuda de la macro PROCESS utilizando el programa SPSS. Para el análisis de moderación seguí la propuesta del equipo de Aiken que sugiere que se compare los resultados en función de tres niveles de la variable moderadora: a una desviación estándar (DE) por encima de la media, a nivel de la media y a una desviación estándar por debajo de la media. Se observó si las pendientes de las ecuaciones de regresión para los valores altos y bajos de la interacción difieren de cero (Aiken, West, & Reno, 1991).

4.4.4.2.2. Análisis del segundo objetivo. La gestión de equidad asociada con variables claves de éxito para las empresas

Para el primer objetivo teníamos modelos simples con una sola variable dependiente. Cuando se trata de realizar análisis de relaciones causales complejas entre diferentes constructos la técnica estadística del modelado de ecuaciones estructurales (SEM) destaca especialmente. Realmente el SEM engloba a un conjunto de técnicas multivariantes, como el análisis factorial, el análisis de ruta y el análisis de regresión. El SEM es una técnica que relaciona las variables latentes (constructos) y sus indicadores por medio de diagramas de trayectoria (Jöreskog, 1970). Cualquier SEM se desarrolla a partir de una matriz de asociación sobre la que se realiza los cálculos para la estimación de los coeficientes del modelo. Los parámetros se suelen estimar a partir de la matriz de covarianzas.

Se puede diferenciar dos tipos de SEM, el Modelado de Ecuaciones Estructurales basado en Covarianzas (Covariance-based Structural Equation Modeling, CB-SEM) y el Modelado de Ecuaciones Estructurales basado en Mínimos Cuadrados Parciales (Partial Least Squares based Structural Equation Modeling, PLS-SEM). Ambos tipos de SEM soportan modelos que establecen relaciones causales entre constructos formativos y reflectivos, aunque para estos casos sea más aconsejable el PLS-SEM.

El CB-SEM es especialmente recomendable para confirmar que los datos se ajustan a la estructura de un modelo que se propone pero también puede servir para explicar el modelo. Intenta minimizar las diferencias entre la matriz de varianzas – covarianzas obtenida por los datos con la que se presenta con el modelo propuesto. Exige el cumplimiento de algunas características de la distribución de los datos pero sus técnicas de estimación de parámetros son diversos e incluye máxima verosimilitud (VM), mínimos cuadrados generalizados (ULS) o mínimos cuadrados no ponderados entre otros. Algunos de ellos apropiados cuando las variables no se comportan como una normal, como el de mínimos cuadrados ponderados diagonalmente (Diagonally Weighted Least Squares, DWLS). Además, permite una variedad de índices de ajuste para establecer el encaje del modelo. Hay un buen número de programas informáticos que realizan modelado CB-SEM: AMOS, Lisrel, Jasp, etc.

El modelado de ecuaciones estructurales PLS-SEM es un método básicamente no paramétrico que no exige la rigurosidad de los supuestos en la distribución o escala de

medición y se suele presentar como un modelado apropiado para muestras pequeñas. Tiene una intencionalidad exploratoria y predictora del comportamiento de los constructos. Parte de la matriz de varianzas y utiliza un solo estimador para obtener los parámetros, una sucesión de mínimos cuadrados ordinarios (OLS) en un modelado por partes (mínimos cuadrados parciales). Cada parte, cada estructura por dimensión o constructo, es trabajado en una sucesión de OLS uno tras otro (Hair, Sarstedt, Ringle, & Mena, 2012). El objetivo principal es maximizar la varianza explicada de las variables dependientes (variables endógenas). Entre sus índices de ajuste se encuentra la media cuadrática residual (Root Mean Square Residual, SRMR) o el índice de ajuste normalizado (Normed Fit Index, NFI). El programa que se suele utilizar para este modelado es el SmartPLS.

Uno de los problemas que podemos encontrarnos es la multicolinealidad. Existe multicolinealidad cuando dos o más variables independientes se encuentran en una relación muy elevada cuando teóricamente se han postulado como independientes entre ellas. Las consecuencias son varias, en las regresiones de mínimos cuadrados ordinarios (tipo de regresión que realiza sucesivamente el SmartPLS) se elevan artificialmente los errores, y las pruebas de significación dejan de ser confiables. Una forma de evaluar el nivel de multicolinealidad es utilizando el coeficiente del factor de inflación de la varianza (variance inflation factor, VIF). El VIF es el cociente entre la varianza observada y la que existiría en el caso de que la variable no tuviera correlación con el resto de variables. Su valor mínimo es uno. El criterio generalmente aceptado indica que existiría multicolinealidad cuando el VIF es mayor que 4, si bien hay quien admite hasta un nivel de 5 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019).

Para este segundo objetivo utilizaré el modelado de ecuaciones estructurales de varianza por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) para proporcionar los coeficientes de trayectoria, mediaciones y los análisis de moderación a través de la utilización del programa SmartPLS versión 4 por su capacidad de maximizar la varianza explicada y el interés, en este apartado, de observar las relaciones causales.

4.4.4.3. El sesgo de la varianza del método común

Mención aparte es la observación de la varianza del método común (CMV) que se refiere al sesgo que surge cuando se recogen datos de más de una variable de la misma fuente que puede llegar a inflar la correlación entre las variables de manera irreal (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Para ello se utilizó la prueba de un solo factor de Harman para evaluar el CMV de todos los ítems. El factor con mayor varianza no debe superar el umbral del 50% para que el CMV no sea significativo (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

La operativa se basa en escoger todos los ítems de todas las variables que están siendo medidas y realizar un AFE con extracción por factorización de ejes principales o también componentes principales fijándose un solo factor a extraer. No se requiere un método de rotación. Solo quedaría observar cuál es el tanto por ciento de varianza extraída del factor. Si está por debajo del 50% podremos concluir que no hay riesgo de sesgo.

Dado que tenemos dos objetivos principales y que utilizamos una base de datos para cada uno, realizaré la prueba con cada base de datos.

Primer objetivo. Gestión Equitativa y equidad de género. La base de datos utilizada para el análisis recoge mujeres que respondieron a todas las preguntas sobre acoso sexual laboral, gestión equitativa y compromiso laboral (1.733 mujeres).

Resultado:

- Extracción por componentes principales: 27,82% de varianza extraída.
- Extracción por ejes principales: 25,31% de varianza extraída.

Segundo objetivo. Gestión Equitativa y variables claves de éxito. La base de datos utilizada recogía elementos de muestra, hombres y mujeres, sin ningún dato perdido en las variables de estudio (gestión equitativa, compromiso laboral, conflicto trabajo – vida personal, productividad laboral). En total 3.372 registros.

Resultado:

- Extracción por componentes principales: 26,38% de varianza extraída.
- Extracción por ejes principales: 24,88% de varianza extraída.

Por tanto, no hay riesgo de sesgo por método común.

4.5. Validación de la escala de Gestión Equitativa. AFE y AFC

Como ya comentaba en el apartado anterior de análisis, el resto de constructos provienen de conceptos y marcos teóricos asentados y escalas ampliamente utilizadas. No ocurre lo mismo con la gestión equitativa, que es el concepto central que se propone en esta tesis. La validez de este constructo será probada con un análisis factorial exploratorio (AFE)[79] al que seguirá un análisis confirmatorio (AFC). No se ha planteado por este tesista una validez de contenido a partir de juicio de expertos. Previamente a la realización del AFE y del AFC transformé los ítems inversos a directos.

Con el AFE indagamos sobre la posible estructura de los datos recopilados, reuniendo los ítems en grupos o factores sin un planteamiento previo sobre esta estructura. Con el AFC probamos si los datos recopilados se ajustan a una estructura que se propone. La escala de gestión equitativa desea reunir comportamientos de tres tipos (dimensiones). Cada uno de ellos en un continuo de extremos. Para no incrementar en exceso el número de preguntas en el cuestionario de este estudio se limitó el número de ítems de gestión equitativa a 10, si bien el modelo teórico de tres dimensiones hubiera recomendado una cantidad mayor. Por ejemplo, ítems que evaluaran cada una de las dimensiones y en cada uno de los extremos o polos.

4.5.1. Análisis factorial exploratorio del constructo gestión equitativa

El AFE se realizó con dos paquetes estadísticos, el programa Factor y el SPSS. Factor obtiene y parte de correlaciones policóricas. La consistencia interna es medida con

[79] Otra opción sería un Análisis de Componentes Principales (ACP) pero solo tendría sentido si estuviéramos ante medidas formativas, que no es el caso.

el alfa ordinal, apropiado para escalas ordinales. El SPSS hace uso de las correlaciones de Pearson, apropiado para escalas intervalares y de razón[80].

4.5.1.1. AFE de gestión equitativa con la aplicación Factor (matriz de correlaciones policóricas)

Se realizó el AFE[81] con los 10 ítems del constructo de gestión equitativa sobre la muestra de n = 4.675 personas que habían contestado todos los ítems de gestión equitativa, utilizando el programa Factor versión 12.04.05 (Lorenzo-Seva & Ferrando, 2023).

Lo primero fue dividir la base de datos completa en dos submuestras equivalentes utilizando el método SOLOMON. La primera submuestra (n = 2.338) será utilizada para la realización del AFE con la aplicación Factor. La segunda submuestra (n = 2.337) para el AFC en distinto paquete informático (AMOS y SmartPLS v.4). La equivalencia entre ambas muestras se indica por el índice de comunalidad (ratio communatity index), cuando más cercano a uno más equivalentes serán las dos muestras. El índice alcanzó un valor de .996. Suficientemente elevado.

Se realizó un primer análisis de aproximación a la base de datos de la primera submuestra sin establecer ningún número de factores previos ni decidir sobre la rotación a aplicar. Interesaba que propusiera el número de dimensiones (factores) existentes en la estructura del constructo. Tanto el determinante de la matriz (,00035), la prueba de esfericidad de Bartlett (chi – cuadrado: 18567; gl: 45; p < ,001) como la prueba KMO (,939) indicaban que los datos eran adecuados para un análisis factorial. Alguno de los descriptivos de los indicadores de gestión equitativa se encuentra en la Tabla 2.

Tabla 2

Descriptivos univariados de los ítems de gestión equitativa

Ítem	Media	Intervalo confianza (95%)	Varianza	Asimetría	Curtosis
GE 01	4,054	(3,97 - 4,14)	2,483	-0,365	-0,982
GE 02	3,735	(3,64 - 3,83)	3,029	-0,149	-1,287
GE 03	4,797	(4,72 - 4,87)	1,900	-1,642	0,463
GE 04	4,299	(4,22 - 4,38)	2,531	-0,592	-0,797
GE 05	5,119	(5,05 - 5,19)	1,925	-1,642	1,764
GE 06	4,481	(4,39; 4,57)	2,782	-0,825	-0,580
GE 07	5,036	(4,96 - 5,11)	1,987	-1,499	1,306
GE 08	5,232	(5,16 - 5,30)	1,626	-1,821	2,620
GE 09	5,168	(5,10 - 5,24)	1,739	-1,635	1,804
GE 10	5,207	(5,14 - 5,28)	1,819	-1,758	2,128

Nota. Muestra de 2.338 trabajadoras y trabajadores.

Tanto por la propia naturaleza de los indicadores (ordinales) como por los niveles de asimetría y curtosis de algunos de los indicadores de gestión equitativa que superaban 1 en valor absoluto (Tabla 2) era recomendable la utilización de la matriz de correlaciones

[80] Existen extensiones en SPSS como SPSSINC_HETCOR que obtienen una matriz policórica.
[81] El programa Factor también ofrece los índices de ajuste propios de un análisis confirmatorio.

policóricas para la realización del AFE (Tabla 3)[82] frente a una matriz de correlaciones de Pearson.

Tabla 3

Matriz de correlaciones policóricas

Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9
GE 01	1								
GE 02	,604	1							
GE 03	,325	,437	1						
GE 04	,557	,653	,518	1					
GE 05	,405	,510	,598	,628	1				
GE 06	,311	,389	,542	,489	,655	1			
GE 07	,406	,519	,645	,635	,778	,683	1		
GE 08	,372	,457	,535	,550	,761	,600	,717	1	
GE 09	,394	,503	,589	,613	,841	,610	,744	,733	1
GE 10	,405	,518	,616	,651	,812	,631	,820	,755	,834

Nota: muestra de 2.338 trabajadoras y trabajadores.

Aplicando la prueba de Mardia no podemos llegar a afirmar que el conjunto de datos no cumplen la normalidad multivariada ya que, si bien la curtosis no lo cumple ($p < ,001$) la prueba de asimetría ha arrojado una significación por encima de $p = ,05$. En cualquier caso, las pruebas que se realicen serán robustas incluso para el caso de falta de normalidad multivariante y me basaré en la matriz de correlaciones policóricas.

En cuanto a la procedencia de mantener los ítems. La medida de adecuación del muestreo (MSA) es, en todos los casos, superior a ,50. El más bajo es de ,862 con lo que estaría indicando que el ítem mide lo mismo que el resto de ítems. Por tanto, no parece que fuera conveniente eliminar ítems. La consistencia interna, medida por el alfa ordinal[83], alcanzó un valor de .979. Realmente alto.

En esta primera aproximación, aplicando el análisis paralelo óptimo (Timmerman & Lorenzo-Seva, 2011), con método de extracción de factores por mínimos cuadrados no ponderados robustos y método de rotación promin robusto (Lorenzo-Seva & Ferrando, 2019) el programa recomendaba la estructura unidimensional del constructo de gestión equitativa. Realicé el AFE con la propuesta de unidimensionalidad (un único factor) con método de extracción mínimos cuadrados no ponderados diagonalmente (RDWLS) y rotación oblicua promin robusto. La varianza común resultó en 63,6%. Las cargas de tres ítems se encontraron por debajo de 0,7 (ítems GE01, GE02 y GE03). La más baja, la del ítem GE01 (,539), representa una comunalidad de ,290. Muy baja. Los otros dos indicadores tienen comunalidades por encima de ,4. Decido volver a realizar el AFE con 9 ítems, sin el indicador GE01. En este caso la varianza explicada asciende a 67,5%.

El programa Factor puede ser utilizado con una visión confirmatoria ya que presenta suficiente número de indicadores de bondad de ajuste para la propuesta de

[82] La información de la matriz como de otras que pueda presentar del análisis facilitan la replicabilidad del estudio por terceros.

[83] Coeficiente para evaluar la consistencia interna para el caso de indicadores ordinales.

dimensiones que se pida realizar en el análisis. Adicionalmente, realicé estimaciones proponiendo dos y tres dimensiones (factores) igualmente aplicando como método de extracción RDWLS y rotación el método robusto de promin. Los resultados los presento en el apartado de conclusiones del AFE, más adelante.

4.5.1.2. AFE de gestión equitativa con la aplicación SPSS (matriz de correlaciones de Pearson)

Se utilizó la misma base de datos aplicada para Factor (n = 2.338). Lo primero a observar es si es posible, con los datos que tenemos, realizar un AFE. La significación de la prueba de esfericidad de Bartlett resultó menor a ,001. El valor encontrado para el determinante de la matriz de correlaciones (Tabla 4) fue de ,003. El valor de correlación conjunta medido a través de la prueba KMO es de ,927 dentro del margen recomendado de ,8 a 1. Tanto por la esfericidad, el determinante de la matriz y la prueba KMO podemos aplicar el AFE y extraer factores.

Tabla 4

Correlaciones entre los indicadores

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
GE1	1	,562	,316	,516	,342	,288	,355	,313	,329	,330
GE2	,547	1	,392	,594	,410	,337	,427	,370	,402	,412
GE3	,238	,358	1	,477	,495	,477	,552	,435	,478	,490
GE4	,496	,593	,428	1	,528	,442	,550	,460	,510	,537
GE5	,309	,404	,487	,522	1	,535	,658	,631	,716	,680
GE6	,244	,319	,449	,410	,543	1	,583	,483	,494	,506
GE7	,313	,417	,540	,529	,685	,569	1	,600	,622	,695
GE8	,270	,337	,418	,430	,654	,475	,597	1	,606	,632
GE9	,307	,397	,484	,506	,762	,501	,642	,616	1	,704
GE10	,301	,393	,503	,529	,717	,502	,725	,628	,744	1

Nota. Correlaciones de Pearson por debajo de la diagonal principal. Correlaciones de Spearman por encima de la diagonal principal. Todas las correlaciones con significación menor a ,001.

Como expliqué, caben distintas posibilidades de elección para el método de extracción de factores. Escogí el de Mínimos Cuadrados no Ponderados. Este método es adecuado para indicadores que no siguen una distribución normal y su solución de factores va dirigido a conseguir acercar lo más posible a cero los valores de los residuos. En cuanto al método de rotación escogí el método oblicuo Oblimin Directo ya que asumo que los posibles factores que obtenga estarán correlacionados.

Con la realización del AFE se obtuvieron dos factores siguiendo el criterio de Kaiser (autovalores mayores a uno). Recuerdo en este momento que Factor indicaba la unidimensionalidad del constructo gestión equitativa. Los dos acumulan el 58,8% de la varianza explicada.

En la Tabla 5 se expone cada uno de los indicadores de la gestión equitativa indicando el factor en el que se encuentra (en sombreado), la comunalidad y cuál es su carga hacia el factor (matriz de estructura).

Tabla 5

Análisis Factorial Exploratorio con todos los ítems. Comunalidades y matriz de estructura

			Cargas factoriales	
		Comunalidad	Factor 1	Factor 2
GE1	¿Escucha razones, ideas o consejos a pesar de que contradicen su propio punto de vista?	,461	,369	,677
GE2	¿Admite cometer errores ante su personal, sin culpar a otros?	,646	,486	,804
GE3	¿Restringe la creatividad y las ideas innovadoras de su equipo a cargo?	,374	,606	,427
GE4	¿Le importan los problemas de su personal? ¿Trata de entenderlos y apoyarlos?	,601	,623	,742
GE5	Cuando se enoja con alguien de su equipo ¿lo hace a un lado o lo mira con desprecio, lo ignora, lo excluye?	,738	,859	,494
GE6	¿Recompensa a su personal de forma arbitraria e injusta; tiene favoritismos?	,410	,640	,402
GE7	¿Es egoísta? ¿Sólo piensa en él(ella) y no en el beneficio de la organización? ¿Se apropia del mérito de los demás?	,682	,825	,517
GE8	¿Permite el conflicto entre sus colaboradores(as) pues no atiende las quejas por insultos o acoso entre ellos(as)?	,542	,735	,415
GE9	¿Se comunica agresivamente con su personal? ¿Levanta la voz de manera intimidante, regañando o gritando; o los ridiculiza realizando comentarios degradantes?	,695	,834	,484
GE10	¿Trata a sus empleados(as) como si fueran sus sirvientes o inferiores a él(ella)?	,727	,853	,489

Algunos indicadores presentan comunalidades relativamente bajas (ítems GE03 y GE06). Se recuerda que el ítem con menos comunalidad a partir de la matriz policórica fue el ítem 1. Algunos autores solo consideran eliminar las cargas que no lleguen a ,4 (Nunnally & Bernstein, 1994, como se citó en Freiberg y otros, 2013). O también cuando la varianza media extraída (AVE) no llega al 50%. Considero que una unicidad por encima del 60% no es admisible. Lo ideal es que todas las comunalidades se encuentren por encima del 50%. Dado que la comunalidad del ítem GE03 no llega al 40% realizo un nuevo AFE sin este ítem. En este nuevo AFE se siguen cumpliendo los requisitos para su realización: prueba de esfericidad de Bartlett (chi cuadrado 12065, gl: 36; sig < ,001), valor del determinante de la matriz (,005) y prueba KMO (,916). Se extraen dos factores siguiendo el criterio de Kaiser (autovalores mayores a uno). Ambos factores explican el 61,2% de la varianza, superior a la alternativa de utilizar todos los ítems. Los resultados de comunalidad y matriz de estructura se muestran en la Tabla 6.

Tabla 6

Análisis Factorial Exploratorio de gestión equitativa sin el ítem GE03. Comunalidades y matriz de estructura

		Cargas factoriales	
	Comunalidad	Factor 1	Factor 2
GE1	,468	,366	,682
GE2	,641	,476	,801
GE4	,597	,615	,742
GE5	,750	,866	,500
GE6	,397	,628	,401
GE7	,668	,816	,519
GE8	,548	,740	,420
GE9	,703	,839	,489
GE10	,731	,855	,495

A la vista de la matriz de estructura podemos observar que los tres primeros indicadores cargan en mayor medida en el segundo factor (zona sombreada) que coinciden con los ítems formulados de manera directa. El resto de indicadores, cargan en el primer factor (los ítems formulados de manera inversa). La consistencia interna medida por el alfa del primer factor fue de ,904. El del segundo de ,782.

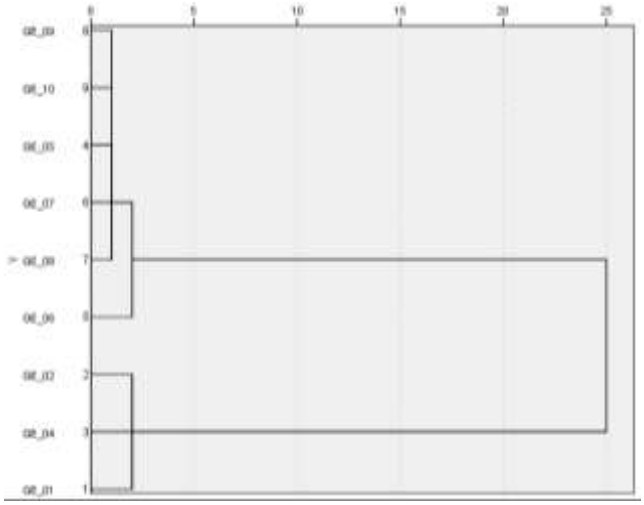
Adicionalmente se forzó un AFE con tres dimensiones. Solo GE06 cargó más en esta tercera dimensión.

Como complemento al análisis factorial exploratorio vamos a realizar un análisis de conglomerados (cluster jerárquico) y un escalamiento multidimensional para obtener factores (grupos de indicadores).

En la Figura 8 se presenta el dendrograma del análisis de conglomerados realizado sobre los ítems de gestión equitativa pero descartando el ítem GE03. El dendrograma nos presente agrupaciones (o clusters) de los indicadores de gestión equitativa en función de la cercanía o lejanía entre ellos (distancia euclídea en este caso). La distancia entre clústeres ha sido obtenida por el método de Ward.

Figura 8

Dendrograma por análisis clúster jerárquico

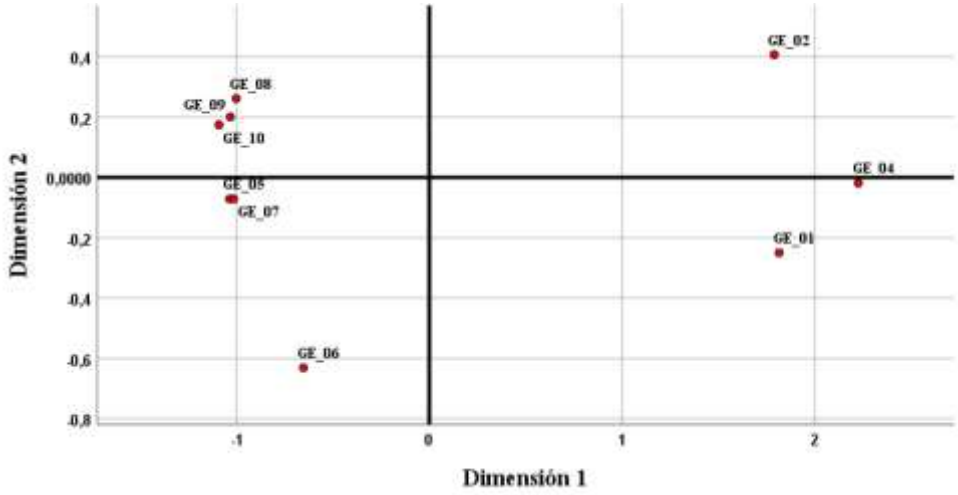


A la vista del dendrograma podemos apreciar un cluster (grupo de indicadores) generado primeramente por los indicadores GE01, GE02 y GE04 (los ítems directos). Otro grupo estaría formado por el resto de los indicadores. Se entiende que tenemos dos grupos de indicadores que coincidirían con los obtenidos por el AFE.

En la Figura 9 se presenta la matriz cartesiana del escalonamiento multidimensional. El escalonamiento realizado se basa también en las distancias euclidianas. Para establecer que la estructura presentada en la matriz es un reflejo de los datos recogidos me apoyo en estadísticos como el S-stress de Young, el Stress y el RSQ. Los dos primeros interesan que se aproximen a cero. El RSQ que se acerque a uno. En el análisis realizado para dos dimensiones el S-stress de Young ha sido de ,026. El stress es de ,050 y el RSQ de 0,990, valores que nos dicen que la estructura presentada en la matriz es un buen reflejo de la estructura de los datos recogidos en el estudio. Como en el caso del dendrograma, se utilizaron todos los ítems excepto el número 3.

Figura 9

Matriz del escalonamiento multidimensional



La gestión equitativa la habíamos teorizado en tres dimensiones: Apertura – Rigidez, Inclusión-Exclusión y Respeto-Abuso de Poder. Tanto el AFE como los análisis de conglomerados jerárquicos y escalonamiento parecen indicar la presencia de dos dimensiones. Una primera dimensión agruparía los ítems GE01, GE02 y GE04 y una segunda dimensión el resto de ítems. Ahora bien, a la vista del escalonamiento, podemos observar una estructura más refinada en donde los ítems GE08, GE09 y GE10 que corresponderían a Abuso de Poder se encuentran cercanos entre ellos y en el mismo cuadrante. Los ítems GE05, GE06 y GE07 que se adscribirían a Exclusión se encuentran ellos solos en otro cuadrante, debajo de los de Abuso de Poder. Si bien es cierto que se puede observar cierta lógica en las agrupaciones de indicadores no se puede afirmar que todos los ítems se coloquen de manera ideal respondiendo a la estructura teórica en tres dimensiones. Así, los ítems GE01 y GE02 corresponderían a Apertura, pero no se encuentran relativamente cercanos. Más cerca de ellos se encuentra el ítem GE04 que corresponde teóricamente a Inclusión, perteneciente a una dimensión diferente. Sí se puede observar que este ítem GE04 (Inclusión) se encuentra opuesto a sus ítems de la misma dimensión y polo contrario GE05 y GE07 (Exclusión). Una explicación a la estructura observada es que los ítems, conceptualmente, es difícil que se adscriban a una sola dimensión específica y, por tanto, recogen elementos de las otras dimensiones. En cualquier caso, se puede afirmar que el escalonamiento multidimensional es la técnica de análisis que más cerca ha estado de asemejarse a la propuesta teórica de 3 dimensiones.

4.5.1.3. Conclusiones del AFE de gestión equitativa

Con el uso de la matriz de correlaciones policóricas y con métodos de extracción, determinación del número de factores y rotación especialmente aconsejados por parte de la comunidad científica para indicadores en escala ordinal se extrajo un solo factor. Los resultados indicaban un constructo unidimensional. Si bien la comunalidad era muy baja para el ítem GE01 la medida de adecuación del muestreo (MSA) aconsejaba conservar todos los ítems. Se conseguía explicar un 63,6% de la varianza. Con el uso de correlaciones de Pearson y métodos más tradicionales de extracción pero adecuados para el caso de no cumplirse la normalidad multivariante y con una rotación oblicua se extrajo 2 factores. Uno de los ítems, el GE03 no conseguía una comunalidad suficiente y decidí eliminarlo del análisis. Con 9 ítems el modelo explicaba el 61,2% de la varianza. Ninguno de las dos opciones extrajo tres factores como cabría esperar por el marco teórico propuesto.

No fue el AFE sino el escalonamiento multidimensional el que parece acercarse más al modelo teórico. En cualquier caso, cuando pedí en Factor la extracción de dos factores presentó los mismos ítems que SPSS en cada factor (Tabla 7).

Tabla 7

Cargas y comunalidad comparativa en AFE con matrices policóricas frente a Pearson para dos factores

		Cargas factoriales			
Comunalidad		Factor 1		Factor 2	
Polic.	Pearson	Polic.	Pearson	Polic.	Pearson

GE1	,536	,461			,880	,677
GE2	,705	,646			,941	,804
GE3	,470	,374	,599	,606		
GE4	,659	,601			,645	,742
GE5	,834	,738	,923	,859		
GE6	,528	,410	,755	,640		
GE7	,777	,682	,830	,825		
GE8	,679	,542	,844	,735		
GE9	,815	,695	,917	,834		
GE10	,846	,727	,897	,853		

Nota. Muestra de 2.338 trabajadoras y trabajadores

El alfa ordinal para el AFE a partir de la matriz policórica es de ,979 para el primer factor y ,937 para el segundo. El alfa para el AFE a partir de la matriz de Pearson es de ,904 para el primer factor y para el segundo de ,782. Valores todos ellos aceptables. La varianza explicada por el modelo policórico con dos factores alcanza el 74,5% frente al 58,76% del modelo Pearson. El ítem GE03 presenta la comunalidad más baja para ambos modelos, si bien el valor en la policórica sería suficiente para conservarlo. Hay que hacer notar que, observando los diferentes modelos policóricos de uno y dos factores, en este modelo de dos factores se presentan comunalidades mejores que en el de un solo factor. A pesar de ello, la extracción con el criterio de análisis paralelo sigue recomendando una estructura unidimensional.

Si bien, cuando se pide un AFE de tres dimensiones en SPSS, solo se consigue que un indicador cargara en un solo factor, no ocurrió lo mismo cuando se propuso el AFE en Factor (partiendo de matriz policórica). Excluyendo el ítem GE03 y con extracción RDWLS y rotación Promin robusto se explicaba el 82,4% de la varianza. Los resultados se exponen en la Tabla 8.

Tabla 8

Cargas y comunalidad comparativa en AFE con matrices policóricas frente a Pearson para tres factores

			Cargas factoriales					
	Comunalidad		Factor 1		Factor 2		Factor 3	
	Polic.	Pearson	Polic.	Pearson	Polic.	Pearson	Polic.	Pearson
GE1	,557	,467	,730	,682				
GE2	,686	,642	,823	,802				
GE4	,656	,596	,799	,742				
GE5	,845	,750					,919	,866
GE6	,546	,999			,732	,999		
GE7	,873	,653			,934			,801
GE8	,685	,543					,825	,736
GE9	,841	,722					,913	,849
GE10	,847	,751					,914	,866

Nota. Muestra de 2.338 trabajadoras y trabajadores. Se excluye ítem GE03

También es cierto que en el caso policórico todos los ítems que cargan primeramente en el segundo o tercer factor también cargan de forma importante en el tercer o segundo factor (respectivamente). Recordando la propuesta que presentaba con dos factores.

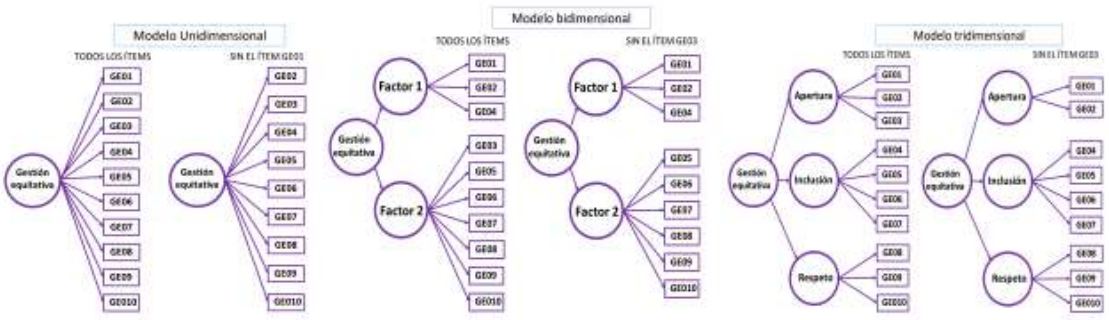
En definitiva, no se tiene una conclusión clara de la estructura a la vista del AFE realizado con matriz de correlaciones policóricas y matriz de correlaciones de Pearson. La diferenciación entre ítems directos e inversos más que una diferenciación por la tipología de PGI parece indicar una estructura unidimensional. Parece que la decisión queda en los criterios de ajuste del AFC y teniendo en cuenta los postulados teóricos.

4.5.2. Análisis factorial confirmatorio del constructo gestión equitativa

Con los resultados previos del AFE y el escalamiento multidimensional y con la vista puesta en el marco teórico parece indicado y necesario testar varias propuestas de estructura aplicando el análisis factorial confirmatorio (AFC). Serían tres propuestas: la representada por la opción unidimensional (obtenida a partir de la matriz de correlaciones policóricas con la aplicación Factor), la bidimensional (obtenida a partir de la matriz de correlaciones de Pearson utilizando la aplicación SPSS) y la tridimensional ligado al marco conceptual expuesto. Los tres modelos se testaran tanto con todos los ítems como con la variante de excluir un ítem, el ítem GE01 para el caso unidimensional y el ítem GE03 para las opciones bidimensional y tridimensional. Estas alternativas se exponen gráficamente en la Figura 10.

Figura 10

Modelos a testar de gestión equitativa con el AFC



Para el AFC, como ya se explicó, se utilizarán dos paquetes estadísticos, SPSS Amos y SmartPLS y se aplicará sobre la segunda submuestra equivalente (n = 2.337) que se obtuvo aplicando el método Solomon. Ahora bien, como comenté en el AFE, el programa Factor realiza análisis ante cualquier propuesta de número de factores y los acompaña con un buen número de índices de ajuste. En este sentido trabaja como si fuera un AFC. Eso sí, no permite que sea el propio investigador el que determine cuáles serían los indicadores ligados a cada dimensión ya que el AFE presupone que todos los indicadores están ligados a todas las dimensiones propuestas. También hubiera sido conveniente realizar el AFC partiendo de matrices policóricas. Lamentablemente, como se comentó, solo es posible con programas como Lisrel o Mplus fuera del alcance de este tesista. En cualquier caso pienso que los resultados, en lo fundamental, no variarán.

4.5.2.1. AFC con la aplicación Amos

Se aplicará una extracción ULS que es más apropiada para los datos ordinales. El ajuste de las distintas propuestas se recoge en la Tabla 9.

Tabla 9

Bondad de ajuste de los modelos propuestos

	GFI	NFI
Modelos	> 0,9	> 0,9
Unidimensional	,982	,974
Unidimensional (sin GE01)	.992	,988
Bidimensional	,997	,996
Bidimensional (sin GE03)	,997	,996
Tridimensional	,985	,979
Tridimensional (sin GE03)	,990	,985

Nota. Muestra de 2.337 trabajadoras y trabajadores. Extracción ULS.

Cualquiera de los modelos presenta un buen ajuste.

4.5.2.2. AFC con la aplicación SmartPLS

La versión 4 de SmartPLS permite los análisis CB-SEM que también sería aplicable para un AFC. Eso sí, tiene una limitación, solo realiza la extracción por Máxima Verosimilitud. También una fortaleza, presenta un análisis de consistencia interna y de validez convergente y discriminante entre sus resultados.

Para que sea más fácil la observación de las diferencias entre los distintos modelos analizados se presenta la Tabla 10 donde se indican los índices de ajuste por cada modelo.

Tabla 10

Índices de ajuste de diferentes modelos de gestión equitativa

	$p(\chi^2)$	RMSEA	SRMR	GFI	NFI	TLI	CFI
Modelos	> ,05	(0,03 - 0,08)	< 0,05	> 0,9	> 0,9	> 0,9	> 0,9
Unidimensional	< ,001	0,126	0,067	0,887	0,905	0,881	0,907
Unidimensional (sin GE01)	< ,001	0,107	0,045	0,935	0,942	0,925	0,944
Bidimensional	< ,001	0,071	0,031	0,964	0,969	0,962	0,971
Bidimensional (sin GE03)	< ,001	0,078	0,032	0,964	0,970	0,961	0,972
Tridimensional	< ,001	0,121	0,062	0,903	0,919	0,889	0,921
Tridimensional (sin GE03)	< ,001	0,114	0,052	0,937	0,942	0,916	0,944

Nota. Muestra de 2.337 trabajadoras y trabajadores. Todos los datos con significación menor a ,01.

En cuanto a la consistencia interna y validez convergente (AVE) los resultados se indican en la Tabla 11.

Tabla 11

Consistencia interna y validez convergente de los modelos de Gestión Equitativa

	Alfa	Fiabilidad Compuesta	AVE
Unidimensional	,905	,903	,517
Unidimensional (sin GE01)	,913	,907	,553
Bidimensional			
Factor 1	,786	,781	,546
Factor 2	,910	,912	,613
Bidimensional (sin GE03)			
Factor 1	,786	,781	,546
Factor 2	,917	,914	,657
Tridimensional			
Apertura	,642	,644	,376
Inclusión	,840	,834	,581
Respeto	,864	,873	,692
Tridimensional (sin GE03)			
Apertura	,707	,725	,563
Inclusión	,840	,834	,580
Respeto	,864	,873	,692

Nota. Muestra de 2.337 trabajadoras y trabajadores. Todos los datos con significación menor a ,01.

El criterio de Fornell – Larcker para la validez discriminante se presenta en la Tabla 12.

Tabla 12

Validez discriminante por el criterio de Fornell – Larcker de los modelos de Gestión Equitativa

	Bidimensional		Bid.Sin GE03		Tridimensional			Tridimensional sin GE03		
Fornell - Larcker	F1	F2	F1	F2	Apert.	Incl.	Resp.	Apert.	Incl.	Resp.
Bidimensional										
F1	0,739									
F2	0,714	0,783								
Bidim. (sin GE03)										
F1			0,739							
F2			0,710	0,810						
Tridimensional										
Apertura					0,614					
Inclusión					0,875	0,762				
Respeto					0,775	0,986	0,832			
Trid. (sin GE03)										
Apertura								0,750		
Inclusión								0,663	0,762	
Respeto								0,568	0,985	0,832

Nota. Muestra de 2.337 trabajadoras y trabajadores. Todos los datos con significación menor a ,01.

En la Tabla 13 se expone el criterio HTMT de validez discriminante.

Tabla 13

Validez discriminante por el criterio HTMT de los modelos de Gestión Equitativa

	Bidimensional		Tridimensional		Trid. sin GE03	
HTMT	F1	F1	Apertura	Inclusión	Apertura	Inclusión
Bidimensional						
F2	0,688					
Bidim. (sin GE03)						
F2		0,680				
Tridimensional						
Inclusión			0,922			
Respeto			0,783	0,984		
Trid. (sin GE03)						
Inclusión					0,723	
Respeto					0,580	0,984

Nota. Muestra de 2.337 trabajadoras y trabajadores. Todos los datos con significación menor a ,01.

4.5.3. Conclusiones de la validación de gestión equitativa

Se realizó un AFE que nos indicó tanto la existencia de una como de dos dimensiones en la estructura de los datos. Con el escalamiento multidimensional se apreció la presencia de una tercera dimensión que podría corroborar el modelo teórico. Posteriormente se realizó un AFC para cada posibilidad vista previamente, modelo de uno, dos o de tres dimensiones.

El modelo de tres dimensiones, a la vista de sus cargas, ajusta con el modelo teórico y presenta consistencia interna y validez convergente, especialmente si se elimina el ítem GE03 que demostró tener baja comunalidad. En cambio, se aprecian limitaciones en cuanto a la validez discriminante entre las dimensiones inclusión – exclusión y respeto – abuso de poder (HTMT = 0,984). Si bien no es excesivo (se espera que se encuentre por debajo de 0,9) el criterio HTMT es el reconocido como más importante para determinar la discriminación de los factores (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015). Los índices de bondad de ajuste para este modelo de tres dimensiones indican que esta estructura se ajustaría bastante a los datos recabados.

El modelo de dos dimensiones cumple con todos los requisitos para un modelo que sea reflejo de los datos recogidos. En este caso habría que sugerir un concepto teórico subyacente para ambas dimensiones. La segunda dimensión parece reunir los conceptos que teóricamente adscribimos a inclusión – exclusión y respeto – abuso de poder. Pero la primera dimensión reúne dos ítems de apertura y uno adscrito inicialmente a inclusión (“Le importan los problemas de su personal. Trata de entenderlos y apoyarlos”). Si bien este ítem podría entenderse igualmente dentro del concepto de apertura lo mismo cabría decir de otros ítems que componen inclusión – exclusión. Siendo mínimamente riguroso,

esta estructura no es fácil de justificar con el modelo conceptual propuesto si entendemos la estructura de gestión equitativa con dimensiones separadas y excluyentes. Otra manera de entenderlo sería suponer que no se trata de dimensiones excluyentes sino superpuestas. Es decir, una dimensión englobaría a otras. En tal caso, cabría esperar que fuera la dimensión apertura – rigidez la que englobaría a las otras en cuanto que comportamientos basados en la racionalidad y actitudes abiertas a las ideas de otras personas deberían estar asociados con comportamientos que buscan el igual acceso a los recursos de la empresa y las oportunidades de desarrollo y alejados del nepotismo y la intimidación.

El modelo unidimensional podría ser una opción válida. Su ajuste, sin ser mejor que el propuesto para dos dimensiones, es bastante aceptable eliminando el ítem GE01. Además, utilizando la segunda submuestra (n = 2.337) que se ha estado aplicando para el AFC en el programa Factor partiendo de la matriz de correlaciones policóricas y utilizando extracción RDWLS (adecuado para variables ordinales) el ajuste ha demostrado ser aceptable. RMSEA: 0,091 (0,076 – 0,100); TLI: 0,990 (0,987-0,993); CFI: 0,992 (0,991 – 0,995) con un alfa ordinal de 0,981.

La elección de la estructura que debería entenderse ajustada a los datos y a teoría no parece fácil. La propuesta de tres dimensiones ajustada al marco teórico propuesto adolece de discriminación. Si bien hay que hacer notar que la validez discriminante está enfocada para diferentes constructos y cuando se aplica a dimensiones de un constructo se está suponiendo que estas dimensiones son excluyentes entre ellas. Así, no sería excluyente si la dimensión Inclusión pudiera estar inscrito dentro de Respeto. Tomar la opción de bidimensionalidad con el reparto de ítems que arroja porque el análisis estadístico lo avala es cuestionable si no se justifica teóricamente. La unidimensionalidad es justificable teóricamente y resulta avalada suficientemente por el AFE y el AFC. Además, sería coherente con una estructura con dimensiones superpuestas.

Por tanto, para testar las hipótesis recogidas en el segundo objetivo, decidí utilizar la versión unidimensional del constructo gestión equitativa sin incluir el ítem GE01.

4.6. Resultados del estudio empírico

4.6.1. Primer objetivo. Gestión Equitativa y equidad de género

La concepción de gestión equitativa ha sido generada a partir de bases teóricas que incluyen la equidad de género. Por tanto, debe existir un vínculo entre la presencia de la gestión de equidad y la equidad de género. La equidad de género va a estar representada por el acoso sexual laboral (ASL) como un elemento fundamental de inequidad en las organizaciones.

Como expliqué en el punto de análisis, para el primer objetivo no vamos a utilizar las ecuaciones estructurales para testar las hipótesis. Utilizaré la regresión. En este primer objetivo se encuentran involucrados tres constructos: ASL, gestión equitativa y compromiso laboral. Para el análisis de regresión obtendremos tanto el valor de ASL, gestión equitativa y compromiso laboral para cada una de las mujeres que han contestado alguna pregunta referida al ASL. El valor de ASL es el resultado del sumatorio de sus ítems, sin realización de ponderación, ya que no es intención evaluar otros aspectos más allá del objetivo e hipótesis marcados. De la misma manera, el puntaje de gestión

equitativa y compromiso laboral será el sumatorio de las respuestas dadas a sus ítems. En algunos de los análisis convertiré el ASL en una variable dicotómica, haber o no haber tenido experiencia de ASL y la gestión equitativa en rangos (bajo, con deficiencias, alto).

En este primer apartado de resultados donde voy a testar las hipótesis del primer objetivo, voy a desarrollar los siguientes contenidos y que se encontrarán en este orden en los subapartados:

1. Comenzaré realizando un análisis de la consistencia interna y la validez de constructo de la variable ASL. El ASL solo aparece para este primer objetivo. El análisis de validación del compromiso laboral lo expondré en el apartado donde se exponen los resultados del segundo objetivo.

2. Una vez validado el instrumento de medición de ASL seguiré con análisis del comportamiento de ASL en función de algunos factores sociodemográficos. Básicamente se trata de análisis de comparación de medias.

3. Analizaré el comportamiento del constructo de gestión equitativa con factores sociodemográficos a través del análisis de comparación de medias.

4. El comportamiento de la gestión equitativa con factores sociodemográficos también se observará con un análisis de regresión logística multinomial, planteando un modelo explicativo de la gestión equitativa con factores como sexo, edad, tener o no tener hijos menores, tipo de contrato, ingreso mensual y estado civil. Utilizaré la muestra de hombres y mujeres con todos los ítems respondidos de gestión equitativa (n = 4.708).

5. Testaré la primera hipótesis de este primer objetivo: “La gestión equitativa se asocia a una menor prevalencia del acoso sexual laboral y de sus dimensiones”. Para testar esta primera hipótesis realizaré dos análisis:

a) Una regresión simple para observar la relación entre la gestión en equidad y la presencia de acoso sexual laboral.

b) Una regresión logística binaria aplicada a un modelo explicativo de ASL donde se incluye la gestión equitativa y factores en las mujeres trabajadoras como tipo de contrato o el estado civil.

6. Le seguirá el testeo de la segunda hipótesis de este primer objetivo: “La gestión equitativa modera la relación entre el acoso sexual y el compromiso laboral”.

4.6.1.1. Consistencia interna y validez de constructo del acoso sexual laboral

Tanto el compromiso laboral como la gestión equitativa tratado en este primer objetivo hace referencia a una muestra de 1.733 mujeres que contestaron todos los ítems de ASL y de gestión equitativa, diferente de la muestra con la que trabajo para el segundo objetivo. Siendo estricto tendría que realizar una validación de ambas variables de forma independiente para cada muestra. Considero que no es necesario, dado que la muestra de 1.733 mujeres se integra en la muestra del segundo objetivo.

El ASL lo tenemos conceptualizado como formado por tres dimensiones. Por tanto, es un constructo de dos órdenes. El primer orden es el formado por los ítems

observables y cada una de las dimensiones del acoso sexual laboral: acoso de género, atención sexual no deseada y coerción sexual. El segundo orden lo forman las tres dimensiones con el constructo global de tipo reflectivo – reflectivo.

Comentaba que el ASL estaba incluido tanto en el cuestionario para mujeres como para hombres. En ambas versiones del cuestionario se pedía en algunas preguntas la identificación de situaciones de acoso de género que hubieran sufrido las mujeres en el lugar de trabajo. En el resto de ítems se pedía la identificación de situaciones de acoso sufrido por las mujeres (caso del cuestionario de mujeres) o acoso sufrido por hombres (caso del cuestionario dirigido hacia los hombres). La intención de fondo es establecer cómo el concepto de gestión equitativa está ligada a la equidad - inequidad de género. Equidad - inequidad de género que sufren mayoritariamente las mujeres. De hecho, del total de los 4.708 elementos de muestra (un 49,7% mujeres) solo respondieron alguna de las preguntas referentes al acoso sexual laboral 2.098 personas (83,3% mujeres). Entre los trabajadores hombres, solo reconocieron haber sufrido acoso sexual en los últimos 12 meses (tras responder a las preguntas referidas a su propia experiencia como acosado) 82 hombres. Para el caso de las mujeres (n = 2.341), un 74,0% respondieron alguna pregunta sobre acoso sexual. Del total de mujeres que respondieron alguna pregunta sobre acoso sexual laboral, un 35,8% (626 mujeres) declararon haber sufrido acoso sexual laboral en los últimos 12 meses, 7,6 veces más que los hombres. Un 77% de estas 626 mujeres sufrieron acoso de género. Un 65,8% sufrió atención sexual no deseada y un 12,6% coerción sexual. En este apartado donde indago sobre el acoso sexual laboral y la gestión de equidad me limitaré a la información aportada por las mujeres que contestaron, reitero, todas las preguntas referidas al acoso sexual laboral y a la gestión equitativa (n = 1.733).

Para validar el instrumento de medición, ampliamente utilizado por la comunidad científica, realizaré un AFC, obtendré la consistencia interna y comprobaré la validez convergente y discriminante.

4.6.1.1.1. Análisis factorial confirmatorio (AFC) de acoso sexual laboral

Aplicando la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov se constata que los ítems y la variable AFC no siguen una distribución normal ($D_{(1.733)}$ = ,333, p < ,001). Utilizaré la aplicación AMOS para el AFC que permite métodos de extracción apropiados para variables que no siguen una distribución normal como es el caso del método de máxima verosimilitud, aplicada en este caso.

En la Tabla 14 se expone las cargas factoriales de cada uno de los ítems que componen ASL. En la Tabla 15 los valores de bondad de ajuste de un modelo donde se considera al ASL como un constructo formado por tres dimensiones.

Tabla 14

Cargas factoriales de los ítems de acoso sexual laboral

Indicador	Cargas
ASL01 (Acoso género)	,715
ASL02 (Acoso género)	,828
ASL03 (Acoso género)	,846
ASL04 (Atención no deseada)	,680

ASL05 (Atención no deseada)	,765
ASL06 (Atención no deseada)	,701
ASL07 (Coerción sexual)	,780
ASL08 (Coerción sexual)	,787
ASL09 (Coerción sexual)	,743

Nota. 1.733 mujeres trabajadoras.

Los ítems tienen cargas por encima de 0,7 excepto el caso del ítem ASL04 de la dimensión de atención no deseada. En el caso de que la varianza media extraída (AVE) sea superior al 50% no sería necesaria su exclusión.

Tabla 15

Bondad de ajuste del constructo acoso sexual laboral

	$p(\chi^2)$	RMSEA	SRMR	GFI	NFI	TLI	CFI
Modelo/ valor recomendado	> ,05	(0,03 - 0,08)	< ,05	> 0,9	> 0,9	> 0,9	> 0,9
Extracción ML	< ,001	,135	,075	,906	,896	,847	,898

Nota. Muestra de 1.733 mujeres trabajadoras.

Se hubiera deseado unos mejores indicadores de ajuste. En cualquier caso hay que considerar que algunos están próximos al valor aceptable y que no se ha aplicado índices de modificación en el modelo, lo que hubiese representado una mejora de los indicadores.

4.6.1.1.2. Consistencia interna y validez convergente y discriminante de acoso sexual laboral

Se acompaña los resultados realizados sobre SmartPLS en su aplicativo para CB-SEM en cuanto a consistencia interna y validez convergente y discriminante del constructo de ASL (Tabla 16).

Tabla 16

Consistencia interna y validez convergente y discriminante de ASL

	1	2	3	ASL
Alfa*	,835	,754	,815	,836
Fiabilidad compuesta (Rho c)*	,831	,737	,813	
Varianza extraída media (AVE)*	,638	,513	,593	
Fornell - Larcker				
1. Acoso de género	,799			
2. Atención no deseada	,703	,716		
3. Coerción sexual	,442	,795	,770	
HTMT				
Atención no deseada	0,743			
Coerción sexual	0,441	0,795		

Nota. * Significación <,001.

Todos los indicadores de consistencia interna son adecuados. El AVE supera el 50% en cada una de las dimensiones de ASL. Se cumple la validez discriminante por el criterio HTMT. Por Fornell – Larcker no aparece discriminación entre la coerción sexual y la atención no deseada.

4.6.1.2. Acoso sexual laboral y factores sociodemográficos

Uno de los impedimentos que se encuentra para la realización del análisis es que debido a la falta de normalidad de las variables de estudio tendríamos que centrarnos en pruebas no paramétricas que nos ofrecen una información más limitada. En el caso de la comparación del acoso sexual laboral con variables dicotómicas como es el caso del sexo o el tener o no hijos podemos utilizar la prueba paramétrica t de Student que es suficientemente robusta sin necesidad de utilizar otras pruebas, como por ejemplo la U de Mann Whitney. Para aquellas variables que dividen la muestra en más de dos grupos, como el estado civil, la antigüedad en la empresa, el tipo de contrato o el ingreso mensual en rangos sería ideal utilizar el análisis de varianza ANOVA. Pero el ANOVA está pensado para variables con distribución normal. Su contraparte no paramétrica es la H de Kruskall-Wallis que no permite ahondar en las diferencias específicas entre pares de grupos y, en general, solo ofrece una respuesta global a la existencia o no de diferencias significativas. En cualquier caso me voy a permitir presentar, junto a la prueba H de Kruskall – Wallis, la prueba ANOVA ya que, como ocurre con la t de Student, se considera una prueba robusta manteniendo el error de tipo uno. Para un mejor entendimiento de las tablas y resultados expongo algunos de los descriptivos de ASL. Media: 1,735 (DE 0,096); mínimo: 0; máximo: 45; asimetría: 4,15; curtosis: 24,12.

4.6.1.2.1. Acoso sexual laboral en función de tener hijas o hijos menores a 18 años

Utilizando la muestra de mujeres que han respondido alguna pregunta sobre acoso sexual laboral no se encuentran diferencias significativas entre los promedios de acoso sexual laboral entre las que tienen hijas o hijos y las que no tienen. Efectivamente, si bien el promedio de acoso sexual laboral entre las mujeres que no tienen hijas/os (M = 1,86; DS = 4,31) es mayor que las que tienen (M = 1,67; DS = 3,79) la prueba t no arroja una diferencia significativa; t(1727) = -1,020; p = ,308.

4.6.1.2.2. Acoso sexual laboral en función del tipo de contrato

Dado que en el caso del tipo de contrato tenemos más de dos opciones de respuesta y que las variables no se comportan como una distribución normal se debe aplicar una comparación de medias por la prueba H de Kruskall-Wallis. La prueba de Kruskal – Wallis revela diferencias significativas en el acoso sexual sufrido por las mujeres cuando se tiene en cuenta el tipo de contrato (H(3) = 13,40; p = ,004). Decidí realizar la prueba ANOVA.

Si aplicamos la prueba paramétrica por análisis de varianza ANOVA lo primero a observar es la presencia de homogeneidad o heterogeneidad de varianzas entre los distintos tipos de contrato entre las colaboradoras mujeres. La prueba de Levene observó diferencias entre varianzas, (L = 20,29; p < ,001). En estos casos, en lugar de utilizar el ratio F de la prueba ANOVA para establecer si hay diferencias significativas entre los grupos con distinto tipo de contrato, aplico la prueba alternativa de Welch que realiza un ajuste de los grados de libertad de los residuos[84]. La prueba Welch confirmó la existencia de diferencias significativas (W = 4,28; p = ,006). Para establecer cuáles serían los pares de tipos de contrato que presentan diferencias significativas utilicé el estadístico Games-

[84] Otra opción es utilizar la prueba de Brown-Forsythe.

Howell, adecuado para el caso de heterocedasticidad. Las diferencias significativas en el valor de la media entre pares de grupos están mostradas en la Tabla 17. Cada celda informa sobre la diferencia de media (fila – columna) y el nivel de significación.

Tabla 17

Diferencias en el acoso sexual laboral en función del tipo de contrato

	Indefinido	Por tiempo fijo	Otros tipos
Contrato temporal	1,49 (p = ,004)	1,81(p = ,018)	1,69(p = ,043)

El resultado de la prueba muestra como las mujeres que tienen un contrato temporal sufren un nivel de acoso sexual significativamente superior a cualquier otra mujer que tenga otro tipo de contrato.

4.6.1.2.3. Acoso sexual laboral en función de la antigüedad en la empresa

Trabajando con la muestra que ha respondido alguna de las preguntas de acoso sexual y realizada la prueba H de Kruskal – Wallis podemos afirmar que hay diferencias significativas en la presencia del acoso sexual en relación a la antigüedad (H(4) = 28,23; p < ,001). Aplico ANOVA. Dado que los grupos presentan varianzas desiguales tomo el estadístico Welch que me confirma la existencia de diferencias significativas (W = 4,88; p = ,001). Las pruebas post-hoc por Games – Howell encontró un menor acoso en las mujeres con antigüedad entre 1 y 2 años que con las que tenían una antigüedad entre 3 y 5 años (Dif = -0,99; p = ,006) o con las mujeres que tienen una antigüedad entre 6 y 9 años (Dif = -1,26; p = ,004). Más tiempo en la empresa significa mayor posibilidad de que en algún momento experimenten una situación de ASL. También podría ser que los acosadores se sientan más impulsados a los comportamientos de acoso cuando se encuentran ante mujeres que conocen con más tiempo con el pretexto de la "familiaridad" y la relajación del trato formal.

4.6.1.2.4. Acoso sexual laboral en función del estado civil

Aplicada la prueba de Kruskal – Wallis no se encontró diferencias significativas en el nivel de acoso sexual entre las mujeres según sea su estado civil, (H(3) = 7,40; p = ,060). Ahora bien, la prueba ANOVA contradice Kruskal – Wallis. Con grupos no homogéneos (L = 10,50; p < ,001) la prueba de Welch nos dice que hay diferencias significativas entre los grupos (W = 3,86; p = ,013). Aplicando post-hoc por Games – Howell nos dice que las solteras sufren mayor nivel de acoso sexual (M =1,94; DE = 4,31) que las casadas o convivientes (M = 1,39; DE = 3,07; p = ,017).

Podría existir una presunción de que las mujeres solteras están libres y predispuestas a aceptar de mayor grado conductas sexistas (por razón de género), de acercamiento o el chantaje sexual, situándolas como un blanco apropiado para las y los acosadores sexuales.

4.6.1.2.5. Acoso sexual laboral en función del nivel de ingreso mensual

A diferencia de los resultados obtenidos con la evaluación en función del estado civil, cuando se ha comparado el ASL en función de los distintos niveles de ingresos me he encontrado que la prueba ANOVA no presentaba diferencias significativas. La prueba de Welch en caso de grupos no homogéneos no reconocía que fueran diferentes los valores de ASL (W = 1,35; p = ,278). Tampoco utilizando Brown-Forsythe (p = ,083). En

cambio, utilizando Kruskal – Wallis sí afirmaba la existencia de diferencias, H(4) = 20,60; p < ,001. Ahora bien, no podemos establecer dónde se encuentran estas diferencias en el valor de ASL.

4.6.1.2.6. Acoso sexual laboral y su relación con la edad

La asociación entre tener una determinada edad en las mujeres trabajadoras y la presencia del acoso sexual laboral no se ha manifestado. La correlación de Spearman es muy baja (rho = -,058, p = ,017). Realizando una partición en rangos de la variable edad no se ha presentado una diferenciación significativa del ASL entre estos rangos.

4.6.1.3. Gestión equitativa y factores sociodemográficos.

En el caso de la gestión equitativa trabajaremos sobre la base de datos completa, hombres y mujeres, en la que tenemos respuestas a todos los ítems de gestión equitativa (n = 4.675). La idea es identificar las variables sociodemográficas del personal empleado que pudieran estar asociadas, bien como explicativas o como predictoras, o como factores de riesgo a una gestión determinada en equidad por parte de su personal directivo. Esta identificación la realizaré a través de una regresión logística multinomial ya que trabajaré con la variable dependiente, gestión equitativa, con tres categorías. Sobre el valor del constructo de gestión equitativa realicé una partición en función de sus puntajes en tres grupos: baja (7,9%), con deficiencias (41,1%) y alta (51,0%).

Antes de realizar la regresión logística presentaré diferencias que se pueden observar entre la gestión equitativa y algunas de las variables sociodemográficas incluidas en el estudio. Me servirá para determinar, a priori, la idoneidad de incluir en la regresión el factor en cuestión. En estas comparaciones trabajaré la variable gestión equitativa tanto como cuantitativa continua como por rangos.

4.6.1.3.1. Gestión equitativa en función del sexo

En la Tabla 18 se dispone los datos en función del sexo y se realiza un comparativo de medias a través de la prueba T de Student para apreciar si hay diferencias significativas entre la gestión de equidad realizada por el personal directivo hacia los colaboradores hombres o la que realiza frente a las colaboradoras mujeres.

Tabla 18

Gestión Equitativa en función del sexo del personal

		Mando con gestión de equidad:		
	Media	Baja	Con deficiencia	Elevada
Mujeres:	43,20	8,1%	39,4%	52,5%
Hombres:	42,94	7,7%	42,8%	49,5%

Nota. t = 0,861; gl = 4673; sig = ,389. Chi cuadrado = 5,52; sig = ,063.

El resultado, tanto por la prueba t de comparación de medias como por la prueba chi cuadrado para comprobar la relación tomadas las variables como categóricas, nos indica que no hay diferencias significativas entre la gestión en equidad realizada por el personal directivo hacia las mujeres frente a los hombres.

4.6.1.3.2. Gestión equitativa en función de tener hijas o hijos menores a 18 años

El siguiente análisis intentará responder a la cuestión de si, el personal directivo, se comporta de manera más equitativa con aquellas personas (colaboradoras y colaboradores) que tienen responsabilidades familiares como el tener hijas e hijos menores. Dado que se trata de una variable dicotómica (tener o no tener hijas e hijos) se seguirá utilizando la prueba t de Student para la comparación junto a la prueba de chi cuadrado para gestión equitativa en rangos (Tabla 19).

Tabla 19

Gestión equitativa en función de tener hijas e hijos menores a 18 años

		Mando con gestión de equidad:		
	Media	Baja	Con deficiencia	Elevada
Tiene hijas e hijos:	42,73	8,7%	42,0%	49,3%
No tiene hijas e hijos:	43,70	6,6%	39,4%	54,1%

Nota. t = -3,179; gl = 4657; sig = ,001; r = ,047. Chi cuadrado = 12,307; sig = ,002; V Cramer = ,051.

El resultado confirma la existencia de una diferencia significativa en el valor de la gestión equitativa entre la muestra de personas con hijas e hijos menores y las personas que no tienen, si bien con una baja potencia estadística y baja fuerza en la relación dada por la V de Cramer.

4.6.1.3.3. Gestión equitativa en función del tipo de contrato

El siguiente análisis explora las diferencias existentes entre la gestión de equidad realizada por el personal directivo en función del tipo de contrato de las y los colaboradores. La prueba H de Kruskal – Wallis arrojó un valor de H = 4,027 con una significación mayor a ,05 (p = ,134) con lo que interpreto que no existen diferencias en el valor encontrado de la Gestión Equitativa entre los distintos grupos de personas en función del tipo de contrato. En cualquier caso realicé el ANOVA. La prueba de Levene observó diferencias entre varianzas (estadístico 5,41; p = ,004) con lo que se utilizó la alternativa Welch como prueba robusta para la comparación de medias. El estadístico de Welch y significación reconocía la existencia de diferencias en la gestión de equidad entre los distintos tipos de contrato, W = 4,127; p = ,017. Utilizando para las comparaciones múltiples post-hoc el estadístico Games-Howell se apreció diferencias significativas (p = ,027) en las medias de valoración de la gestión equitativa del personal directivo entre el personal con contrato temporal (M = 43,97) frente a otros tipos de contrato (M = 42,02). Recuerdo que las opciones de tipo de contrato eran indefinido, temporal y otros tipos de contrato. No se han encontrado diferencia significativa entre las personas con contrato temporal frente a contrato indefinido (p = 0,058).

4.6.1.3.4. Gestión equitativa en función de la antigüedad del personal

Dado que he dividido la antigüedad en la empresa en dos grupos de comparación (menos o igual a dos años frente a más de dos años de antigüedad) realizaré una prueba t de Student (Tabla 20).

Tabla 20

Valoración de la gestión en equidad en función de la antigüedad

		Mandos con gestión de equidad		
	Media	Baja	Con deficiencias	Alta
≤ dos años	44,86 (8,78)	4,6%	37,5%	57,9%
Más de dos años	42,09 (10,30)	9,8%	43,1%	42,7%

Nota. Entre paréntesis la desviación estándar. t = 9,282; gl = 4672; sig < ,001; r = ,135. Chi cuadrado = 68,818; sig < ,001; d de Somers = -,111.

Se puede observar cómo acreditan mayor equidad en los directivos las y los trabajadores que tienen una antigüedad menor o igual a dos años. La fuerza de la relación se ofrece por el valor de la d de Somers ya que ambas variables se comportarían como ordinales.

4.6.1.3.5. Gestión equitativa en función del ingreso mensual

En principio, no debería presentarse un diferente comportamiento en equidad hacia las personas trabajadoras por parte del personal directivo en función del salario de las y los trabajadores. Realicé la comprobación. La prueba no paramétrica H de Kruskal – Wallis indicó la existencia de diferencias significativas en la gestión equitativa en función del salario (H = 40,70; p < ,001). Realicé la prueba ANOVA. Las varianzas eran desiguales (estadístico de Levene 3,96; p = ,019). La prueba robusta de Welch confirmaba las diferencias estadísticamente significativas (W = 14,971; p < ,001). Las diferencias significativas, p < ,001 obtenidas por Games-Howell, se encontraban comparando la gestión equitativa de las personas trabajadoras con más de 4.000 bolivianos de ingreso (M: 43,01; DE: 9,88) con la gestión equitativa de las personas con ingresos menores a 3.001 bolivianos (M: 42,25; DE: 9,80) y de 3.001 a 4.000 bolivianos (M: 42,50; DE: 9,80).

4.6.1.3.6. Gestión equitativa en función de la edad

Tanto la edad como la gestión equitativa son variables cuantitativas y su relación se establece a través de los valores de correlación. La correlación de Spearman ha resultado no significativa, Rho = ,008; p = ,570. Indagué sobre la posibilidad de que hubiera alguna relación si lo planteaba por rangos. Dividí la edad en 3 grupos: de 18 a 29 años; de 30 a 40 y de 40 en adelante. De la prueba de Chi – cuadrado no se obtuvo un valor significativo (chi –cuadrado = 3,67; p = ,452).

4.6.1.3.7. Gestión equitativa en función del estado civil.

Las comparaciones de la gestión equitativa en función del estado civil del personal no han arrojado diferencias significativas ni con la prueba de Kruskal – Wallis (H = 0,148; p = ,862) ni con ANOVA (F = 28,767; p = ,863).

4.6.1.4. Gestión equitativa y factores sociodemográficos. Análisis a través de regresión logística multinomial

La regresión logística (logit) es una técnica estadística que analiza la relación entre una variable dependiente cualitativa dicotómica (regresión logística binaria o binomial) o politómica (regresión logística multinomial) y una o más variables explicativas

independientes (categóricas o cuantitativas). Establece la probabilidad de que una variable categórica tome un determinado valor en función de las variables independientes. Probabilidad obtenida de los odds ratio. Odds ratio o razón de momios (e^{β}) que se obtienen a partir de los logaritmos neperianos de los coeficientes de regresión de las variables independientes incluidas en el modelo (Berlanga-Silvente & Vilà-Baños, 2014). Por tanto son modelos predictivos pero también pueden ser enfocados como modelos explicativos. Una de las características positivas de esta técnica es que no exige los supuestos de normalidad u homocedasticidad de las variables pero no ha de existir multicolinealidad entre estas variables, siendo un tipo de análisis apropiado cuando tenemos variables independientes categóricas.

A través de la regresión logística multinomial y utilizando el método por pasos (el resultado de pasos hacia delante y hacia atrás es idéntico) voy a indagar sobre el efecto que las variables sociodemográficas tendrían sobre la gestión equitativa expresada en rangos. Con una intención tanto descriptiva como exploratoria voy a tener en cuenta como variables explicativas el sexo, tener hijas e hijos menores, estado civil, antigüedad, tipo de contrato, nivel de ingreso y edad de las trabajadoras y trabajadores. De las variables sociodemográficas, la única variable cuantitativa es la edad.

En esta muestra de 4.675 hombres y mujeres realicé una partición del constructo de gestión equitativa en función de sus puntajes en tres grupos: baja, con deficiencias y alta. Un 7,9% de la muestra afirma ser gestionada con una equidad baja (primer grupo con promedio de puntajes de los ítems por debajo de tres). Un 41,1% declara que su persona de nivel jerárquico superior presenta una gestión equitativa con deficiencias (segundo grupo con promedio entre 3 y 5) y un 51,0% gestionarían de forma equitativa a su personal (tercer grupo con promedio por encima de 5 hasta 6). Hay un 49,8% de mujeres frente a 50,2% de hombres. Un 64,4% tiene hijas o hijos menores frente a no tener (35,6%). La antigüedad presenta dos valores posibles, antigüedad igual o menor a dos años (35,6% de la trabajadoras) y antigüedad mayor a dos años (64,4%). El tipo de contrato en tres grupos: contrato indefinido (81,5%), otros tipos de contrato (5,7%) y contrato temporal (12,4%). El ingreso mensual en tres categorías: hasta 3.000 bolivianos (33,2%), de 3001 hasta 4.000 bolivianos (16,8%) y más de 4.000 (50,0%). El estado civil tiene tres opciones: persona soltera (36,0%), otros tipos de estado civil (8,7%) y persona casada o conviviente (55,3%). La edad será el único factor cuantitativo. Las categorías de referencia es la última que he señalado en este párrafo para cada una de las variables.

Todas las variables incluidas en el análisis tienen un factor de inflación de varianza (VIF)[85] por debajo de 1,6. Por tanto, no parece existir problemas de multicolinealidad.

De los tres rangos de gestión equitativa (baja, con deficiencias y alta) escogí como referente la gestión equitativa alta o, simplemente, comparar las otras dos opciones con gestionar de forma equitativa. Por tanto, ofreceré una tabla con los resultados en los que se compara una gestión equitativa baja frente a alta (Tabla 21) y una gestión equitativa con deficiencias frente a alta (Tabla 22). Además, para una mayor profundización tuve en

[85] El análisis de multicolinealidad lo realicé por regresión lineal ya que mi versión de SPSS no lo realiza a través de la regresión logística.

cuenta los efectos de interacción que podría tener el sexo con el resto de variables explicativas generando nuevos factores adicionales.

El modelo final presentó un ajuste mejorado en los criterios de Aiken y Schwars con una chi-cuadrado de 193,44 (p < ,001). Además, predice valores que no difieren significativamente de los valores observados (Chi-cuadrado = 3226,51; p = ,358). El pseudo R^2 de Cox y Snell fue de ,042 y el de Nagelkerke de ,050. Parecido a interpretar que el modelo explica un 5,0% del cambio de la variable de gestión equitativa.

En las tablas se exponen solo aquellas variables que contribuyen significativamente a la gestión equitativa.

Tabla 21

Logit multinomial. Gestión equitativa baja vs gestión equitativa alta

	B	Error estándar	Wald	Sig. Wald	Odds ratio	Odds ratio. Intervalo al 95%	
						Inferior	Superior
Mujeres vs hombres	1,447	0,402	12,947	<,001	4,250	1,932	9,348
Antigüedad ≤ 2 años vs > 2 años	-1,240	0,158	61,303	<,001	0,289	0,212	0,395
Contrato indefinido vs contrato temporal	0,746	0,327	5,200	,023	2,109	1,111	4,005
Otros contratos vs contrato temporal	1,358	0,433	9,852	,002	3,890	1,666	9,084
Ingreso < 3001 vs ingreso >4000	0,623	0,146	18,242	<,001	1,864	1,401	2,480
Ingreso 3001-4000 vs ingreso > 4000	0,557	0,158	12,485	<,001	1,745	1,281	2,376
Tener vs no tener hijas-hijos menores	0,343	0,151	5,143	,023	1,409	1,048	1,895
Mujeres con contrato indefinido	-1,553	0,420	13,662	<,001	0,212	0,093	0,482
Mujeres con otro tipo de contrato	-1,786	0,581	9,449	,002	0,168	0,054	0,524

Nota: muestra de 4.675 trabajadoras y trabajadores de empresas bolivianas

Factores como el estado civil y la edad no han presentado una relación con el nivel de equidad del personal directivo. De todas las interacciones entre el sexo y el resto de variables explicativas solo la interacción sexo con el tipo de contrato era un factor explicativo.

Las mujeres trabajadoras bolivianas tienen 4,25 veces más de probabilidad que sus compañeros hombres de percibir un directivo con una gestión en equidad baja frente a tenerlo con una gestión de equidad alta. Tener un contrato indefinido u otros tipos de contrato comparado con tener un contrato temporal incrementa la probabilidad de haber tenido una gestión inequitativa. Pero este resultado está matizado si lo cruzamos con el sexo. Para una mujer, tener un contrato temporal ha recrudecido la percepción de una gestión inequitativa. Tener una antigüedad mayor a dos años supone 3,46 veces más de probabilidad (1/0,289) de percibir un directivo con un nivel de equidad bajo frente a tenerlo alto. En cuanto al nivel de ingresos de las y los trabajadores, la percepción de equidad baja es mayor en los niveles de ingresos menores a 4.000 bolivianos frente a los que superan los 4.000 bolivianos. El tener hijos e hijas incrementa en 1,4 veces el ser gestionado con baja equidad frente a ser gestionado con equidad alta.

Tabla 22

Logit multinomial. Gestión equitativa con deficiencias vs gestión equitativa alta

	B	Error estándar	Wald	Sig. Wald	Odds ratio	Odds ratio. Intervalo al 95%	
						Inferior	Superior
Antigüedad ≤ 2 años vs > 2 años	-0,571	0,078	54,006	<,001	0,565	0,485	0,658
Ingreso < 3001 vs ingreso >4000	0,611	0,080	58,980	<,001	1,842	1,576	2,153
Ingreso 3001-4000 vs ingreso > 4000	0,266	0,092	8,352	,004	1,304	1,089	1,562
Tener vs no tener hijas-hijos menores	0,199	0,081	5,972	,015	1,220	1,040	1,431

Nota: muestra de 4.675 trabajadoras y trabajadores de empresas bolivianas

El acercamiento analítico comparando la gestión equitativa con deficiencias con una gestión equitativa alta solo ha presentado como significativos los factores de antigüedad en la empresa, el tener hijas e hijos e ingreso mensual y su influencia en la probabilidad entre la presencia de uno u otro tipo de nivel en gestión de equidad es menor que cuando he comparado la gestión equitativa baja con la alta. En cualquier caso, tener ingresos menores a 4.000 bolivianos, antigüedad mayor a dos años y tener hijas e hijos menores supone para trabajadoras y trabajadores mayor probabilidad de haber tenido una gestión con falta de equidad.

4.6.1.5. Gestión equitativa y su relación con el acoso sexual laboral

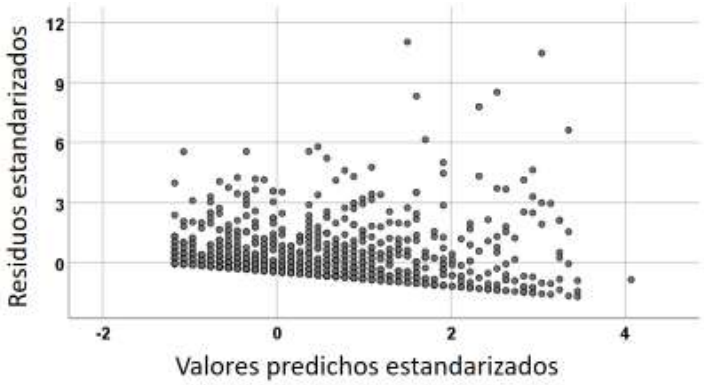
4.6.1.5.1. Análisis de la relación a través de la regresión lineal simple y la comparación de medias

Para responder a la hipótesis número 1 planteada en el punto 4.3.1 pensé en la utilización de la regresión lineal simple. El análisis se realizó sobre las mujeres que respondieron todas las preguntas de acoso sexual laboral (n = 1.733).

Los valores de gestión equitativa y acoso sexual laboral para cada una de las mujeres integrantes de la muestra se obtienen del sumatorio de sus ítems con la debida transformación en el caso de ítems inversos. La correlación de Spearman entre la Gestión Equitativa y el Acoso Sexual Laboral es de -,328 (p < ,001). Dado que solo tenemos una variable independiente (gestión equitativa) no existirán problemas de colinealidad. Ahora bien, el análisis de regresión simple nos devuelve varios problemas. El primero es la falta de independencia de los residuos. El estadístico de Durwin – Watson (d = 0,178), cuyo valor óptimo debería encontrarse entre 1,5 y 2,5, nos indica la existencia de autocorrelación. Esta autocorrelación podría dar como significativa la variable Gestión Equitativa cuando puede que no lo sea. Un segundo problema se refiere a la linealidad y heteroscedasticidad de residuos. En la Figura 11 se observa el error (residuo) asociado a cada valor predicho por el modelo. Los residuos (la nube de puntos) no deben presentar una relación lineal ni diferenciarse la anchura de puntos a lo largo de los valores predichos. Lo ideal es que aparezca una nube distribuida uniformemente.

Figura 11

Gráfico de dispersión de los residuos



A la vista del gráfico de dispersión podemos afirmar que existe linealidad si bien no parece existir un inconveniente importante de heterocedasticidad. El tercer problema es que estos residuos no se comportan como una normal. La prueba de Kolmogorov – Smirnov aplicada a los residuos así nos lo indica (D = 0,259, p < ,001). En cualquier caso expongo los resultados del análisis de regresión. El ANOVA (F = 232,18; p < ,001) indicó que el modelo de regresión lineal entre ambas variables es aceptable. El coeficiente de determinación R^2 indica que la Gestión Equitativa explicaría un 11,8% de la varianza del acoso sexual laboral, (que no es despreciable) y el resto es varianza residual. En la ecuación de la recta obtenida el valor de la constante es 7,75 (t = 19,13; p < ,001) y el coeficiente de regresión no estandarizado de -,139 (t = -15,24; p < ,001) con un intervalo al 95% de -,157 a -,121.

Realicé dos análisis adicionales. El primer análisis partió de transformar la variable acoso sexual laboral en dicotómica (sufrió o no sufrió acoso sexual laboral) y lo comparé con la gestión equitativa a través de la prueba t de Student. El resultado indica que las mujeres que han sufrido acoso sexual tienen como superior a un personal directivo menos equitativo (M = 39,08; DE = 11,05) frente a los que no han sufrido acoso sexual (M = 45,49; DE = 8,26; t(1731) = 13,68; p < ,001; r = 0,31). En general, para estudios con estas variables, la potencia estadística r puede considerarse elevada[86]. El segundo análisis utilizó la partición de la gestión equitativa en tres rangos: equidad baja, equidad con deficiencias y gestión con equidad y se comparó con el acoso sexual laboral dicotómico con la prueba Chi cuadrado. En la Tabla 23 se muestra el cruce de ambas variables.

Tabla 23

Datos cruzados entre gestión equitativa y acoso sexual laboral

	Gestión equitativa			
	Baja	Con deficiencias	Con equidad	Total
Sin acoso sexual	2,40%	23,00%	38,80%	64,20%
Con acoso sexual	5,30%	17,70%	12,90%	35,80%
Total	7,60%	40,70%	51,70%	100,00%

[86] La potencia r = raíz ($t^2/(t^2+gl)$)

Nota. Porcentajes sobre el total de la muestra de 1.733 mujeres trabajadoras

La prueba de Chi cuadrado indicó que existe una relación entre ambas variables (χ^2 = 127,84; p < ,001). La fuerza de la relación dada por la V de Cramer resultó en 0,272 (p < ,001).

En conclusión, y a la vista de los análisis realizados, se puede establecer que existe una relación significativa e inversa entre la gestión equitativa y el acoso sexual laboral. La presencia de directivos con una gestión deficiente en equidad viene asociada a una mayor presencia de acoso sexual en el personal laboral mujeres.

4.6.1.5.2. Análisis de la relación a través de regresión logística binaria

Mi intención, con la utilización de la regresión logística, es saber si determinadas variables estarían relacionadas con que tenga o no tenga alguna experiencia de acoso sexual laboral una mujer trabajadora. Para la regresión logística utilizaré el paquete estadístico SPSS. Las variables predictoras que voy a tener en cuenta son las mismas que indagué cuando realicé los análisis de comparación de medias: gestión equitativa, la antigüedad, el tipo de contrato, el ingreso mensual, el estado civil, la edad y el tener o no tener hijas e hijos menores. Hago recordar que con estas dos últimas variables, tener menores o la edad, no se apreciaron diferencias con respecto al ASL.

Para la regresión logística parto de ASL en forma dicotómica, trabajadoras que han tenido (35,8%) o no han tenido ASL (64,2%). Sobre el resto de variables y factores se siguen los criterios utilizados para la regresión logística multinomial aplicada para la influencia de los factores sociales y laborales en la gestión equitativa. En cualquier caso vuelvo a recordarlo. Sobre el constructo de gestión equitativa realicé una partición en función de sus puntajes en tres grupos: baja, con deficiencias y alta. Se encontró que un 7,6% del total de 1733 mujeres trabajadoras afirma ser gestionada con una equidad baja (primer grupo con promedio de puntajes de los ítems por debajo de 3). Un 40,7% declara que su superior o superiora jerárquica presenta una gestión equitativa con deficiencias (segundo grupo con promedio entre 3 y 5) y un 51,7% gestionarían de forma equitativa a su personal (tercer grupo con promedio por encima de 5 hasta 6). La antigüedad presenta dos valores posibles, antigüedad igual o menor a dos años (42,5% de la trabajadoras) y antigüedad mayor a dos años (57,5%). El tipo de contrato en tres grupos: contrato indefinido (81,8% de las mujeres trabajadoras), otros tipos de contrato (6,3%) y contrato temporal (11,9%). El ingreso mensual en tres categorías: hasta 3.000 bolivianos (43,5%), de 3001 hasta 4.000 bolivianos (15,0%) y más de 4.000 (41,5%). El estado civil tiene tres opciones: soltera (46,4%), otros tipos de estado civil (9,1%) y casada o conviviente (44,5%). Un 62,5% de las mujeres trabajadoras tienen hijas e hijos menores frente al 37,5% que no tienen. Las categorías de referencia es la última que he señalado para cada una de las variables categóricas o por rangos. En cuanto a la edad la media es de 34,25 años con una desviación estándar de 7,69 años y edad mínima de 18 y máxima de 65 años.

Si bien el método por pasos "hacia atrás"[87] es el más indicado para una finalidad descriptiva y exploratoria, todos los métodos (intro y de pasos hacia atrás y hacia adelante) y con diversos criterios de eliminación (por razón de verosimilitud o Wald) han

[87] Método que inicia con todos los predictores incluidos e irá dejando fuera aquellos predictores que no aporten una variación significativa hacia el modelo observado por los datos

coincidido en la misma solución final. La prueba ómnibus nos confirma que el modelo es significativo (chi cuadrado = 183,03; p < ,001). Tanto el R^2 de Cox y Snell (,096) como el R^2 de Nagelkerke (,141)[88] y la prueba de Hosmer y Lemeshow (chi-cuadrado = 9,41; p = ,309) indicarían una bondad de ajuste aceptable. El porcentaje global pronosticado ha sido del 69,1%. En la Tabla 24 se indican los valores beta, el error estándar, el nivel de significación del contraste de cada categoría, el valor del estadístico de Wald y los Odds ratio (o razón de momios) con su valor de intervalo al 95%.

Tabla 24

Resultado de la regresión logística binaria de acoso sexual laboral como dependiente

Trabajadora con ASL	B	Error standar	Wald	Sig.	Odd ratio	Intervalo al 95%	
						Inferior	Superior
Gestión equitativa			106,554	<,001			
• GE baja vs GE alta	1,898	0,212	80,068	<,001	6,672	4,403	10,112
• GE con deficiencias vs GE alta	0,846	0,114	55,516	<,001	2,330	1,865	2,910
Antigüedad ≤ 2 años vs > 2 años	-0,700	0,130	29,000	<,001	0,497	0,385	0,641
Edad	-0,036	0,008	18,485	<,001	0,965	0,949	0,981
Tipo de contrato			17,797	<,001			
• Contrato indefinido vs temporal	-0,699	0,173	16,291	<,001	0,497	0,354	0,698
• Otros contratos vs temporal	-0,876	0,275	10,147	,001	0,417	0,243	0,714

Nota: Número de casos incluidos en el análisis 1.695.

Con la regresión logística binaria hemos identificado factores y elementos de riesgo que explicarían y también podrían predecir la presencia del acoso sexual laboral hacia las mujeres. El elemento más importante es la gestión equitativa. Una baja gestión en equidad del personal directivo incrementa en 6,67 veces la probabilidad de que una mujer sufra de acoso sexual en el trabajo comparado con la probabilidad cuando se realiza una gestión en equidad. Si la gestión en equidad tiene deficiencias el riesgo se incrementa en 2,33 veces con respecto a una gestión en equidad. El haber trabajado en la empresa durante más tiempo, antigüedad, incrementa la posibilidad de que una mujer llegue a tener experiencias de ASL. Tener una antigüedad mayor a dos años significa tener hasta dos veces (1/0,497) más posibilidades de ASL de la que tiene una mujer que no supera los dos años. Firmar un contrato temporal supone mayor riesgo de sufrir ASL, dos veces más que la trabajadora que tiene un contrato indefinido pero se incrementa a 2,4 veces (1/0,417) cuando se compara con otros tipos de contrato. Contar con un año más de edad adicional disminuye la probabilidad de una mujer trabajadora boliviana de tener ASL en 1,03 veces (1/0,949).

4.6.1.6. Gestión equitativa como moderadora de la relación entre acoso sexual laboral y compromiso laboral

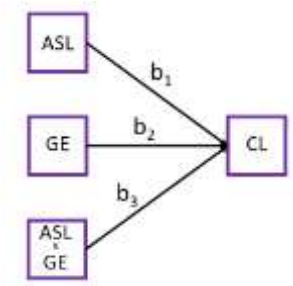
Tal como expresé en el punto 4.4.4.2.1 para este objetivo se utilizó la macro PROCESS. El modelo conceptual planteado en el punto 4.3.1 en su hipótesis 2 se traduce estadísticamente en una regresión múltiple (Figura 12) donde relacionamos la variable

[88] Una forma de interpretar sería que el modelo explicaría un 14,1% del cambio de ASL.

independiente (Acoso Sexual Laboral, ASL), la variable moderadora (Gestión Equitativa, GE) y la interacción entre independiente y moderadora con la variable dependiente (Compromiso Laboral, CL). Los coeficientes b_1 y b_2 son los coeficientes de regresión no estandarizados de la relación entre ASL y GE, respectivamente, con CL mientras que b_3 es el coeficiente de regresión no estandarizado que evalúa el efecto de interacción de ASL con GE.

Figura 12

Esquema de regresión del análisis de moderación



Para el análisis de moderación centraremos las variables predictoras (ASL, GE, ASL x GE). Es decir, tomaremos un nuevo valor en cada registro resultado de restar a cada puntaje el promedio de la variable, de tal forma que el promedio de esta nueva variable centrada es cero. En tal caso, el significado de b_1 es el coeficiente de regresión no estandarizado de la relación entre ASL y CL cuando la variable GE se encuentra en su valor promedio. De la misma manera se entendería b_2, coeficiente de regresión no estandarizado de la relación entre GE y CL cuando ASL se encuentra en su valor promedio. Para una mejora de las estimaciones de los parámetros se aplicó un remuestreo (10.000 muestras) y para que el análisis sea robusto utilicé un estimador de matriz de covarianzas y error estándar coherente con la heterocedasticidad (opción de Huber-White). También se utilizó la opción Johnson – Neyman apropiado cuando la variable mediadora es cuantitativa. Como en los casos precedentes, la muestra estará conformada por las mujeres que contestaron todas las preguntas de acoso sexual laboral.

El modelo tiene una buena bondad de ajuste ($F = 39{,}42$; $p < {,}001$), explicando un 7,7% de la varianza del compromiso laboral. En la Tabla 25 se muestra los valores de la ecuación de regresión.

Tabla 25

Regresión del modelo mediado.

	Coeficiente (b_i)	SE b_i	t	Intervalo al 95%	
Constante	44,99	,185	242,57*	44,63	45,36
Acoso sexual laboral	-,340	,074	-4,62*	-,484	-,195
Gestión equitativa	,159	,021	7,77*	,119	,200
Interacción ASL - GE	-,012	,004	-2,81*	-,021	-,004

Nota. Muestra de 1733 mujeres trabajadoras que contestaron todos los ítems de ASL. Variables predictoras centradas en el promedio. SE: error estándar robusto de Huber – White de 10.000 muestras. * Significación < ,001.

La significación y el intervalo de confianza de la interacción nos confirman que hay un efecto moderador de la gestión equitativa en la relación entre el acoso sexual y el

compromiso laboral. Este efecto se expresa en 3 niveles del valor de la gestión equitativa: a una desviación típica (DE) por debajo de la media, en la media y una desviación típica por encima de la media (Tabla 26).

Tabla 26

Efecto de la gestión equitativa sobre la relación del acoso sexual laboral con el compromiso laboral

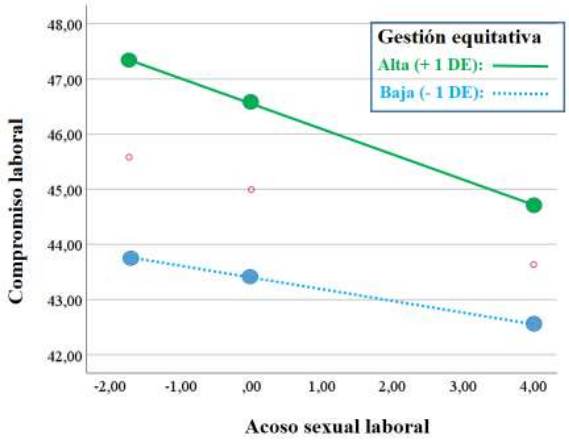
Valor GE	Efecto	SE	t	Intervalo al 95%	
-1 DE	-,217	,061	-3,54*	-,337	-,097
Media	-,340	,074	-4,62*	-,484	-,195
+ 1 DE	-,463	,104	-4,43*	-,667	-,258

Nota. Muestra de 1733 mujeres trabajadoras que contestaron todos los ítems de ASL. Variables predictoras centradas en el promedio. SE: error estándar robusto de Huber – White de 10.000 muestras. * Significación < ,001.

Se observa cómo el efecto negativo de la presencia del acoso sexual sobre el compromiso laboral de las trabajadoras queda amortiguado por una gestión en equidad realizada por las y los mandos de estas trabajadoras. Este efecto amortiguador de la gestión equitativa puede observarse de forma gráfica en la Figura 13.

Figura 13

Relación acoso sexual – compromiso laboral en función de los niveles de gestión equitativa



En el gráfico se aprecia como las pendientes negativas se incrementan cuanto mayor es la gestión de equidad. Por tanto, con este análisis realizado en las mujeres que laboran en organizaciones empresariales se ha demostrado que cuanto mayor es la gestión de equidad por parte del personal directivo mayor es el efecto amortiguador de la pérdida de compromiso laboral derivado de la presencia de acoso sexual. Aunque no era la intención principal, también se ha demostrado la relación inversa existente entre las experiencias de acoso sexual y el compromiso laboral.

4.6.2. Segundo objetivo. Gestión equitativa y variables claves de éxito.

En este punto daré respuesta a los dos modelos y sus hipótesis planteadas en el apartado 4.3.2. Un modelo "A" donde la gestión equitativa es antecedente de variables

como el compromiso laboral, el conflicto trabajo – vida personal y la productividad laboral. Un modelo "B" donde planteamos que la relación entre éstas tres últimas variables puedan estar moderadas por la mayor o menor gestión de equidad en el personal directivo. Para este apartado realizaremos dos análisis para comparar resultados. Por una parte realizaremos un modelado CB-SEM y por otra un modelado PLS-SEM. Trabajaremos con una muestra de trabajadoras y trabajadores que contestaron a todos los indicadores de los constructos implicados en este segundo objetivo. De los 4.700 cuestionarios recopilados me quedé con 3.372. En cualquier caso, un tamaño de muestra bastante grande para lo que suele ser normal en la mayoría de los estudios.

Antes de dar respuesta a las hipótesis planteadas, lo que se denomina el modelo estructural, vamos a determinar si la calidad y estructura teórica de los constructos es avalada por los datos (modelo de medida). Específicamente, procederé a observar la consistencia interna y la validez de constructo de las variables latentes tratadas en el estudio. Recordemos que en la propuesta de esta tesis todos los modelos de medida son reflectivos. Es decir, cada uno de los indicadores de un constructo es una expresión del constructo. Los indicadores son competitivos entre sí. La relación causal se conduce de la variable latente (constructo) a los indicadores. En estos supuestos, el modelo de medida se evalúa contemplando la consistencia interna, la validez convergente y la validez discriminante (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016).

La mayoría de los constructos están formados por varias dimensiones: gestión equitativa, compromiso laboral y productividad perdida. Nos hemos detenido previamente en analizar las dimensiones de la Gestión Equitativa. Gestión Equitativa que estará formada por 9 ítems. Los 10 originalmente propuestos menos el ítem 3. Por tanto me detengo en la estructura del compromiso laboral y de la productividad laboral perdida. A estos dos constructos añadiré el conflicto trabajo – vida personal que, propongo como unidimensional. La validación de estos constructos supondrá la realización de un AFC, la obtención de la consistencia interna y la comprobación de validez convergente y discriminante. El AFC se realizará utilizando la aplicación AMOS que nos permite utilizar métodos de extracción que son adecuados en el caso de variables que no se comportan como una distribución normal. Me hubiera sido más sencillo utilizar el aplicativo SmartPLS que en su versión 4 permite la realización de este tipo de análisis. Ahora bien, solo utiliza como método de extracción máxima verosimilitud que no es especialmente recomendado en caso de falta de normalidad multivariante y está pensado para variables continuas[89]. El método de extracción que utilizaré será mínimos cuadrados no ponderados (ULS) adecuado para la falta de normalidad multivariante aunque también informaré sobre los resultados utilizando máxima verosimilitud (LM). Para el caso de la consistencia interna y la comprobación de la validez convergente y discriminante haré uso de la aplicación SmartPLS v.4 en su parte CB-SEM.

En la Tabla 27 se informa sobre la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors realizada a los constructos. Ninguno de los constructos (y ninguno de los indicadores) presenta una distribución normal.

[89] Con muestras grandes esta limitación de la extracción por máxima verosimilitud queda aminorada

Tabla 27

Tabla de normalidad de Kolmogorov-Smirnov

Constructo	Estadístico*
Gestión equitativa	0,122
Conflicto CTP	0,085
Compromiso laboral	0,133
Productividad perdida (Presentismo)	0,147
Productividad perdida (Ausentismo)	0,178
Productividad perdida (Incidentes laborales)	0,164

Nota. 3.372 hombres y mujeres. *Todos los valores con significación menor a ,001

4.6.2.1. Consistencia interna y validez de constructo de Compromiso Laboral

El compromiso laboral ya ha sido abordado en su parte teórica en apartados previos. Solo recordar que se trata de un constructo que está formado por 3 dimensiones (vigor, dedicación y absorción). Por tanto, una estructura de segundo orden de tipo reflectivo – reflectivo.

4.6.2.1.1. Análisis factorial confirmatorio (AFC) de compromiso laboral

Hemos obtenido un modelo recursivo con n = 3372. El valor de la curtosis multivariada es de 88,96 (c.r. 183,55) que nos informa de falta de normalidad multivariada. En la Tabla 28 aparecen las cargas de los ítems en función de la técnica de extracción empleada, máxima verosimilitud (ML) o ULS.

Tabla 28

Cargas factoriales de los ítems de compromiso laboral

Indicador	Dimensión	Cargas según extracción	
		ULS	ML
CL01	Vigor	0,812	0,865
CL02	Vigor	0,864	0,908
CL03	Vigor	0,887	0,809
CL04	Dedicación	0,901	0,906
CL05	Dedicación	0,912	0,926
CL06	Dedicación	0,826	0,811
CL07	Absorción	0,760	0,710
CL08	Absorción	0,435	0,428
CL09	Absorción	0,878	0,851

Nota. 3.372 hombres y mujeres.

Los ítems tienen cargas por encima de 0,7 excepto el caso del ítem CL08 de la dimensión de absorción. En cualquier caso, si presenta un buen nivel de AVE no sería necesario plantearse su exclusión. La bondad de ajuste viene reflejada en la Tabla 29.

Tabla 29

Bondad de ajuste del constructo compromiso laboral

	$p(\chi^2)$	RMSEA	SRMR	GFI	NFI	TLI	CFI
Modelos	> ,05	(0,03 - 0,08)	< ,05	> 0,9	> 0,9	> 0,9	> 0,9
Extracción ULS				,996	,994		
Extracción ML	< ,001	,111	,047	,935	,954	,933	,955

Nota. Muestra de 3.372 hombres y mujeres.

Tanto utilizando una extracción por ULS como por ML podemos afirmar que los datos se corresponden bastante bien con la estructura teórica del concepto de compromiso laboral, sin necesidad de aplicar índices de modificación en los modelos.

4.6.2.1.2. Consistencia interna y validez convergente y discriminante de compromiso laboral

Se acompaña los resultados realizados sobre SmartPLS en su aplicativo para CB-SEM en cuanto a consistencia interna y validez convergente y discriminante del constructo de compromiso laboral (Tabla 30).

Tabla 30

Consistencia interna y validez convergente y discriminante del compromiso laboral

	Vigor	Dedicación	Absorción	Compromiso laboral
Alfa*	,891	,909	,723	,919
Fiabilidad compuesta (Rho c)*	,896	,917	,681	,938(1)
Varianza extraída media (AVE)*	,743	,778	,471	,836(2)
Fornell – Larcker				
Vigor	,862			
Dedicación	,789	,882		
Absorción	,785	,916	,686	
HTMT				
Dedicación	0,818 (0,797-0,839)			
Absorción	,777 (0,747-0,804)	0,889 (0,867-0,910)		

Nota. Entre paréntesis intervalos de confianza al 95%. (1) fiabilidad compuesta en modelo de segundo orden. (2) AVE en modelo de segundo orden. Valores de βi con CL, vigor (,822), dedicación (,960) y absorción (,954). * Significación <,001.

La validez discriminante se cumple en el criterio HTMT (valores por debajo de 0,9). Podemos decir que estamos ante una estructura de constructo bastante bien respaldada por los datos. Para el segundo objetivo se utilizará esta estructura en tres dimensiones para el compromiso laboral.

4.6.2.2. Consistencia interna y validez de constructo de la productividad perdida

La productividad perdida se ha planteado teóricamente como un constructo que estaría formado de tres dimensiones (ausentismo, presentismo e incidentes laborales). Tanto presentismo como incidentes laborales han demostrado tener consistencia interna

y una varianza media extraída (AVE) suficiente. No es el caso para la dimensión de ausentismo. Se han probado distintas estructuras de ausentismo que serían factibles con el modelo teórico para productividad perdida. En los dos apartados siguientes se reportan los resultados de las diferentes propuestas. Comenzaré aportando los resultados de consistencia interna y validez convergente y discriminante de los distintos modelos para posteriormente comparar el AFE conseguido con Amos (extracción con mínimos cuadrados no ponderados) y SmartPLS (extracción con máxima verosimilitud).

4.6.2.2.1. Consistencia interna y validez convergente y discriminante de productividad perdida

Los modelos estructurales que se van a testar son:

1. Productividad perdida compuesto de tres dimensiones (ausentismo, presentismo e incidentes laborales)
2. Productividad perdida compuesto de tres dimensiones, las anteriores pero con ausentismo con una estructura de tres subdimensiones de segundo orden (ausentismo por motivos de salud, ausentismo por otros motivos y tardanzas).

La segunda propuesta de estructura a testar ha sido planteada en otros estudios (Vara-Horna, Díaz-Rosillo, Asencios-Gonzalez, & Quipuzco-Chicata, 2023).

En la Tabla 31 se muestra los resultados del primer modelo y en la Tablas 32 y 33 el del segundo.

Tabla 31

Consistencia interna y validez convergente y discriminante de productividad perdida con ausentismo sin subdimensiones

	Ausentismo	Presentismo	Incid. laborales	Productividad perdida (PP)
Alfa*	,720	,904	,819	,919
Fiabilidad compuesta (Rho c)*	,647	,900	,824	,784(1)
Varianza extraída media (AVE)*	,232	,612	,543	,561(2)
Fornell - Larcker				
Ausentismo	,482			
Presentismo	,412	,782		
Incidentes laborales	,408	,725	,737	
HTMT				
Presentismo	0,461 (0,410-0,508)			
Incidentes laborales	0,461 (0,407-0,508)	0,738 (0,712-0,763)		

Nota. Entre paréntesis intervalos de confianza al 95%. (1) fiabilidad compuesta en modelo de segundo orden. (2) AVE en modelo de segundo orden. Valores de βi con PP, ausentismo (,482), presentismo (,856) e incidentes laborales (,847). * Significación <,001.

Tabla 32

Consistencia interna y validez convergente de productividad perdida (ausentismo con tres subdimensiones)

	Alfa*	Fiabilidad. compuesta*	β (PP)	β (Ausentismo)	AVE
Ausentismo salud	,433	,421		,794	,285
Ausentismo otros	,698	,673		,633	,330
Ausentismo tardanzas	,503	,501		,764	,336
Ausentismo			,634		
Presentismo	,904	,900	,856		,612
Incidentes laborales	,819	,824	,847		,543
Pérdida productividad (PP)					

Nota: * Significación <,001.

Tabla 33

Validez discriminante de productividad perdida (ausentismo con tres subdimensiones)

Fornell - Larcker	1	2	3	4	5	6
1. Ausentismo salud	0,534					
2. Ausentismo otros	0,503	0,574				
3. Tardanzas	0,606	0,484	0,580			
4. Presentismo	0,431	0,344	0,415	0,782		
5. Incidentes laborales	0,427	0,340	0,411	0,725	0,737	
6. Ausentismo	0,794	0,633	0,764	0,543	0,538	
7. Pérdida productividad (PP)	0,504	0,402	0,485	0,856	0,847	0,634
HTMT						
2. Ausentismo otros	0,656					
3. Tardanzas	0,519	0,507				
4. Presentismo	0,459	0,329	0,472			
5. Incidentes laborales	0,402	0,338	0,503	0,738		

Nota. En valores de HTMT los intervalos de confianza al 95% por debajo de 0,9.

A la vista de los resultados obtenidos podemos concluir que ausentismo no presenta un nivel de AVE lo suficientemente elevado. Tanto tomado como una sola dimensión como con tres subdimensiones, los valores no avalan la validez convergente aunque sí presente validez discriminante. Una eliminación de ítems, que serían varios, nos llevaría a una degradación del contenido conceptual. La cuestión es que podemos tener un suficiente AVE para el constructo de pérdida de productividad. Pero estamos en lo mismo, incluir en la pérdida de productividad una dimensión que no tiene validez no tendría mucho sentido. Muchos de los estudios han tratado por separado estas diferentes manifestaciones de pérdida de productividad.

Ahora bien, los resultados expuestos derivan de matriz de covarianzas en un modelado CB-SEM. Cuando estas estructuras se han probado con varianzas en modelado PLS-SEM el resultado ha sido muy distinto (Tabla 34).

Tabla 34

Consistencia interna y validez convergente de productividad perdida (ausentismo con tres subdimensiones). PLS-SEM.

	Alfa*	Fiabilidad. compuesta*	β (PP)	β (Ausentismo)	AVE*
Ausentismo salud	,433	,778		,721	,637
Ausentismo otros	,698	,805		,775	,453
Ausentismo tardanzas	,503	,801		,703	,668
Ausentismo			,651		
Presentismo	,904	,926	,911		,675
Incidentes laborales	,819	,881	,827		,650
Pérdida productividad (PP)	,872	,892			

Nota. * Significación <,001.

En este caso, aplicando PLS-SEM, la varianza media extraída y la fiabilidad compuesta de las subdimensiones de ausentismo mejoran notablemente. Tanto que se encuentran en valores aceptables, excepto el AVE de ausentismo por otras razones. Aunque en este caso bastaría prescindir del ítem 7 (el de menor carga) para obtener un AVE dentro de lo aceptable (AVE: 0,514; Alfa: 0,685; Fiab. comp.: 0,808).

4.6.2.2.2. Análisis factorial confirmatorio (AFC) de productividad perdida

Igual que planteamos con los otros constructos, presento los datos referidos a las cargas factoriales, tanto para el modelo sin subdimensiones de ausentismo (Tabla 35) como para el de subdimensiones (Tabla 36). En esta última tabla se omite las dimensiones de presentismo e incidentes laborales ya que los datos son los mismos que la de la Tabla 29.

Tabla 35

Cargas factoriales de los ítems de productividad perdida. Ausentismo sin subdimensiones

Indicador	Dimensión	Cargas según extracción	
		ULS	ML
AU_01	Ausentismo	,441	,327
AU_02	Ausentismo	,459	,473
AU_03	Ausentismo	,497	,548
AU_04	Ausentismo	,288	,544
AU_05	Ausentismo	,339	,596
AU_06	Ausentismo	,301	,522
AU_07	Ausentismo	,482	,502
AU_08	Ausentismo	,533	,364
AU_09	Ausentismo	,410	,387
PRE_01	Presentismo	,836	,858
PRE_02	Presentismo	,813	,847
PRE_03	Presentismo	,761	,784
PRE_04	Presentismo	,753	,752
PRE_05	Presentismo	,754	,720

PRE_06	Presentismo	,762	,721
IL_01	Incidentes Laborales	,807	,782
IL_02	Incidentes Laborales	,780	,805
IL_03	Incidentes Laborales	,769	,772
IL_04	Incidentes Laborales	,558	,562

Nota. 3.372 hombres y mujeres.

Tabla 36

Cargas factoriales de los ítems de productividad perdida. Ausentismo con subdimensiones

Indicador	Dimensión	Cargas según extracción	
		ULS	ML
AU_01	Ausentismo por salud	,526	,462
AU_02	Ausentismo por salud	,526	,597
AU_03	Ausentismo - otros	,645	,499
AU_04	Ausentismo - otros	,377	,598
AU_05	Ausentismo - otros	,445	,691
AU_06	Ausentismo - otros	,396	,590
AU_07	Ausentismo - otros	,608	,466
AU_08	Tardanzas	,679	,595
AU_09	Tardanzas	,494	,564

Nota. 3.372 hombres y mujeres.

En las Tabla 37 se informa sobre los índices de bondad de ajuste para uno y otro modelo.

Tabla 37

Bondad de ajuste del constructo pérdida de productividad

	$p(\chi^2)$	RMSEA	SRMR	GFI	NFI	TLI	CFI
Modelos	> ,05	(0,03 - 0,08)	< ,05	> 0,9	> 0,9	> 0,9	> 0,9
Modelo sin subdimensiones							
Extracción ULS				,990	,984		
Extracción ML	< ,001	,069	,063	,918	,897	,888	,902
Modelo con subdimensiones							
Extracción ULS				,992	,987		
Extracción ML	< ,001	,062	,051	,936	,919	,911	,924

Nota. Muestra de 3.372 hombres y mujeres.

Si bien veíamos que no se cumplía el requisito de validez convergente medida por el AVE para la dimensión de ausentismo y sus subdimensiones, la aplicación de PLS-SEM obtenía valores de AVE aceptables. El modelo teórico propuesto ha sido confirmado por el AFC. Especialmente cuando tratamos del modelo de pérdida de productividad con ausentismo en tres subdimensiones donde los índices pueden calificarse como de muy buenos. Estos resultados invitan a conservar esta estructura en la verificación de las hipótesis de relación del objetivo 2 planteadas en esta parte empírica donde se utilizará ecuaciones estructurales de varianza PLS-SEM.

4.6.2.3. Consistencia interna y validez de constructo del conflicto trabajo – vida personal

Como vimos en la parte teórica, el conflicto puede verse en dos direcciones. Estas dos direcciones están claramente expuestas en 4 de los ítems del constructo. Un quinto ítem hace referencia al conflicto de una forma global. Por tanto, podríamos establecer dos posibilidades a la hora de enfocar el conflicto entre el trabajo y la vida personal como constructo. Una global, unidimensional, donde incluiríamos todos los ítems (5). Otra más restrictiva donde nos quedaríamos con las dos vertientes del conflicto y se propondría una estructura en dos dimensiones. Las dos alternativas están expuestas en la Figura 14, y en la Tabla 38 posterior la información sobre consistencia interna y validez convergente.

Figura 14

Modelos del conflicto trabajo – vida personal

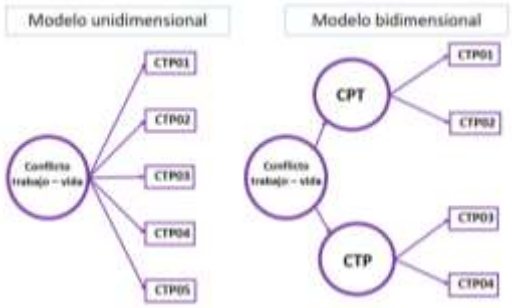


Tabla 38

Consistencia interna y validez convergente de conflicto trabajo – vida personal

	Alfa*	Fiabilidad. compuesta*	β (Conflicto)	AVE*
Unidimensional	,880	,889		,599
CPT	,779	,778	1,055	,642
CTP	,865	,864	0,699	,770
Conflicto trabajo -vida				

Nota. * Significación <,001.

Cualquiera de los dos modelos presenta consistencia interna y validez convergente suficiente. El ratio HTMT para el modelo bidimensional es de ,747. Un valor que indica una buena validez discriminante entre las dos subdimensiones. El criterio de Fornell Larcker se cumple igualmente.

Los índices de bondad de ajuste se refieren en la Tabla 39.

Tabla 39

Bondad de ajuste del constructo conflicto trabajo – vida personal

	$p(\chi^2)$	RMSEA	SRMR	GFI	NFI	TLI	CFI
Modelos	> ,05	(0,03 - 0,08)	< ,05	> 0,9	> 0,9	> 0,9	> 0,9
Modelo unidimensional Extracción ULS				,994	,991		

Extracción ML	< ,001	,222	,063	,918	,913	,827	,913
Modelo bidimensional							
Extracción ULS				,999	,998		
Extracción ML	< ,001	,226	,024	,975	,973	,841	,973

Nota. Muestra de 3.372 hombres y mujeres.

El mejor ajuste lo presenta la opción bidimensional. Además, el que cada una de las subdimensiones tenga suficiente nivel de AVE posibilita que se puedan realizar análisis independientes con otras variables del estudio.

4.6.2.4. Objetivo 2. Modelo A. Gestión Equitativa como antecedente

Una vez que se ha analizado la consistencia y validez de constructo de cada una de las variables que participan en las hipótesis de relación solo nos queda testar estas hipótesis.

Recordemos, como se exponía en el apartado 4.3.2.1, que teníamos un modelo A que relacionaba la gestión equitativa como variable exógena con la pérdida de productividad a través de mediaciones con el conflicto entre el trabajo y la vida personal y el compromiso laboral con 6 hipótesis de relación. Para el análisis estructural del modelo A utilizaré el modelado SEM-PLS que maximiza la varianza explicada de las variables endógenas.

Una vez que realicé el análisis de validación de los constructos me planteé la realización del modelado estructural con el siguiente modelo – estructura: el constructo de gestión equitativa se entendió como unidimensional con 9 ítems (sin el ítem GE01); el constructo de conflicto fue bidimensional con dos ítems cada uno; el compromiso laboral estuvo formado por 3 dimensiones con 3 ítems cada uno; en cuanto a la pérdida de productividad se trabajó con sus 3 dimensiones (presentismo, ausentismo, incidentes laborales) y con la dimensión de ausentismo con sus 3 subdimensiones (ausentismo por salud, ausentismo por otras razones, tardanzas) pero sin el ítem 7 que formaba parte de ausentismo por otras razones. Esta estructura base la denominaré “modelo completo”. Se probaron otras construcciones en donde solo tuve en cuenta algunas dimensiones concretas.

Realizado el análisis PLS-SEM en el modelo completo los resultados en cuanto a las cargas se exponen en la Tabla 40. La consistencia interna y el AVE en la Tabla 41. La validez discriminante de los constructos en la Tabla 42.

Tabla 40

Cargas de los ítems

Indicador	GE	PL	LP	Vi	De.	Ab.	Pre.	Sa.	Ot.	Tar.	IL
GE_02	0,597										
GE_03	0,661										
GE_04	0,738										
GE_05	0,854										
GE_06	0,673										
GE_07	0,853										
GE_08	0,760										
GE_09	0,832										

| | | |

Tabla 42

Validez discriminante. Ratios Heterotrait-Monotrait (HTMT)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. GE										
2. CTP-PL	0,200									
3. CTP-LP	0,249	0,747								
4. Vigor	0,194	0,476	0,484							
5. Dedicación	0,261	0,385	0,422	0,818						
6. Absorción	0,193	0,348	0,298	0,777	0,889					
7. Presentismo	0,196	0,781	0,685	0,554	0,452	0,381				
8. Salud	0,131	0,392	0,307	0,237	0,157	0,146	0,459			
9. Otros	0,159	0,371	0,229	0,218	0,180	0,175	0,284	0,591		
10. Tardanza	0,069	0,387	0,299	0,275	0,218	0,194	0,472	0,519	0,453	
11. Incidentes laborales	0,283	0,606	0,589	0,450	0,393	0,316	0,738	0,402	0,298	0,503

Nota. Todos los intervalos al 95% se encuentran por debajo de 0,9 excepto absorción con dedicación (868 – 910).

Se puede comprobar que casi todas las cargas son superiores a 0,7. La más baja es la del ítem GE-02 (,597). Todos los constructos con variables observables presentan una buena consistencia interna, el AVE es superior al 50% y discriminan con el resto de constructos. A este modelo se le ha aplicado un AFC utilizando modelado CB-SEM con extracción de máxima verosimilitud. Los resultados en cuanto a bondad de ajuste han sido aceptables. La significación de la prueba de chi-cuadrado es de esperar que estuviera por debajo de ,05 (<,001) pero el resto ha estado en valores adecuados por no decir excelentes (RMSEA: 0,049; SRMR: 0,050; GFI: 0,905; NFI: 0,915; TLI: 0,917; CFI: 0,924).

En cuanto a las hipótesis de relación planteadas. Los resultados se exponen en la Tabla 43 donde se incluye el tamaño del efecto (f^2).

Tabla 43

Relaciones y tamaño del efecto entre las variables del estudio

	Efectos			
Hipótesis	Directos	Indirectos	Totales	f^2 (directo)
Principales				
H_1: GE → CTP	-0,221		-0,221	0,051
H_2: CTP → CL	-0,406		-0,406	0,197
H_3:CTP → PP	0,606		0,685	0,616
H_4: GE → PP	-0,045	-0,177	-0,222	No sig.
H_5: GE → CL	0,131	0,090	0,22	0,020
H_6: CL → PP	-0,194		-0,194	0,063
Específicas				
GE → CTP-PL		-0,197	-0,197	
GE → CTP-LP		-0,200	-0,200	
GE → Vigor		0,198	0,198	
GE → Dedicación		0,206	0,206	
GE → Absorción		0,192	0,192	
GE → Presentismo		-0,205	-0,205	
GE → Ausentismo		-0,130	-0,130	
GE → Incidentes lab.		-0,184	-0,184	

Nota. Todas las relaciones con significación < ,001 (bootstrap de 3.000 submuestras) excepto el tamaño del efecto de la relación entre GE y PP.

Una gestión equitativa afecta moderadamente de forma parecida a las distintas dimensiones del compromiso laboral e incide también parejo tanto a las dificultades que se genera en la vida personal derivado de la actividad en el trabajo (-0,200) como el generado por las obligaciones personales que incidirían en el trabajo (-0,197), de tal manera que llegarían a explicar el 4,9% de la varianza del conflicto. El conflicto tiene una incidencia importante sobre el compromiso de las trabajadoras y trabajadores, pero más aún sobre la pérdida de productividad representado en un tamaño del efecto (0,616) elevado que nos estaría diciendo que el conflicto tiene un impacto muy importante en la pérdida de productividad y contribuye sustancialmente en la predicción de las situaciones que generarían esta pérdida de productividad a la vista de los niveles de varianza explicada (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016). Si bien la gestión en equidad no presenta la misma capacidad predictiva, los valores no son desdeñables. Así, el compromiso laboral es explicado en un 20,5% por la gestión equitativa y por el conflicto, pero en un modelo donde no se tuviera en cuenta el conflicto la gestión equitativa explicaría un 5,3% de la varianza del compromiso laboral y sin tener en cuenta el compromiso laboral y el conflicto, la gestión equitativa explicaría un 5,0 % de la varianza de la productividad perdida (β = -,225).

En cuanto a las diferencias entre sexos, los resultados se exponen en la Tabla 44.

Tabla 44

Relaciones y tamaño del efecto entre las variables del estudio. Diferencias entre mujeres y hombres

	Efectos							
	Directos		Indirectos		Totales		f^2 (directo)	
Hipótesis	M	H	M	H	M	H	M	H
Principales								
H_1: GE → CTP	-0,225	-0,220			-0,225	-0,220	0,053	0,051
H_2: CTP → CL	-0,449	-0,367			-0,449	-0,367	0,253	0,155
H_3: CTP → PP	0,633	0,580	0,081	0,074	0,714	0,655	0,674	0,559
H_4: GE → PP	No sig.	-0,078	-0,184	-0,172	-0,201	-0,249	No sig.	0,011
H_5: GE → CL	0,125	0,137	0,101	0,081	0,226	0,218	0,020*	0,022
H_6: CL → PP	-0,181	-0,203			-0,181	-0,203	0,055	0,068
Específicas								
GE → CTP-PL			-0,200	-0,197	-0,200	-0,197		
GE → CTP-LP			-0,202	-0,201	-0,202	-0,201		
GE → Vigor			0,202	0,197	0,202	0,197		
GE → Dedicación			0,209	0,205	0,209	0,205		
GE → Absorción			0,194	0,192	0,194	0,192		
GE → Presentismo			-0,185	-0,229	-0,185	-0,229		
GE → Ausentismo			-0,110	-0,158	-0,110	-0,158		
GE → Incidentes lab.			-0,169	-0,204	-0,169	-0,204		

Nota. Mujeres (M). Hombres (H). Dos relaciones no significativas (No sig.) * Significación < ,05. Resto con significación < ,001 (bootstrap de 3.000 submuestras).

Pudiera esperarse que una gestión de equidad (o inequidad) tuviera un mayor efecto en el conflicto laboral – personal en el caso de las mujeres que en los hombres, dado que estos no suelen sentir la misma presión en lo que respecta a las obligaciones familiares. No ha sido el caso. Sí se observa un mayor efecto de la presencia de conflicto en el compromiso laboral (-0,449 [-0,497 - -0,400]) y en la pérdida de productividad (0,633 [0,594 – 0,669]) entre las mujeres por encima de los hombres, (-0,367 [-0,423 – -0,314]; 0,580 [0,541 -0,618]). En la Tabla 45 se exponen los datos sobre la varianza explicada de los constructos de este estudio.

Tabla 45

Varianza explicada

				Intervalo al 95%					
	R cuadrado ajustada			Total		Mujeres		Hombres	
	Total	Mujeres	Hombres	2,5%	97,5%	2,5%	97,5%	2,5%	97,5%
CTP	0,049	0,051	0,048	0,035	0,066	0,032	0,076	0,029	0,073
• CTP-PL	0,793	0,786	0,802	0,778	0,808	0,763	0,807	0,780	0,822
• CTP-LP	0,820	0,807	0,834	0,808	0,832	0,790	0,825	0,817	0,850
Comp. laboral	0,205	0,243	0,176	0,174	0,238	0,202	0,288	0,137	0,224
• Vigor	0,806	0,798	0,817	0,790	0,822	0,773	0,820	0,795	0,837
• Dedicación	0,871	0,852	0,887	0,860	0,881	0,835	0,868	0,873	0,899
• Absorción	0,756	0,738	0,773	0,735	0,776	0,706	0,768	0,743	0,799
Product. perdida	0,525	0,550	0,504	0,502	0,551	0,515	0,585	0,468	0,540
• Presentismo	0,851	0,855	0,844	0,836	0,865	0,835	0,875	0,824	0,864
• Ausentismo	0,343	0,298	0,401	0,291	0,394	0,219	0,374	0,331	0,468
• Salud	0,438	0,406	0,480	0,400	0,481	0,343	0,476	0,433	0,533
• Otros	0,727	0,740	0,718	0,677	0,768	0,669	0,794	0,650	0,773
• Tardanza	0,381	0,341	0,440	0,327	0,435	0,255	0,427	0,372	0,498
• Incid. laborales	0,690	0,713	0,668	0,666	0,711	0,683	0,744	0,635	0,699

Nota. Los valores de R cuadrado con significación < ,001.

En el caso de la varianza explicada de una dimensión o subdimensión hace referencia a la parte de su varianza que es explicada – compartida con el constructo de orden superior del que forma parte. En cuanto a las variables endógenas del estudio (conflicto trabajo – vida personal, compromiso laboral y productividad perdida) son superiores para el conjunto de mujeres trabajadoras que para los trabajadores hombres. En definitiva, para las mujeres más que para los hombres este modelo explicaría el efecto que sobre el compromiso laboral y por último en la pérdida de productividad tendría la equidad – inequidad en la manera de gestionar del jefe – supervisor ligada a la presión de cumplir con los diversos rol trabajo y vida personal.

4.6.2.5. Objetivo 2. Modelo B. Gestión Equitativa como elemento moderador

En el modelo B (apartado 4.3.2.2) se planteaba la relación entre tres variables donde el conflicto trabajo – vida personal se convierte en una variable exógena frente al compromiso laboral y la productividad perdida. Relaciones que han sido investigadas en numerosos estudios. El interés se centra en saber si la gestión equitativa modificaría la relación entre estas variables. Dado que las hipótesis de relación del modelo A cubren la

parte de relación entre variables del modelo B, nos centraremos solamente en la cuestión de la moderación.

Para el caso del primer objetivo en su segunda hipótesis, efecto moderador de la gestión de equidad en la relación entre acoso sexual laboral y compromiso laboral, se utilizó la macro PROCESS en un análisis de regresión lineal donde las variables eran el resultado del sumatorio de los ítems que lo componían.

Para el análisis de moderación de este modelo B pensé en utilizar las ecuaciones estructurales de varianza utilizando el SmartPLS como aplicativo haciendo uso de toda la información que los diversos ítems aportaban. Lamentablemente, las pendientes de regresión de los efectos moderadores, en la mayoría, han resultado sin significación. En la Tabla 46 se muestran las moderaciones significativas de la gestión equitativa.

Tabla 46

Efecto moderador de la gestión equitativa en la relación entre las variables y dimensiones del estudio. Moderaciones significativas

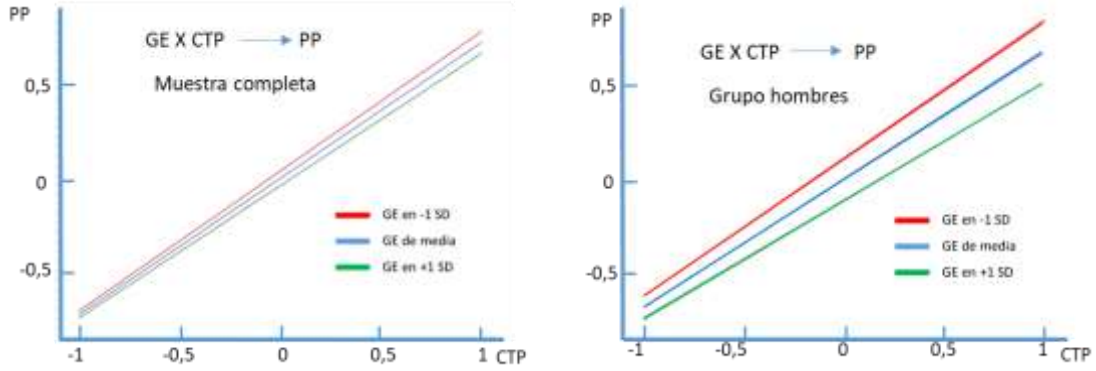
				Intervalo al 95%					
	Beta			Total		Mujeres		Hombres	
GE x	Total	M	H	2,5%	97,5%	2,5%	97,5%	2,5%	97,5%
CTP→PP	-0,031	-	-0,048	-0,062	-0,001	-	-	-0,094	-0,005
• CTP-LP→PP	-	-	-0,050	-	-	-	-	-0,092	-0,005
• CTP-PL→Presentismo	-	-	-0,048	-	-	-	-	-0,095	-0,009
• CTP-LP→Presentismo	-	-	-0.045	-	-	-	-	-0,085	-0,004
• CTP-PL→Ausentismo	-	-0,092	-	-	-	-0,174	-0,021	-	-
• CTP-LP→Incid. laborales	-0,047	-	-0,055	-0,082	-0,012	-	-	-0,103	-0,006
CL→PP	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Vigor→Ausentismo	-	-	**0,109**	-	-	-	-	0,004	0,218
• Dedic.→Ausentismo	-	0,098	-	-	-	0,006	0,196	-	-
• Dedic.→Incid. laborales	**0,099**	**0,109**	-	0,033	0,165	0,028	0,183	-	-
• Absorc.→Incid. laborales	-0,109	-0,081	-0,142	-0,170	-0,048	-0,152	-0,005	-0,233	-0,031

Nota. M (mujeres). H (hombres). Información de las moderaciones significativas.

En la Figura 15, y como ejemplo, se grafican las pendientes para 1, -1 y 0 desviaciones típicas de la moderación de gestión equitativa en la relación entre el conflicto y la productividad perdida, tanto para la muestra completa como para el grupo de hombres.

Figura 15

Mediación de la gestión equitativa en la relación entre el conflicto trabajo – vida personal y la productividad perdida



Se puede observar, para este caso concreto, como la gestión equitativa juega un papel de amortiguador de las consecuencias en cuanto a conductas que significarían pérdida de productividad cuando se presenta conflicto trabajo – vida personal (bidireccional). Este efecto amortiguador es más intenso para el grupo de hombres (β = -,048) frente a la muestra de hombres y mujeres (β = -,031). No tenemos significación para el caso de mujeres. En los hombres, el efecto amortiguador de una gestión de equidad por parte del jefe o jefa se manifiesta tanto en el conflicto generado por las demandas del trabajo en su vida personal (CTP-LP) como por las demandas de su vida personal hacia el trabajo (CTP-PL) reduciendo el efecto que en la falta de concentración tendrían ambas situaciones (β = -,045; β = -,048 respectivamente). También se presenta en la dirección CTP-LP aplacando los problemas y dificultades generadoras de pérdida de productividad que este tipo de conflicto genera (β = -,055). En las mujeres el efecto amortiguador (importante) aparece en la dirección del conflicto que se genera en la vida personal (incluida la familiar) hacia el trabajo y que obliga a la falta de asistencia laboral, ausentismo (β = -,092). Para las mujeres, un superior o superiora cuanto más gestione de manera equitativa, menor será el impacto en ausentismo derivado de las exigencias en tiempo y esfuerzo que le demanda su vida personal.

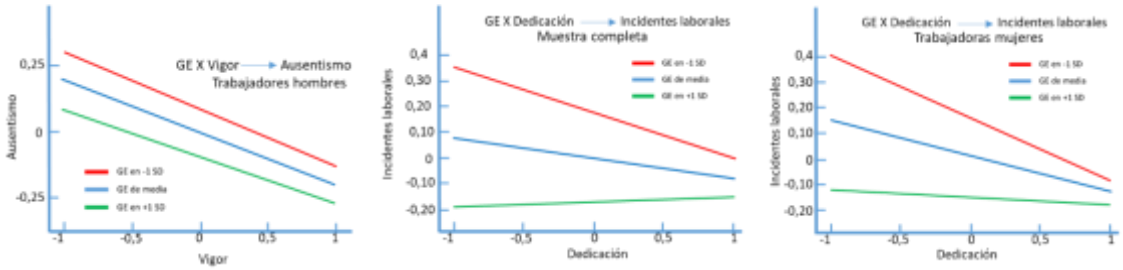
En cuanto al efecto moderador que la gestión equitativa ejerce sobre la relación entre el compromiso laboral y la pérdida de productividad se han obtenido significación en relaciones concretas entre dimensiones de una y otra variable (Tabla 46), pero no por ello merecen una menor atención para el estudio. Un mayor compromiso hacia el trabajo va asociada a una menor pérdida de productividad (β = -,433; p < ,001). Sobre esta relación entre las dos variables de forma global no se ha obtenido que la GE pueda generar un efecto de moderación Ahora bien, si nos acercamos a las relaciones entre dimensiones concretas observaríamos que no existe una realidad homogénea. Así, la dimensión Vigor es la más fuertemente asociada con las diversas dimensiones de pérdida de productividad. Estar con energía y vigor para enfrentar el trabajo supone tener menor presentismo (β = -,430; p < ,001), menores faltas y retrasos de asistencia (β = -,200; p < ,001) y una menor incidencia en problemas y situaciones ligadas a pérdida de productividad (β = -,290; p < ,001). En esta relación, la mayor o menor gestión de equidad por parte del superior o superiora solo ha llegado a tener incidencia en los trabajadores hombres en cuanto al ausentismo, GE x Vigor → ausentismo, β = ,109 (Tabla 46). La dimensión Dedicación

del Compromiso Laboral no tiene una relación significativa con la dimensión ausentismo de la productividad perdida, ni en la muestra completa ni segmentada en hombres o mujeres. El efecto moderador de la GE en esta relación, que aunque fuera significativa sería muy baja, no resulta transcendental. Aún más notorio es el caso de la dimensión Absorción que no tiene relación significativa con ninguna de las dimensiones de la pérdida de productividad. En definitiva, de las moderaciones de la GE entre dimensiones de Compromiso Laboral y Pérdida de Productividad solo tendrían sentido aquellas relaciones que fueran significativas y esas solo han aparecido tres (las que están resaltadas en la Tabla en color verde), el resto son sobre relaciones que no son significativas. Por otra parte, el presentismo que es el elemento de pérdida de productividad más importante, no parece estar influenciado por la gestión de equidad por parte del personal directivo en sus relaciones con las dimensiones del compromiso laboral.

En la Figura 16 se grafican las tres relaciones en las que existe una moderación de la GE.

Figura 16

Moderación de la gestión equitativa en la relación entre dimensiones del Compromiso Laboral y la Productividad perdida



La relación entre Dedicación e Incidentes laborales ha obtenido un valor del coeficiente de correlación (coeficiente de trayectoria) de r = -0,079 (p < ,05) en la muestra completa y de r = -0,140 (p < ,001) en las trabajadoras mujeres. En ambos casos, una persona que siente que su trabajo le inspira, le entusiasma y del que se siente orgulloso, el tener un jefe o jefa que gestione de forma equitativa intensificaría el efecto en la reducción de los problemas y dificultades a la hora de cumplir con su labor. Por el contrario, un personal directivo que gestione de forma inequitativa anulará el efecto que una persona dedicada al trabajo tendría sobre la disminución de problemas y dificultades en el trabajo. En el caso de una trabajadora mujer, la influencia de un jefe o jefa que sea equitativo es mayor (GE x Dedicación → incidentes laborales, β = 0,109) que en el caso general (GE x Dedicación → incidentes laborales, β = 0,099) y se puede constatar con solo comparar visualmente los gráficos (Figura 16).

Por último, reseñar que no ha aparecido ningún efecto moderador de la GE ligado a alguna relación entre la variable Conflicto Trabajo – Vida Personal y el Compromiso Laboral.

Dada la falta de significación en muchas de las moderaciones utilizando ecuaciones estructurales, decidí utilizar la opción de la macro PROCESS para regresión lineal ya explicada en apartados anteriores de esta tesis. Obtuve valores por cada elemento de muestra de cada una de las variables a través del sumatorio de ítems. Para que fueran

los resultados comparables a la utilización de las ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales conservé los mismos ítems. Es decir, para la gestión equitativa realicé el sumatorio de ítems transformados en la misma dirección excepto el ítem 1 que no participó del SEM. Del conflicto realicé un sumatorio de 4 ítems dejando fuera de este sumatorio el ítem 5. Del compromiso laboral sumé sus 9 ítems. De productividad perdida sumé sus ítems excepto el ítem 7. En cuanto a las dimensiones de cada uno de los constructos seguí el mismo procedimiento. Por ejemplo, la dimensión Vigor de Compromiso Laboral se obtenía del sumatorio de sus tres ítems (los tres primeros de Compromiso Laboral). Todas las variables y sus dimensiones tenían valores de consistencia interna medida por el alfa por encima de 0,70. Los resultados de las regresiones y las moderaciones significativas se encuentran expuestas en la Tabla 47.

Tabla 47

Moderación de la gestión de equidad para distintos modelos de regresión

Regresiones GE x	Coef. (b_i)	SE b_i	$b_{(0)}$	$b_{(1)}$	$b_{(-1)}$
Muestra de 3.372 personas					
CTP-PL → Dedicación	,008 (,002;,014)	,003	-,471	-,393	-,548
CTP-LP → Dedicación	,005 (,000;,009)	,002	-,415	-,370	-,461
CTP-LP → Incidentes laborales	-,006 (-,011;-,002)	,002	,601	,541	,661
Vigor → Incidentes laborales	,005 (,000;,009)	,002	-,363	-,316	-,411
Dedicación → Incidentes laborales	,005 (,000;,009)	,002	-,303	-,258	-,348
Absorción → Presentismo	,008 (,000;,016)	,004	-,516	-,436	-,597
Trabajadores hombres (n = 1.685)					
CTP-PL → Compromiso laboral	,025 (,001;,048)	,012	-1,347	-1,108	-1,586
CTP-PL → Dedicación	,011 (,001;,020)	,005	-,427	-,321	-,533
CTP-PL → Absorción	,008 (,000;,017)	,004	-,307	-,226	-,389
CTP-LP → Presentismo	-,011 (-,022;-,001)	,005	1,387	1,276	1,497
CTP-LP → Incidentes laborales	-,008 (-,015;-,001)	,004	,607	,531	,684
CTP-PL → Presentismo	-,017 (-,031;-,004)	,007	1,945	1,776	2,115
Vigor → Incidentes laborales	,007 (,000;,014)	,003	-,352	-,283	-,420
Absorción → Presentismo	,013 (,004;,023)	,005	-,459	-,328	-,590
Absorción → Prod. perdida	,022 (,002;,041)	,010	-,865	-,652	-1,077

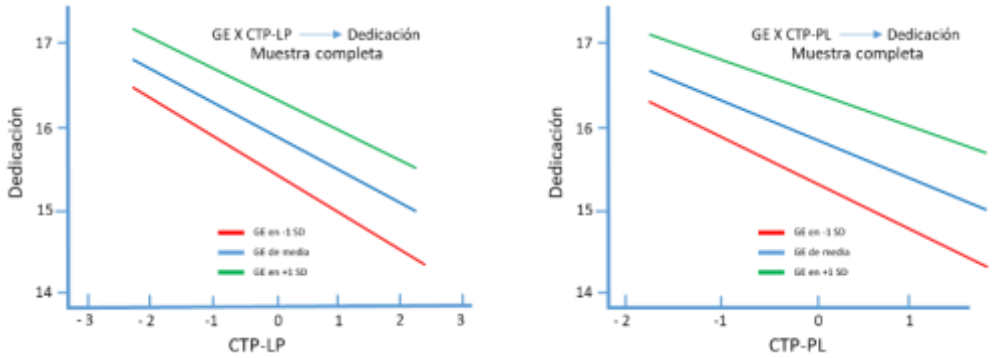
Nota. Variables predictoras centradas en el promedio. SE: error estándar robusto de Huber – White de 10.000 muestras. $b_{(0)}$: coeficiente de regresión no estandarizado cuando GE está en promedio. $b_{(1)}$: coeficiente de regresión cuando GE está en +1 desviación estándar. $b_{(-1)}$: coeficiente de regresión cuando GE está en -1 desviación estándar. Coef. (b_i): coeficiente de la moderación junto al intervalo de confianza al 95%. Todas las b_i con significación < ,05. En todos los modelos prueba F de ANOVA con $p < 0,001$.

Dado que he comentado y puesto ejemplos de las moderaciones en las relaciones de Conflicto con Pérdida de Productividad y Compromiso con Pérdida de Productividad expondré a continuación las moderaciones entre Conflicto y Compromiso que no habían aparecido aplicando la técnica de ecuaciones estructurales.

En la Figura 17 se exponen las gráficas de las moderaciones entre Conflicto (tanto CTP-PL como de CTP-LP) con la dimensión Dedicación en muestra completa obtenidas por regresión lineal.

Figura 17

Moderaciones de la Gestión de Equidad en la relación entre Conflicto y Compromiso Laboral en hombres y mujeres

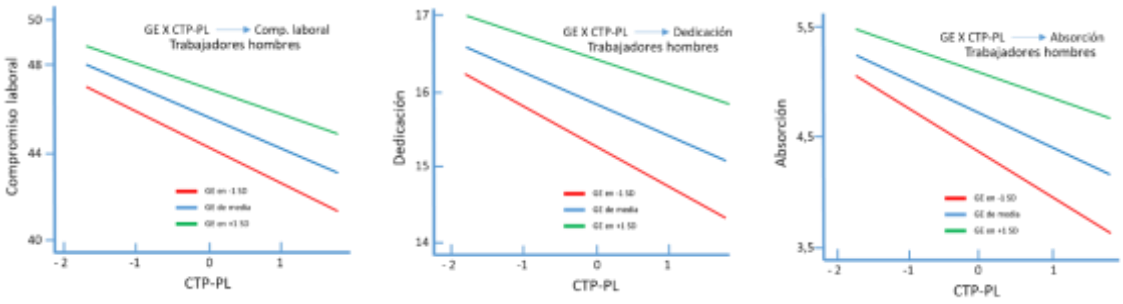


Las demandas de rol, tanto de trabajo como de la vida personal, generan desaliento, desinterés e insatisfacción (baja Dedicación). Un superior o superiora que gestione su unidad y su equipo de trabajo de forma equitativa amortigua este efecto de desaliento. Por el contrario, si se presenta una gestión caracterizada por la falta de respeto y decisiones injustas vamos a endurecer las consecuencias.

En la Figura 18 se exponen las moderaciones entre la dirección del conflicto CTP-PL y el Compromiso laboral y las dimensiones Dedicación y Absorción en los trabajadores hombres.

Figura 18

Moderaciones de la Gestión de Equidad en la relación entre Conflicto personal-laboral y el Compromiso Laboral en hombres



Para los trabajadores hombres, el tener que hacer frente a las demandas que le surgen de su vida familiar y personal le va a restar entusiasmo y disfrute del trabajo. Una vez más, este efecto será amortiguado o intensificado en función de cómo gestione, en cuanto a equidad, el personal directivo.

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

5.1. Discusión y conclusiones del estudio empírico

Son tres los objetivos que he planteado en esta tesis. El primero, y la base de esta investigación, el desarrollo de un marco conceptual de la gestión de equidad directiva cuyo concepto principal es la gestión equitativa. Este concepto supone también una herramienta útil para evaluar el nivel de equidad en la gestión del personal directivo, especialmente en lo que se refiere a su función de liderazgo. Es esta posibilidad de ser una herramienta de medición la que lleva a los otros dos objetivos de la tesis y que justifican la parte empírica expuesta en el capítulo 4 y que se va a discutir en este apartado. Primeramente, la propuesta de una escala de medición para, en segundo lugar, comprobar que esta escala proveniente del marco conceptual desarrollado y, en base al conocimiento existente, se relaciona con constructos ligados al personal empleado. Concretamente se pretendía, además de la propuesta de escala, comprobar si el constructo de Gestión Equitativa tendría que ver con la equidad de género, representada por el acoso sexual laboral, y si se relacionaba con algunas variables claves para las organizaciones empresariales. Las variables propuestas han sido el conflicto trabajo – vida personal, el compromiso laboral y la productividad medida en niveles de ausentismo, presentismo e incidentes laborales. Estos objetivos me llevaron a proponer y testar las hipótesis planteadas en esta parte empírica. La data necesaria se obtuvo de 20 empresas con más de 4.500 cuestionarios recogidos. Este número de cuestionarios me ha permitido ser riguroso a la hora de escoger los que serían tratados en el estudio sin, en principio, caer en algún sesgo.

5.1.1. La escala de medición de Gestión Equitativa

La escala propuesta es una evaluación de la gestión en equidad de una persona directiva desde lo observado en un período de tiempo por el personal empleado que está a su cargo. No se incluye una autovaloración o la valoración de otros integrantes del personal, como serían otras y otros directivos. Para el constructo de gestión equitativa se ha realizado múltiples análisis antes de tomar la decisión de fijar los ítems que lo evaluarían. En el apartado 4.5.3 (conclusiones de la validación de la Gestión Equitativa) se ha realizado una reflexión tras los resultados del análisis. Reflexión que me ha inducido a trabajar el constructo como unidimensional. La opción de unidimensionalidad ha sido utilizada en los artículos previos publicados sobre el constructo (Díaz-Rosillo, Vara-Horna, Asencios-González, Chafloque-Céspedes, & Santi-Huaranca, 2019; Vara-Horna, Asencios-González, Quipuzco-chicata, & Díaz-Rosillo, 2022; Vara-Horna, Díaz-Rosillo, Asencios-Gonzalez, & Quipuzco-Chicata, 2023; Vara-Horna, Asencios-Gonzalez, Quipuzco-Chicata, Díaz-Rosillo, & Supo-Rojas, 2023). Otras opciones eran plausibles a la vista de sus características psicométricas. El modelo de tres dimensiones ajustado a la propuesta teórica ha presentado el problema de discriminación, no excesivamente. Las dimensiones respeto-abuso de poder e inclusión-exclusión se solapan. El que la opción de dos dimensiones haya sido el resultado con mejores características psicométricas invita a una reflexión y un replanteamiento de la estructura del constructo. Las alternativas se centrarían en analizar la importancia y papel de determinados ítems que podrían entenderse como centrales del constructo y que tendrían elementos de diferentes

dimensiones en una estructura en capas o superpuestas donde la dimensión apertura – rigidez aportaría un elemento cognitivo y los otros dos serían la manifestación conductual de este elemento cognitivo. También cabría la propuesta de una estructura afincada mucho más claramente en planteamientos teóricos desde las concepciones de justicia y equidad que en esta tesis ya han sido aludidas.

5.1.2. Variables socio demográficas y laborales y la Gestión Equitativa

La comparación de la gestión equitativa en diferentes muestras independientes indicó que el tener hijas e hijos menores, el tipo de contrato, la antigüedad o el ingreso mensual son factores que condicionan el tipo de gestión en equidad que realiza el personal directivo. Por el contrario, factores como el sexo, la edad o el estado civil no han reflejado ser factores que determinen la gestión en equidad.

Cabría esperar que las mujeres en las empresas fueran objeto de una gestión directiva más inequitativa que los hombres. Los mitos asumidos que establecen un menor estatus y valor social a las mujeres y sus manifestaciones en discriminación, falta de oportunidades y violencia manifiestas en la sociedad y en las organizaciones se hicieran notar en un diferente valor en hombres y mujeres. Cuando realicé una comparación de medias del valor de gestión equitativa en función del sexo parecía contradecir la lógica. Ahora bien, cuando se tuvo en cuenta el resto de factores con una regresión logística el sexo apareció como un factor determinante a la hora de explicar y de predecir el tipo de gestión en equidad que recibiría una persona trabajadora. El ser mujer supone tener mayor probabilidad de ser gestionado con menor justicia y equidad por parte de un o una superior jerárquico[90], más aún si la mujer firma un contrato temporal frente a otros tipos de contrato. Este resultado resulta coherente con el planteamiento teórico. En tal caso, una evaluación de la gestión en equidad de una persona directiva iría en la dirección de indicar el grado de inequidad de género que se podría esperar en la unidad de la que sería responsable.

Otra cuestión que queda por explicar es la razón de que el valor de la gestión de equidad del directivo sea más bajo para el personal empleado que tiene hijas e hijos que para el personal que no tiene. A la espera de un estudio más minucioso, cualitativo, podría deberse a las necesidades de conciliación de las personas trabajadoras con hijas e hijos cuyas exigencias reclamadas a las personas directivas podría ser respondido por parte de estas con un trato menos sensible a la equidad. Un resultado a favor de esta argumentación hubiera sido la constatación como factor a tener en cuenta el cruce sexo – tener o no hijas e hijos, esperando que las mujeres que tienen responsabilidades de crianza estuvieran significativamente más probablemente unido a una gestión en inequidad, hecho que no ha ocurrido. Otra explicación estaría en la relación entre tener descendencia y la antigüedad en la empresa. Una mayor antigüedad estaría relacionado a una mayor ocurrencia de personas con hijas e hijos. De hecho, la antigüedad es el primer factor escogido por la regresión logística cuando se trata de diferenciar una gestión inequitativa de la equitativa (baja frente a alta). Las personas trabajadoras con más de dos años de antigüedad tienen más probabilidades de evaluar una menor gestión de equidad que las que tienen menos de dos años. La antigüedad tendría un efecto arrastre sobre el tener hijas

[90] En este caso lo ideal habría sido poder comparar la gestión en equidad realizada por directivos hombres frente a la realizada por personal directivo mujeres.

e hijos o el tipo de contrato. Una mayor antigüedad estaría relacionado con los contratos indefinidos. Este trato, de mayor equidad hacia el personal empleado con menor antigüedad, pudiera explicarse por un mayor nivel de exigencia hacia el personal que tiene más experiencia. Por contra, una mayor comprensión hacia la falta de experiencia llevaría a observar una conducta más atenta, de apoyo y consideración hacia el personal con menos tiempo en las empresas bolivianas. Esta reflexión coincide con una probabilidad mayor de inequidad en los contratos que no son temporales. Este resultado en cuanto al tipo de contrato, reitero, queda matizado cuando se trata de las trabajadoras mujeres. Conceptos como el de contrato psicológico pudieran estar involucrados. El contrato psicológico se forma y refuerza con el tiempo y la posibilidad de percibirse su ruptura (inequidad) aumentaría con la antigüedad.

La gestión equitativa está ligada a la inequidad de género, como hemos visto con su diferente presencia en función del sexo y reforzado por su relación con el acoso sexual laboral. En tal caso, una determinada gestión en equidad sería un elemento previsible del sexismo de las y los directivos. Pero también, como planteaba en su base conceptual, se relaciona con otras estructuras de poder. Otro factor importante es el ingreso mensual de las y los trabajadores de Bolivia que en todos los análisis ha aparecido como determinante en la valoración de la equidad en la gestión directiva. Una gestión en equidad es más probable ante un personal que tiene mayor salario. El salario es un identificador del estatus y la clase social. Un mayor ingreso se asocia a una más alta categoría social. Por tanto, el concepto de gestión equitativa y su valoración sería un predictor del clasismo de las y los directivos de Bolivia.

5.1.3. Contraste de hipótesis

5.1.3.1. Hipótesis 1 del primer objetivo. Relación de la gestión equitativa y el acoso sexual laboral

La hipótesis que planteaba la relación entre una gestión de equidad por parte de un o una directivo y la prevalencia del acoso sexual laboral en las trabajadoras mujeres de Bolivia fue confirmada por los resultados. Así, la correlación de Spearman fue de -,328 y el coeficiente de regresión estandarizado de -,139 cuando se trabajó con ambas variables como cuantitativas. Cuando se trabajó con ASL como dicotómica y la gestión equitativa en tres rangos tanto las pruebas de chi cuadrado como la regresión logística binaria confirmaron la relación. En este último caso se incluyeron varios factores adicionales siendo factores explicativos también la antigüedad, el tipo de contrato y la edad de la trabajadora. Ahora bien, el factor más importante explicativo era la gestión en equidad de la persona directiva.

Podemos afirmar, por los análisis, que una gestión de inequidad es un factor predictor del acoso sexual laboral en las mujeres. La gestión en equidad – inequidad se añadiría a variables como el clima sobre acoso sexual o la tolerancia hacia el acoso sexual por parte de la organización como antecedentes del acoso sexual laboral. En el clima o la tolerancia al acoso el papel de las y los mandos superiores jugaría un papel relevante como generadores de una cultura y unas políticas y normas que dirigirían los comportamientos de todo el personal, facilitando o disuadiendo de la aparición del acoso sexual. Pero es a nivel de área o unidad, a nivel de mandos medios o supervisores en su

potestad discrecional, donde la gestión en equidad – inequidad realizaría este papel predictor.

Hay que hacer notar que las características culturales y las creencias y comportamientos sexistas en distintas sociedades condicionan, no solo la prevalencia del acoso sexual laboral, sino el grado en que la sociedad (y el contexto organizacional) lo normalizan. La región andina, tras la región subsahariana, son áreas de países que presentan mayores niveles de violencia hacia las mujeres. Bolivia especialmente. Poder establecer hasta qué punto el poder predictivo de la relación sería explicada por las características culturales se haría más palpable en un estudio comparativo en distintos contextos. Por el momento, solo se ha realizado también en Perú y sus resultados se asemejan al conseguido en Bolivia.

Efectivamente, el resultado supone una confirmación de los estudios realizados previamente sobre el concepto de gestión equitativa y que han abordado la relación entre gestión equitativa y acoso sexual laboral en Perú. En uno de ellos el valor del coeficiente de trayectoria entre los constructos fue de $\beta = -0{,}292$ con $p < 0{,}01$ (Vara-Horna, Asencios-Gonzalez, Quipuzco-Chicata, Díaz-Rosillo, & Supo-Rojas, 2023). En otro $\beta = -0{,}303$ con $p < 0{,}01$ (Vara-Horna, Díaz-Rosillo, Asencios-Gonzalez, & Quipuzco-Chicata, 2023).

En cuanto a otros estudios con conceptos relacionados con la gestión equitativa. El resultado se encuentra en la lógica de lo observado en el estudio de Donovan, Drasgow y Munson (1998) que relacionan el concepto más cercano a la gestión equitativa (la justicia interaccional) con el acoso sexual laboral. Concretamente con la justicia interpersonal. Otros estudios también se encontrarían en la misma línea como el de Krings y Facchin (2011) o Vaamonde (2013), aunque en estos dos últimos el acoso sexual laboral era medido como sexismo hostil. Otro concepto próximo es el de supervisión abusiva como forma de agresión e injusticia que podría entenderse como el polo de abuso de poder de la gestión equitativa. Es difícil realizar comparaciones dado que en el estudio sobre supervisión abusiva de Zhang y su equipo (2022) el acoso sexual se incluía dentro de una variable más amplia de violencia en el lugar de trabajo y en esta tesis la gestión equitativa ha sido trabajada como unidimensional. En cuanto al cometido de las otras dos dimensiones de la justicia organizacional, procedimental y distributiva, se asemejaría a la percepción de un clima de tolerancia o bien a un clima de acoso. Esta visión encajaría con el estudio de Magnavita y Heponiemi (2011) donde la percepción de justicia organizacional se deterioraría ante la presencia del acoso sexual o que, una vez ocurrido el acoso sexual, la percepción de justicia organizacional (básicamente justicia procedimental) predeciría el comportamiento futuro de la mujer acosada tal como expresaba el trabajo de Butler y Chung – Yan (2011).

5.1.3.2. Hipótesis 2 del primer objetivo. Gestión equitativa como moderadora de la relación entre acoso sexual laboral y compromiso laboral

El efecto moderador de la gestión equitativa ha sido verificado por los resultados. En el caso en que se presente actos de acoso sexual laboral el efecto, en cuanto al deterioro afectivo y cognitivo hacia el trabajo, se contrarrestaría con un o una supervisor que oiga,

tenga en cuenta y apoye a las mujeres afectadas por acoso sexual y las trate con consideración y respeto. Este efecto de amortiguación es mayor cuanta mayor equidad demuestre una persona directiva. El efecto amortiguador de la gestión equitativa había sido expuesto en uno de los trabajos anteriores en Perú (Vara-Horna, Díaz-Rosillo, Asencios-Gonzalez, & Quipuzco-Chicata, 2023). Resultados que matizan el estudio de Hameduddin y Lee (2023) que no encontró efectos moderadores significativos del apoyo percibido de la personas supervisora en la relación entre acoso sexual laboral y compromiso del personal empleado. La variable apoyo percibido del supervisor (o supervisora) se dirige hacia la percepción del personal empleado sobre el apoyo y la preocupación por su bienestar que le proporciona su persona supervisora. Los comportamientos con estas características de una persona supervisora se incluirían como parte de una gestión en equidad.

5.1.3.3. Modelo A del segundo objetivo. Gestión equitativa como antecedente de variables clave de éxito

La intención de probar este modelo era evidenciar que el concepto de Gestión Equitativa tenía relación con variables importantes en las empresas y que su comportamiento estaría acorde con estudios previos con variables próximas conceptualmente. Por tanto, muchas de estas relaciones son novedosas en el conocimiento actual.

Los resultados obtenidos de las relaciones entre los constructos que han sido trabajados ampliamente por la comunidad académica como son el conflicto trabajo – vida personal, compromiso laboral o productividad se encuentran en rangos parecidos a los trabajos previos y comentados en este apartado cuarto de la tesis.

En cuanto a las hipótesis de relación de la gestión equitativa con el resto de constructos:

Gestión equitativa y conflicto trabajo – vida personal. La relación inversa es parecida tanto para la interferencia que parte del trabajo a la vida personal (β = -,200) como de esta hacia el trabajo (β = -,197). En definitiva, una persona directiva que gestione en equidad facilitará que su personal a cargo presente menos tensión y menor conflicto con el tiempo disponible para sus actividades personales. Pero también, un superior o superiora que se comporte con patrones de comportamiento equitativos mitigaría que las tensiones y tiempos exigidos por la actividad personal afecten a la realización de las tareas laborales. El resultado se encuentra en la lógica de las variables próximas. Así, el apoyo del supervisor o la supervisora se relacionaría inversamente con el conflicto (Jones & Butler, 1980; Kishino, 2015; Lamprinou, Tasoulis, & Dravariti, 2021; Nabawanuka & Ekmekcioglu, 2022). Mientras que la supervisión abusiva se relacionaría de forma directa (Cho, Park, & Jang, 2023). Hay que hacer notar que la gestión equitativa presenta dudas en cuanto a la importancia que supondría para la presencia del conflicto trabajo – vida personal a la vista de la escasa varianza explicada de CTP, un 4,8%, y con un tamaño de efecto de 0,051. La importancia que para el CTP tendrían otras variables en juego, como la importancia particular para cada persona de cada rol y las consecuencias del incumplimiento de los roles, tendrían que ponerse a prueba en estudios posteriores.

Gestión equitativa y compromiso laboral. Una gestión en equidad por parte del personal directivo se asocia con una mayor implicación en energía, cognición y emoción positiva hacia el trabajo. Los estudios previos con variables próximas conceptualmente seguirían la misma línea. Una gran mayoría de estudios confirman la relación negativa entre supervisión abusiva y compromiso laboral (Wirawan, Samad, & Khairil, 2024; Sun & Zheng, 2022; Osei, Ofori, Otsen, Adjei, & Odoom, 2022; Barnes, Lucianetti, Bhave, & Christian, 2015)[91]. En cambio, en un constructo muy cercano al de gestión equitativa como es el de justicia interaccional, no parece existir unanimidad en cuanto a la relación con el compromiso laboral. Como se ha expuesto, la mayoría de los estudios pareciera indicar que esta relación, positiva, existe y es más importante que la que pudiera existir con otras dimensiones de la justicia organizacional. El trabajo de Piotrowski, Rawat y Boe (2021) obtuvo una relación positiva entre la justicia interaccional y el compromiso laboral de r = ,52. El trabajo de Minh, Anh y Thuy (2020) de r = ,32. El de Özer, Uğurluoğlu y Saygili (2017) de r = ,40. Pero el estudio de Panatik y colegas (2017) o el de Wan, Zhou y Li (2018) son ejemplos de falta de relación. La relación directa entre gestión equitativa y el compromiso laboral ha resultado ser de β = ,131. Menor al de los estudios contemplados con la justicia interaccional. Aún más cuando la varianza explicada del compromiso laboral en el modelo (20,5%) provendría de la fuerte relación que tiene con el conflicto trabajo – vida personal. Parece que hay que ser cautos con los resultados en Bolivia y esperar estudios de replicación para sumar evidencia en esta relación entre gestión equitativa y el compromiso laboral que parecería que debiera ser planteado con otras variables mediadoras, aparte del conflicto trabajo – vida personal.

Gestión equitativa y pérdida de productividad. El efecto de una gestión equitativa sobre la productividad perdida en el trabajo se encuentra mediada negativamente por la presencia del conflicto entre trabajo y vida personal y positivamente con el compromiso laboral. Estas relaciones explicarían un 52,6% de la varianza explicada de la productividad laboral perdida. Sin este efecto de mediación la varianza explicada solo sería de un 5%. Es decir, por sí sola un gestión en equidad, mejor o peor, no tendría una capacidad predictiva sobre las ausencias o falta de concentración del personal empleado como lo sería con la presencia de otros elementos intervinientes. La vía a través del conflicto trabajo – vida personal es la que tiene mayor influencia en la explicación de la varianza. La relación de la gestión equitativa es mayor con el CTP que con el compromiso laboral y el CTP mayor relación con la productividad perdida que el compromiso laboral. La lógica, desde la Teoría de Recursos y Demandas, diría que el conflicto jugaría un papel de demandante que incidiría en un mayor agotamiento. En cambio, una mayor gestión de equidad por parte de las y los superiores se comportaría como un recurso laboral que promovería un proceso motivacional. Estas dos vías, antagónicas, tendrían efecto en la productividad o en la pérdida de productividad. Esta idea, sencilla, estaría condicionada a las relaciones existentes entre estas variables y que han sido analizadas en el modelo. Como los resultados han mostrado, si una o un directivo – supervisor gestiona de forma equitativa a su equipo las presiones sobre el cumplimiento de las obligaciones personales (o las laborales por la interferencia CTP-PL) quedan minoradas. Esta menor presión tiene un doble efecto posterior. Por una parte se traduce en una menor pérdida de productividad (menos días dejados de laborar por cumplir estas obligaciones y, especialmente, la

[91] La excepción es el estudio de Huh y Lee de 2022. Ver en antecedentes.

persona está menos descentrada en el trabajo por ejemplo). Por otra, el efecto negativo del conflicto hacia el compromiso laboral también quedaría minorado al reducir la presión. Dado que también se ha encontrado relación entre el compromiso laboral y la pérdida de productividad, el efecto negativo directo de la relación CTP → PP quedaría reducido por la vía indirecta a través del compromiso laboral. Esta reducción del efecto negativo del conflicto se une al efecto positivo que la propia gestión equitativa supone sobre el compromiso laboral. El razonamiento inverso serviría para una gestión caracterizada por comportamientos reiterativos de inequidad. Este efecto final sobre la productividad perdida incide especialmente en la dimensión de presentismo sobre otros elementos de la pérdida de productividad (ausentismo, tardanzas o incidentes laborales).

5.1.3.4. Modelo B del segundo objetivo. Gestión equitativa como elemento moderador

La gestión equitativa, además de estar relacionada con las variables del estudio, ha demostrado que representa un elemento moderador en las relaciones entre estas variables.

De los resultados se desprenden tres aspectos llamativos.

El primer aspecto es que, aplicando regresión lineal, sí han aparecido moderaciones significativas en relaciones que implican dimensiones de CTP con dimensiones de Compromiso Laboral, especialmente Dedicación. Moderaciones que no se presentaban aplicando ecuaciones estructurales. Por tanto, se puede afirmar que hay un efecto mediador de la GE en las relaciones, ya asentadas en la bibliografía académica, entre CTP, Compromiso Laboral y Productividad Perdida.

El segundo es que no hay una concurrencia clara entre las moderaciones que han resultado significativas cuando se aplica ecuaciones estructurales y cuando se aplica regresión lineal. Coinciden en algunas de las relaciones: CTP-LP con incidentes laborales (muestra completa y trabajadores hombres), CTP-LP con presentismo en trabajadores hombres, Dedicación con Incidentes Laborales en muestra completa y CTP-PL con Presentismo en trabajadores hombres. Con regresión lineal se han encontrado un mayor número de moderaciones significativas. El utilizar solo una de las técnicas puede llevar a considerar resultados, no solo diferentes, sino también limitados. Teniendo en cuenta las dos técnicas ha aparecido, en muestra completa o en alguna submuestra, moderaciones de la Gestión en Equidad que implican la mayoría de las relaciones bivariadas que se pueden establecer entre las dimensiones de Conflicto, Compromiso Laboral y Productividad Perdida.

El tercer aspecto es que, utilizando regresión lineal, no ha aparecido ninguna moderación significativa ligada específicamente a las trabajadoras mujeres. En el caso del análisis de moderación realizado por ecuaciones estructurales las trabajadoras mujeres estaban influidas por una gestión de equidad en el efecto del CTP-PL en el Ausentismo y en el de Dedicación hacia los Incidentes Laborales. Este hecho no se puede atribuir a una data diferente, la misma data ha sido utilizada en ecuaciones estructurales y en regresión lineal, o al tamaño de muestra que es muy parejo entre trabajadores hombres y trabajadoras mujeres (1.685 frente a 1.687).

5.1.4. Generalizaciones

En América Latina el porcentaje de la población empleada que se encuentra en micro empresas o micro emprendimientos es importante. La mayoría en la informalidad. Teórica y metodológicamente el estudio no se podría replicar para ese colectivo de personas. Por lo demás, cabría la posibilidad de estudios de replicación en otros escenarios. Por ejemplo en países desarrollados, donde se trataría de realizar adaptaciones del instrumento de medición para un ajuste cultural e idiomático. Incluso en estos países es de esperar que la línea fundamental de resultados sea el mismo, solo a la espera de una valoración e interpretación de las diferencias.

5.1.5. Aportes y contribuciones del estudio empírico

Las relaciones demostradas en el estudio coinciden con los antecedentes teóricos que he exhibido en cuanto a las relaciones entre conflicto trabajo – vida personal, compromiso laboral y pérdida de productividad o la de acoso sexual laboral con compromiso laboral. Pero el verdadero aporte es el testar una óptica novedosa con la prescripción del acto de la persona directiva como equitativo – inequitativo y como estos actos acaban relacionándose con la presencia del acoso sexual laboral por una parte y como afectan a la pérdida de productividad a través de elementos mediadores como el conflicto trabajo – vida personal y el compromiso laboral. Modelos cuyas hipótesis han sido verificadas. Adicionalmente, he mostrado características o factores de las y los trabajadores de Bolivia que pudieran relacionarse con una mayor o menor gestión en equidad del personal directivo como el sexo, nivel de ingresos, la antigüedad en la empresa, tener o no tener hijas/os menores o el tipo de contrato.

En definitiva, y era el fin buscado, significaría que la gestión equitativa puede ser una herramienta válida para evaluar la situación de partida en las empresas en cuanto, no solo a la gestión de equidad, sino de la probabilidad de ocurrencia de comportamientos de acoso sexual laboral. Y que se añadiría a otros indicadores de seguimiento del avance hacia la equidad, de género o de otro tipo como el de clase. Y que este indicador no solo sería un termómetro de las creencias inequitativas en las empresas, sino un predictor de la pérdida de productividad derivada de estas creencias.

5.1.6. Limitaciones del estudio empírico

La elección de las 20 empresas de las que se obtuvieron los cuestionarios se basó en razones de conveniencia y oportunidad y no por muestreo probabilístico. Ahora bien, caracterizan un abanico de diferentes sectores productivos de Bolivia y, en este sentido, junto al tamaño de la muestra, supondrían una buena representación del colectivo de personas directivas y empleadas del país en cuanto a empresas formales.

En cuanto al instrumento no se incluyó el sexo de la persona directiva que se estaba evaluando. Elemento que hubiese enriquecido los resultados.

5.1.7. Recomendaciones

5.1.7.1. Recomendaciones a nivel práctico

La evidencia, tanto de la relación directa gestión equitativa → acoso sexual laboral como del efecto amortiguador de la gestión equitativa en el deterioro del compromiso laboral derivado de sufrir acoso sexual hay que verlo como un elemento importante para las empresas. Los estudios han demostrado las consecuencias en cuanto a imagen, indemnizaciones, costos invisibles por la presencia del acoso sexual laboral. Más allá de contar con medidas de prevención del acoso sexual y protección hacia las mujeres, que son necesarias, las empresas tendrían que preocuparse por intentar realizar una valoración y seguimiento de la gestión en equidad de su personal directivo incluido en las actuaciones previstas en sus políticas y planes de igualdad. Este seguimiento es aún más importante porque afecta a elementos de éxito en las empresas como se ha comprobado en este estudio.

5.1.7.2. Futuras investigaciones

Lo primero, y recomendable para cualquier investigación que esté ligado con el liderazgo, es incluir el dato del sexo del personal directivo.

Es necesario seguir indagando sobre los diversos factores sociales, económicos y laborales en combinación con el sexo que podrían afectar al tipo de gestión en equidad. Un estudio cualitativo sería adecuado.

Por último. Hay que seguir profundizando en la conceptualización de la gestión equitativa:

- La cercanía conceptual de la Gestión Equitativa con la Justicia Interaccional invita a propuestas que delimiten o fusionen a ambas construcciones. En este sentido, sería importante delimitar lo que sería una medición que identifique "comportamientos" frente a "percepciones".
- Avanzar en la mejora y, reformulación si es necesario, del concepto de gestión equitativa a partir del conocimiento existente en cuanto a justicia y equidad desde los ámbitos filosófico, social y organizacional.
- Precisar su situación dentro del conocimiento sobre liderazgo y, en especial, en relación a los estilos de liderazgo. ¿Debería ser tratado como un constituyente necesario para cualquier estilo de liderazgo que pretenda ser eficaz?, ¿se debería entender como parte de un liderazgo ético?

5.1.8. Conclusiones del estudio empírico

Los resultados obtenidos en el estudio son numerosos, y muchos de ellos ni siquiera se han mencionado en esta discusión que está centrada en el papel del constructo de gestión equitativa, elemento fundamental en esta tesis. Por ejemplo, los resultados sobre el acoso sexual laboral. Por tanto, me voy a centrar en esta parte fundamental y dejo a la lectura del cuerpo de la tesis para otras conclusiones que se pueden deducir de los resultados.

- Una gestión en equidad por parte del personal directivo de empresas bolivianas depende de determinados factores del personal empleado, como su sexo, la antigüedad en la empresa, el ingreso mensual, el tipo de contrato o que tenga hijas e hijos menores. Factores como la edad o el estado civil no han presentado relación.
- Una baja gestión equitativa (una gestión inequitativa) del personal directivo se asociaría a la presencia del acoso sexual laboral hacia las mujeres en las empresas. La gestión equitativa es un elemento relacionado con la equidad de género en las empresas.
- Una gestión en equidad del personal directivo atenúa los efectos dañinos que sobre el compromiso de las mujeres empleadas tendría la presencia del acoso sexual laboral.
- La gestión en equidad que pueda realizar el personal directivo se asocia con el conflicto trabajo – vida personal (inversa), el compromiso laboral (directa) y con la pérdida de productividad (inversa) medida por el presentismo, ausentismo, tardanzas e incidentes laborales del personal empleado. La asociación también se manifiesta con las dimensiones del conflicto (dirección trabajo → vida personal y dirección vida personal → trabajo), con las dimensiones del compromiso laboral (vigor, dedicación y absorción) y con los componentes de la pérdida de productividad (presentismo, ausentismo e incidentes laborales).
- La relación entre una gestión de equidad y la pérdida de productividad se acentúa a través del efecto mediador del conflicto trabajo – vida personal y el compromiso laboral.
- La gestión de equidad del personal directivo modera la relación existente entre conflicto trabajo – vida personal → compromiso laboral, entre trabajo – vida personal → pérdida de productividad y compromiso laboral → pérdida de productividad bien entre las variable o bien entre alguna de las dimensiones de las variables.

5.2. Discusión y conclusiones del marco teórico

En el primer capítulo de la tesis he expuesto algunas de las razones e impacto potencial que justificarían esta propuesta teórica que integraría la función directiva con la equidad: como aporte de un modelo de equidad prescriptiva aplicada en las organizaciones; como línea base y seguimiento de una gestión justa y equitativa del personal directivo; como estimador de la viabilidad y sostenibilidad de los modelos y planes hacia la igualdad de oportunidades y prevención de la violencia. En el capítulo tres he reflexionado sobre el concepto de gestión equitativa y como se alinea con los postulados de la justicia como reconocimiento y los modelos sociales sobre el prejuicio y su comparativa con los modelos de justicia y equidad organizacionales. He discutido la relación entre la inequidad de género y el concepto de gestión equitativa y sus dimensiones. Para evidenciar esta relación he incluido un estudio empírico que ha aportado más evidencia a la asociación existente entre gestión equitativa y la inequidad de género expresado en el acoso sexual laboral y cómo las consecuencias del acoso sexual laboral eran moderados por una gestión en equidad del personal directivo.

He dejado para este apartado de discusión reflexiones sobre el papel que podría jugar la gestión equitativa en aspectos como: las funciones del personal directivo, el modelo de agencia, cultura organizacional y responsabilidad social interna.

5.2.1. Gestión Equitativa y las funciones directivas

5.2.1.1. Gestión Equitativa y la toma de decisiones

El concepto de patrón de gestión inequitativa (PGI) de Vara-Horna (2015) no se limitaría únicamente a la función de liderazgo. Los PGI, tal como expresa su definición, son formas de actuación que no obedecen a una conducta racional y, dejaría dentro las actuaciones y comportamientos dentro de este rol funcional de decisor.

La capacidad de cambio en una organización es vital para su adaptación a un entorno cambiante. El cambio en las organizaciones se hace efectiva en la implementación de estrategias, planes y programas. El éxito del cambio se inicia en decisiones en la formulación de estas estrategias y se continúa en decisiones que tienen que ver con la forma de aplicar estas estrategias. Cuando una persona directiva tiene que tomar una decisión sigue un procedimiento que se supone es racional. Decide, entre varias opciones posibles, una que cree responder mejor a una amenaza o a la oportunidad. Lo ideal es que esta decisión se sustente en una información fundada y suficiente para asegurarse que se está optando por la mejor decisión. Una decisión racional. Pero hay una dificultad, la información, si no está disponible, requiere costo y tiempo. He comentado en el apartado tercero que una forma de sortear esta dificultad es tomar vías reduccionistas. Es decir, se realiza un procedimiento de decisión que no es exhaustivo, optándose por decisiones que sean satisfactorias (Simon, 1957; 1962). Muchas veces las opciones elegidas son las más fáciles de ver y ya utilizadas. Así, una opción de toma de decisión sería aplicar la intuición. Aplicando la intuición la decisión es inconsciente a través de la influencia de las emociones (Dane & Pratt, 2007). Las decisiones racionales no implican una decisión acertada. De la misma manera, una decisión irracional no necesariamente debe ser equivocada. Pero existe una relación directa entre número de decisiones racionales y acierto en la decisión (Rodríguez López, 2008).

Uno de los caminos reduccionistas es tomar aquella información que reafirma nuestras pasadas elecciones y la que confirme nuestras creencias preconcebidas. Hemos decidido esa opción porque corresponde a nuestras creencias de lo que es real y cierto (Elster, 1990). Para poder calificar una creencia como conocimiento se requiere que las razones que lo apoyen sean objetivamente suficientes para aceptar la creencia[92] (Olivé, 2013). Una fuente de decisiones irracionales dentro del proceso de toma de decisiones proviene de los estereotipos y prejuicios. Los estereotipos son un sesgo de percepción de los demás, una simplificación a la hora de juzgar a otros (Robbins & Judge, 2009). Un prejuicio es una creencia infundada (Allport, 1954). Los estereotipos y prejuicios nos hacen creer una verdad distorsionada o falsa. Aun así, los estereotipos pueden estar muy enraizados y llegan a ser poderosos en su influencia en las decisiones.

A tener en cuenta que una decisión racional puede tener una finalidad puramente egoísta, maximizar los propios intereses, o un fin en el que entran los beneficios hacia las

[92] El que sea objetivamente suficiente supone que una gran mayoría de personas apoyen las razones.

y los demás. El establecimiento del orden de preferencia de las alternativas de elección es diferente en un caso y en otro pero sigue siendo racional (Rodríguez López, 2008). Así, las decisiones que derivan del riesgo moral como el minorar el presupuesto para la implementación de un plan de igualdad en el área para poder comprar la alfombra deseada para el despacho es una decisión racional pero justificada en el propio beneficio.

5.2.1.2. Gestión Equitativa y liderazgo. El rol de relaciones interpersonales

La justicia como reconocimiento plantea que, para conseguir una justicia social y política, es necesario tener en cuenta las relaciones que se dan en la sociedad. Explicar la dinámica de estas relaciones interpersonales es objetivo de los estudios basados en el prejuicio. En el ámbito de las ciencias empresariales, las relaciones interpersonales es una temática que aborda varios campos, entre ellos el liderazgo.

Había establecido que enjuiciar lo justo o injusto, lo equitativo o inequitativo del actuar de una persona directiva es enjuiciar los actos discrecionales de esta persona ya que enjuiciar la actuación que deriva de lo reglado nos llevaría a la cuestión de valorar la justicia y equidad de la norma o procedimiento. En general, podemos afirmar que las actuaciones que realiza el líder cuando se relaciona con una persona o todas en su conjunto que se encuentran a su cargo son actuaciones discrecionales. A la potestad discrecional le acompaña el riesgo moral.

La valoración sobre la equidad o inequidad de un o una líder es el factor fundamental para dar o evitar el apoyo de su personal a cargo. Los estudios demuestran que los comportamientos no éticos del personal directivo, como los de abuso, despotismo, tóxicos o la mala conducta no solo afectan al personal a cargo en su bienestar, comportamiento y rendimiento, sino que llega a afectar negativamente a clientes, proveedores y la sociedad en general (Chiang & Birtch, 2013). En esta tesis me he detenido especialmente en la supervisión abusiva. En cambio, un liderazgo ético se basa en conductas morales donde la equidad se plantea como base de las relaciones entre líder y su equipo.

Como se ha expuesto desde distintas concepciones, incluida la propuesta de Vara-Horna, las relaciones inequitativas parten de una diferencia de poder. Una persona en una organización mantendría relaciones inequitativas de poder cuando en el trato con el resto de personas ligadas a la organización, ya sea su personal a cargo, pares o superiores, presenta desequilibrios de poder, justificado por un entramado de ideas y creencias. Muchas de estas creencias firmemente enraizadas tanto a nivel individual como colectivamente. Estas mismas creencias llegan a justificar el uso de la violencia o la amenaza de violencia para conservar el desequilibrio de poder. La situación de subordinación, violencia o la coacción suponen perjuicios para la parte oprimida, para una persona que ejerza violencia y para la propia organización. El patrón de gestión inequitativa aparece cuando estas relaciones inequitativas de poder las llevamos a la esfera del rol interpersonal de una persona directiva. El personal empleado a cargo de un directivo perdería porque las acciones inequitativas violan el acuerdo establecido, tanto desde la perspectiva del cumplimiento formal de su contrato como de los derivados de un incumplimiento psicológico[93] y ético que no viene incluido en cláusulas formales. Las

[93] Basado en el concepto de Contrato Psicológico de Guest y Conway de 2002.

relaciones con pares se deterioran por la intransigencia a tomar en cuenta otros puntos de vista en una actitud de superioridad, afectando la eficacia y eficiencia de los procesos que ligan las diferentes áreas. El personal directivo superior obtiene resultados deficientes de su personal directivo que se encuentra a su cargo limitados en sus opciones de decisión. Pero también cabe esperar que estos comportamientos inequitativos tengan una contraparte hacia la misma persona directiva que los aplica. Sus relaciones, al quedar dañadas, afectarían su salud emocional.

Una empresa que pretenda ser equitativa debe proveerse de personal directivo que perfeccione sus relaciones interpersonales. Las relaciones equitativas se integrarían en una filosofía ganar – ganar. Estas relaciones equitativas que debe mantener una persona directiva se deben guiar bajo unos preceptos éticos, de imparcialidad, igualdad y respeto, atendiendo a las circunstancias particulares del resto de personas. El personal a cargo gana, ya que permite que pueda empoderarse. Sus pares ganan, al ser tenidos en cuenta sin prejuicios en sus puntos de vista y en sus necesidades. Las decisiones que pueda tomar integrará la mirada de las y los pares en un objetivo superior como es el interés de la organización. Las y los superiores ganan porque la persona directiva a su cargo, al tomar decisiones no afectadas por sus creencias inequitativas, serán más racionales y unido a que gestionará mejor a su equipo obtendrá mejores resultados. La propia persona directiva gana porque se refuerza el carisma, su influencia y el reconocimiento de las demás personas no siendo tan necesario asistirse de su poder formal. Y en definitiva, la organización gana con la mejora de estas relaciones interpersonales, optimizándose los eslabones de la cadena de valor.

Es de esperar que una persona directiva que mantenga relaciones equitativas refuerce su poder personal. Las investigaciones nos vienen a decir que el ejercicio del poder personal tiene mayor influencia que el del poder formal en la empresa. La utilización del poder formal se relaciona negativamente con la satisfacción y el compromiso del personal empleado. En cambio, el poder personal derivado del reconocimiento de su experiencia, aptitudes o conocimiento y de su carisma se relaciona con la satisfacción, el compromiso y el nivel de desempeño del personal empleado (Robbins & Judge, 2009).

Una cuestión a discutir es si la concepción de relación inequitativa de poder y su proyección en el actuar directivo que denominamos PGI o gestión equitativa puede ser entendida como una extensión de un liderazgo ético. Un acercamiento a la cuestión sería descubrir las diferencias entre ambos.

1. El liderazgo ético busca determinar si los líderes aplican juicios morales y por tanto capaces de generar relaciones en base a la equidad. El Modelo de Inequidad comienza por determinar objetivamente qué decisiones, actos o relaciones son constituyentes de inequidad para después establecer cuáles pautas o patrones de comportamiento del personal directivo puede ser identificados como inequitativos. El Modelo de Inequidad define los comportamientos de gestión “éticamente” inequitativos. Aquellos que integran elementos de justificación para subordinar o violentar con el resultado de empobrecimiento para personas o la organización.

2. El estudio del liderazgo ético se dirige hacia la persona en su actuar moral, el Modelo de Inequidad prescinde de la evaluación moral del líder, de la percepción ética que transmite y se concentra en los actos.

3. El modelo de liderazgo ético sostiene la necesidad de que el líder se rija por aspectos morales si bien el actuar moral no libera al líder de caer en comportamientos inequitativos ya que la conducta moral del individuo deriva de la influencia de las normas sociales y de sus valoraciones sobre lo bueno o malo, justo o injusto.

Ahora bien, ambos estarían de acuerdo en reconocer en muchos comportamientos de una persona directiva que serían reflejo de una falta de ética o de un actuar inequitativo. Por ejemplo, favoritismo y nepotismo en la oficina o tomar crédito por el trabajo de otros.

Estas diferencias en el planteamiento también se contemplan a la hora de la evaluación. La evaluación de la percepción de ética en el personal directivo, liderazgo ético, depende de la distancia entre el líder y su personal a cargo, ya sea en términos físicos, sociales o de frecuencia de interacción (Antonakis & Atwater, 2002). Así, las y los líderes ejecutivos que están más enfocados a la estrategia y que influyen especialmente en la cultura empresarial o en la eficacia de la política de responsabilidad social empresarial (RSE) se relacionan menos con la base de operaciones y la percepción de su personal a cargo se fija en función de la visión hacia la organización y no de la observación directa y en ese sentido tendría una influencia destacada en el compromiso organizacional de los empleados, por tanto el peso de la valoración de sus pares o superiores sería más conveniente. Por el contrario, las y los líderes de gestión, de supervisión, están más cerca de la base de operaciones, son percibidos individualmente y su influencia es mayor en lo referente a ciudadanía organizacional, satisfacción o rendimiento (Dirks & Ferrin, 2002). Por tanto, estas personas líderes deberían ser evaluadas por el personal empleado.

Cuando se trata de evaluar la gestión en equidad el aspecto básico es identificar los comportamientos que poseen los elementos de la inequidad (PGI) o los elementos que supondrían el polo opuesto. Sería de esperar que aquellos comportamientos inequitativos asociados a la inclusión – exclusión o al respeto – abuso de poder se den en mayor medida a nivel de supervisión ya que la cercanía con el personal empleado facilitaría estas conductas. En cambio, la apertura – rigidez serían comportamientos asociados a las responsabilidades de niveles superiores y cuya observación sería más fácil para las personas supervisoras.

La evaluación del liderazgo ético es diferente cuando la percepción parte del personal empleado de cuando parte de una autoevaluación del propio personal directivo (Hogan, Curphy, & Hogan, 1994). Se requiere estudios para poder confirmar si ocurriría lo mismo en el caso de la evaluación de una gestión en equidad.

Otra cuestión a dilucidar es si la gestión equitativa es diferente entre el personal directivo hombre o entre el personal directivo mujer. Las mujeres tendrían una mayor sensibilidad para reconocerse comportamientos inequitativos por su pertenencia a una categoría tradicionalmente subordinada. Por el contrario, es posible que la propia imposición social de lo que supone el perfil directivo obligue a la presencia mayoritaria de mujeres directivas con asunción de creencias jerarquizadas.

Tanto para un liderazgo ético como para cualquier estilo de liderazgo que pretenda ser efectivo, el mantenimiento de relaciones equitativas debería ser una característica necesaria.

5.2.1.3. Gestión Equitativa y la función de comunicación

La comunicación en la empresa sirve para controlar, motivar e informar y es la vía de expresión emocional. Los PGI están igualmente presentes en cada uno de los apartados de la comunicación.

Se controla el comportamiento porque se debe asegurar que las directrices determinadas por una escala jerárquica se cumplan (Robbins & Judge, 2009). Cuando los controles sobrepasan lo requerido para asegurar el cumplimiento de funciones y políticas podemos encontrar conductas que pueden ser inequitativas en el sentido de Vara-Horna. Un ejemplo sería el acoso laboral.

Dentro de las actividades de comunicación se encuentra la retroalimentación de la actividad del personal empleado, las que clarifican actividades y las que proponen mejoras. Desde las teorías sobre el refuerzo estas actividades mejoran la motivación. Ahora bien, cuando una persona directiva condiciona la forma de realizar estas actividades según el personal empleado podemos tener comportamientos que podrían identificarse como inequitativos. No se puede dar una retroalimentación adecuada ni proponer (o eliminar) actividades dirigidas a la mejora cuando la valoración depende de factores que no se basan en el rendimiento y el compromiso sino condicionadas según sexo, creencia religiosa, edad, estado civil del que recibe la retroalimentación.

La comunicación está igualmente relacionada con otras de las funciones básicas de cualquier persona directiva: la toma de decisiones. Por esta vía se recibe – entrega información conducente a tomar decisiones. Una persona directiva puede tener un sesgo hacia sus pares o hacia su personal a cargo. Puede excluir de informar o puede transmitir una información diferente en cantidad y calidad a favor de unas personas frente a otras. Indicadores de estas diferencias en trato sería el número de reuniones informales o el tiempo dedicado en estas reuniones a diferentes personas.

5.2.2. Gestión Equitativa y las relaciones de agencia

He expuesto que el riesgo moral en la gestión directiva está asociado a la potestad discrecional. Esta potestad discrecional aparece cuando la persona directiva goza de derechos de delegación con autonomía en la toma de decisiones. Lo que se denomina una relación de agencia. El abuso en los derechos de delegación deriva de decisiones racionales donde el propio interés se prioriza frente a los intereses que justificaron la delegación. Algunas de estas decisiones pueden reflejar las creencias en cuanto al rol de pertenencia a determinado grupo. Por ejemplo, el asumir mayor riesgo siendo innecesario no solo busca un mayor beneficio particular sino que sería compatible con una demostración de virilidad. La aceptación de regalos de proveedores formaría parte de su natural derecho derivado de su superior estatus formal frente a inferiores.

Tanto la Teoría de Agencia como el Modelo de Inequidad son enfoques que nos sirven para explicar la falta de ética en las relaciones entre los distintos niveles organizacionales. El primero deriva del aprovechamiento de la falta de información por

parte del delegante de funciones. En el segundo deriva de las creencias jerárquicas y de categorización. El primero son decisiones racionales en búsqueda de la maximización de sus intereses a costa del derecho de la otra parte. La segunda son decisiones irracionales que limitan el cambio organizacional y empobrecen la organización en las distintas áreas.

Para evitar el riesgo moral o minimizarlo se diseña una estructura organizativa donde se establece los derechos de control y toma de decisión para cada puesto en el que se integra medidas organizativas e institucionales que sean capaces de controlar el comportamiento de la persona agente a cualquier nivel (Fama & Jensen, 1983). Según descendemos en la escala organizacional menor será el riesgo moral al disminuir la discrecionalidad. No es fácil conseguir guiar o redirigir el comportamiento de una persona directiva, tanto más difícil cuanto más discrecionalidad posea (Peris-Ortiz, Rueda Armengot, de Souza Rech, & Pérez Montiel, 2012). Si los comportamientos derivan de creencias irracionales puede ser aún más difícil, ya que estas creencias pueden estar compartidas en toda la estructura.

5.2.3. Gestión Equitativa y cultura organizacional

Las instituciones sociales están impregnadas de creencias que justifican los privilegios de unas personas sobre otras. Las empresas no son compartimentos estancos. Son capaces de generar unos principios, valores, unas creencias y expectativas compartidas que le son propias pero el colectivo de personas que lo forman, como todas las que forman una sociedad, han sido socializadas en un entorno donde estas creencias se encuentran presentes. Al final, en mayor o menor medida, la cultura de la organización integra mitos y prejuicios que sostienen las diferentes valoraciones que realizamos sobre grupos y personas. En su influencia se traslada a las actitudes y comportamientos del personal.

Existen estudios que demuestran la influencia de la cultura organizacional en el sexismo en la empresa. Esta relación es especialmente acusada en aquellas culturas de tipo jerárquico que se centran en la eficiencia y la coordinación desarrollada a partir de procedimientos, órdenes, normas, reglamentos, etc. (Cohen-Charash & Spector, 2001; Ngo, Foley, Wong, & Loi, 2003). El estudio de Tura Solves y Martínez Costa (2012) relaciona la tipología de cultura organizacional y su influencia en la percepción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, obteniendo que las culturas de tipo Desarrollo presentan una mayor percepción de igualdad de oportunidades.

Las culturas con más éxito son las culturas homogéneas y fuertes, aquellas en que sus valores están claramente definidos y son internalizados por todo el personal (Deal & Kennedy, 1982). También aquellas culturas que tienen capacidad para favorecer la identidad organizacional y el compromiso de todos sus miembros (Peters & Waterman, 1984). En este estudio se ha demostrado que una gestión equitativa favorece el compromiso del personal empleado. Por tanto, es de suponer que una cultura que pretenda ser exitosa debería integrar la equidad como un principio al que regirse. Este cambio cultural es posible si el personal directivo es capaz de reconocer sus propios comportamientos de inequidad e incorporar nuevos valores. Estos valores se harían visibles a través del ejemplo en el comportamiento. Valores que se integrarían en las creencias del personal si se aprecian los beneficios que aporta (Schein, 1985). El problema es que este proceso de cambio es lento en términos empresariales pero cabe a la empresa,

mientras se consolida este cambio, otro tipo de acciones. Una opción es tener en cuenta en la elección del personal directivo las preferencias en valores y su propio bagaje cultural para poder establecer la aportación que podrían realizar a la organización (Byrne & Bradley, 2007). Otra opción es establecer controles sobre el comportamiento directivo mientras se espera los resultados de aplicar una estrategia que inculque competencias en una gestión en equidad.

5.2.4. Gestión Equitativa y Responsabilidad Social Interna

Comentaba en el capítulo tercero que la preocupación ética en las organizaciones ha propiciado el desarrollo de la responsabilidad social empresarial (RSE). El Libro Verde de la Unión Europea (2001) hace mención a la dimensión interna de la RSE cuando expresa que las prácticas sociales responsables inciden en las personas trabajadoras siendo la vía para administrar el cambio y compaginar una mejora de la competitividad con el desarrollo social en la empresa. Curto (2012) expone un resumen de sus ventajas: hace creíbles la RSE externa de la empresa; impulsa la motivación y productividad de los y las trabajadores y trabajadoras y por ende la competitividad de la empresa; consigue implicar al personal en la empresa con lo que incidiría en la retención del talento y atraería a las y los mejores candidatos y candidatas para la empresa ofreciendo un mejor salario emocional (más allá del dinerario).

Entre las actuaciones de la RSE interna en las empresas se encuentran aquellas dirigidas hacia la organización, como actuaciones dirigidas a promover un buen gobierno corporativo (control de la gestión) y hacia las personas que lo integran. Por ejemplo, aquellas dirigidas hacia la detección y selección del talento, aquellas dirigidas hacia políticas de formación y aprendizaje y hacia las políticas de igualdad, no discriminación e integración o gestión de la diversidad (Carneiro Caneda, 2008; Curto, 2012). La existencia de estas actuaciones empujarían al personal directivo a comprometerse en su aplicación. En especial si las personas directivas son mujeres (Arredondo Trapero, Velázquez Sánchez, & de la Garza García, 2013). Estas iniciativas incidirían en el compromiso organizacional de las y los trabajadores (Mory, Wirtz, & Göttel, 2015).

La cuestión a plantear es si la RSE interna puede tener plena eficacia si de partida contamos con un personal directivo que gestiona de forma inequitativa. De hecho, algunas iniciativas de la RSE interna lo que harían es prevenir, corregir o paliar las actuaciones inequitativas del personal directivo como las dirigidas hacia el control de la gestión realizada por el personal directivo o hacia la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la diversidad. Se requeriría un código ético reconocido y percibido en su aplicación por todas las personas integrantes de la organización y que fuera modelo y referente de los valores a seguir (Díaz de la Cruz & Fernández Fernández, 2015). Una gestión en equidad haría que se apreciara la existencia real de tal código. Las políticas de igualdad están encaminadas a la equivalencia en derechos, obligaciones y oportunidades, hacia el trato igualitario hacia personas y colectivos evitando el trato diferenciado arbitrario, injusto y no razonable aplicado sistemáticamente. La idea básica es conseguir que los valores y fines de estas políticas y planes acaben formando parte de la filosofía y de la cultura empresarial (Carneiro Caneda, 2008). Si solo nos quedamos con la normativa a la espera de que sea "asumido" y aplicado sin un control efectivo de los comportamientos de gestión seguramente seguirán apareciendo las inequidades. Muchas

otras de las iniciativas de la RSE interna como las actuaciones dirigidas hacia la participación, implicación y compromiso o hacia la disminución y eliminación de riesgos psicosociales dependerían su éxito del nivel de equidad en la gestión de su personal directivo y en el grado en que se dan las relaciones inequitativas de poder en la empresa.

Si el personal directivo aprende a identificar y enfrentar sus comportamientos inequitativos habremos dado un paso muy importante para que la RSE interna tenga verdadero sentido. Al igual que resulta necesario indicadores de cumplimiento de las políticas de RSE interna, también sería necesario indicadores de una gestión en equidad o inequidad. Esta tesis, a través de una escala de medición de la gestión equitativa, ha demostrado que una gestión en equidad se relaciona inversamente con la manifestación de discriminación y violencia como es el acoso sexual laboral.

5.2.5. Recomendaciones

Una gestión en equidad afecta a las tres funciones básicas de una persona directiva. Una persona directiva que gestione con competencias en equidad tomará mejores decisiones en el espacio de su responsabilidad, gestionará mejor su equipo de trabajo y comunicará acertadamente la información a lo largo de las líneas horizontal como vertical. Decía Rosanas (2017) que si de algo hay bibliografía es la referida a cómo deben mandar el personal directivo y mandar correctamente sería: conocer bien a las personas que dependen de ti, su actitud, aspiraciones y lo que saben y no saben hacer, explicar lo que hay que hacer, el cómo y el por qué, estar atentos a lo que necesitan, que se sienta tratado como una persona, ser justo, tratar a las personas empleadas de la misma manera siendo capaz de crear un ambiente atractivo dentro de la empresa. En definitiva, parece que uno de los requisitos principales para ser un buen gestor de un equipo humano es ser capaz de gestionar con equidad y justicia. Si la cosa parece clara y además existe bibliografía de apoyo, ¿Por qué un buen número de las personas directivas no se ajustan a este perfil?

En esta tesis he intentado aportar un poco más de comprensión a esta cuestión. Los estudios sobre la justicia y equidad en las organizaciones habían llegado a un punto que pareciera que poco más se podría aportar. La dificultad que entraña enfoques descriptivos basados en la percepción para el seguimiento y actuaciones concretas para mejorar la percepción de justicia y equidad se pueden mejorar si podemos establecer previamente lo justo o injusto, equitativo o inequitativo del actuar de las personas en un entorno empresarial (también podríamos hablar de organizaciones). Este enfoque facilita que se pueda tomar medidas concretas que atajen las conductas inequitativas desde su fuente. En definitiva, para que las personas en las empresas sean mejores y que hagan mejores las empresas y la sociedad. La influencia que para la vida corriente de las personas tiene la actividad laboral y la importancia e influencia que las organizaciones empresariales tienen sobre el conjunto de la sociedad lo justifica.

Los estudios precedentes sobre este mismo concepto de gestión equitativa ya comentados en el apartado 4 del estudio empírico han demostrado su incidencia en conductas contraproducentes y de ciudadanía organizacional, empoderamiento psicológico, machismo, acoso sexual laboral e intención de abandono de la empresa, con efectos finales en la productividad de las y los empleados (Diaz-Rosillo & Vara-Horna, 2021; Vara-Horna, Asencios-Gonzalez, Quipuzco-Chicata, Díaz-Rosillo, & Supo-Rojas,

2023; Vara-Horna, Díaz-Rosillo, Asencios-Gonzalez, & Quipuzco-Chicata, 2023). En la parte empírica de esta tesis se ha demostrado su relación con el compromiso laboral y el conflicto trabajo – vida personal. Prácticamente todas estas relaciones habían sido constatadas desde otros conceptos cercanos como el de justicia interaccional. Estos estudios refuerzan la importancia de iniciativas dirigidas hacia el personal directivo de la empresa, a nivel de gerencia y a nivel de supervisión, para que gestionen de manera justa y equitativa.

Las iniciativas que sobre equidad se han realizado en las empresas están centradas en su gran mayoría en institucionalizar la perspectiva de género en las organizaciones a través de la transversalidad (mainstreaming). He expuesto, en el segundo capítulo, algunos modelos de equidad de género aplicados en las organizaciones. Pero muchas empresas se quedan en el esfuerzo del diagnóstico organizacional en el que se emplean la mayor parte de los recursos que después deja de aprovecharse cuando se trata de transformar la situación (Fainstain, 2014). En una publicación sobre transversalidad de género (Instituto Andaluz de la Mujer, 2010) se hacía hincapié en la necesidad de desarrollar propuestas metodológicas dirigidas en primer lugar a elevar el nivel de compromiso de los niveles superiores del personal directivo pero reconociendo que el aspecto más crítico se encontraba en los niveles intermedios de la organización donde el reconocimiento y la necesidad de aplicar la perspectiva de género de forma explícita se presentaba como un verdadero reto. Si bien este era el primer reto no era el único. Un segundo reto era crear mecanismos que enlazaran igualdad de género y objetivos organizacionales y entrar en las relaciones entre departamentos. El tercero incidía en la necesidad de implementar estrategias para generar competencias en materia de transversalidad de género. El cuarto trataba sobre la necesidad de crear una estructura organizacional que fuera pareja a la estratégica en esta materia pero que formara parte de la estructura de los propios departamentos. Como último reto se encontraba la implantación de sistemas de seguimiento y evaluación. En esta tesis he incluido los factores de éxito y dificultades para la igualdad de género en las organizaciones que realizaba el Instituto Europeo para la Igualdad de Género (EIGE, 2022b). Para el EIGE el apoyo y liderazgo de la alta dirección y la sensibilización y el desarrollo de competencias son factores de éxito mientras que la presencia de sesgos inconscientes, entre otros, resultaban en dificultades.

Parece claro que evitar unas relaciones inequitativas por parte del personal directivo y hacer que las iniciativas en materia de equidad de género sean exitosas requieren de actuar sobre el mismo personal directivo. Y como parecen coincidir el Instituto Andaluz de la Mujer y EIGE, una de estas actuaciones iría dirigida a generar competencias en el personal directivo. Entre las competencias estarían las de gestionar de forma equitativa.

Para poder generar en una persona directiva la competencia de gestionar equitativamente a su equipo se requiere que adquiera conocimientos y que gane una serie de actitudes personales. Pero en este caso lo más importante, y lo difícil, es que tiene que dejar de "creer" en sus conocimientos y dejar de hacer lo que hace. Desde una perspectiva de justicia del reconocimiento y desde la dominancia social, las personas tenemos creencias y una disposición a actuar de distinta forma con otras personas, en función de ciertas características, generando relaciones jerárquicas, no igualitarias. Creemos que esto

es así y por tanto es conocimiento adquirido y lo llevamos a la práctica en hábitos de comportamiento. ¿Qué se recomendaría hacer? Pues habría que iniciar un proceso de aprendizaje donde se desinformara a la vez que se genera un conocimiento acreditado, confrontado. Como diría Young (2000) un cambio en los patrones de representación simbólica. Williamson, Colley y Foley (2019) apuestan por una formación hacia el personal directivo que alinee procesos y políticas con las prácticas y fines dirigidos hacia la equidad de género en un proceso iterativo por etapas. También se debería corregir los comportamientos. Como afirmaba Covey (2003) un hábito se ataca con otro hábito. Pérez Riestra (2010) comentaba que ser justo en una organización exige implicarse en una ética más allá de la ley. Añadiría que para ganar hábitos equitativos también habría que ir más allá de las normas impuestas por la sociedad (la moral social). Ahora bien, el introducir y cultivar en el personal directivo estos nuevos hábitos lleva tiempo. Además, este proceso de aprendizaje hay que diseñarlo.

Una estrategia a corto y medio plazo sería desarrollar políticas de RSE interna donde se incluyan directrices éticas y códigos de conducta con sus correspondientes controles, incluyéndose indicadores personalizados válidos para la empresa de comportamientos equitativos e inequitativos observables. Una forma de hacer sostenibles las iniciativas es ligarlas a objetivos de clima y resultados. El personal directivo tiene que observar que una mejora en su gestión de equidad redunda en beneficio propio y en la de su área. El ser competente en gestión equitativa es apostar por una relación yo gano – tú ganas. Una relación que consigue la aprobación y el compromiso a través de una confianza y credibilidad ganada (Covey, 2003).

5.2.6. Investigaciones futuras

Pienso que se abre un camino desde la vía prescriptiva de justicia y equidad. Un camino que tendría algunos frentes que abordar.

La propuesta de relación inequitativa de poder de Vara-Horna es un comienzo, pero cabe profundizar y modelar apoyándose en el saber existente y de aportes del resto de la comunidad académica que sigue apostando por los temas de justicia y liderazgo desde diferentes campos del conocimiento.

Las propuestas futuras deben ser acompañadas, para estudios cuantitativos, con escalas lo más ajustadas posible al concepto tal como se proponga. Con estas escalas se podría indagar sobre las relaciones de una gestión equitativa con, por ejemplo, rasgos conductuales, tipos de personalidad, estilos de liderazgo o culturas en las organizaciones. De la misma manera, sospecho, que se relacionarían con el entorno social y político, cultural o familiar entre otros.

Hay un gran número de conceptos próximos conceptualmente relacionados más o menos directamente con la justicia y equidad en las organizaciones. Una parte importante de la comunidad científica sobre el tema piensa que hay que seguir apostando por visiones más integrales y clarificadoras. Estoy de acuerdo y creo que es posible con una inclusión de la visión prescriptiva de la justicia.

La propuesta de Vara-Horna surgió en el contexto de enfrentar la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja y sus efectos en las empresas. No sería el único objetivo en el que habría que incluirlo. La igualdad de oportunidades, la diversidad o

encarar la masculinidad hegemónica son campos que están abiertos a ser abordados con la mirada de una equidad y justicia prescriptiva.

5.2.7. Conclusiones

En las propuestas clásicas de evaluación de la justicia del personal directivo se atiende a una visión descriptiva. Es justo el actuar porque se percibe así por la persona empleada. Falta una evaluación objetiva de la justicia del personal directivo que tendría que partir de una concepción prescriptiva de lo que es justo.

Se exponen y analizan dos corrientes prescriptivas de justicia igualitaria. La justicia distributiva y la justicia como reconocimiento. La justicia como reconocimiento sería el punto de partida apropiado para la valoración del personal directivo al entender la justicia como igualdad en las relaciones de poder frente a una justicia que se centra en el reparto de bienes. Reparto de bienes que nos llevaría a la cuestión de la justicia de la norma de reparto. La justicia como reconocimiento tiene soporte y continuidad en el plano social en las teorías de explicación del prejuicio como la dominancia social o la personalidad autoritaria.

Una forma de evaluar la justicia y equidad en la función directiva desde la concepción de justicia como reconocimiento sería evaluar las actitudes y comportamientos asociados a las creencias míticas que sostienen las diversas estructuras de poder y que resulta en un trato diferenciado.

La propuesta de inequidad de Vara-Horna, planteado para prevenir la violencia contra las mujeres en sus relaciones de pareja y sus efectos en las empresas, se ajusta a una concepción de justicia como reconocimiento.

Evaluar al personal directivo en su actuar justo y equitativo desde una concepción prescriptiva tiene ventajas: sirve como línea base y seguimiento objetivo de la gestión en justicia y equidad de una persona directiva. Sirve como estimador de la viabilidad y sostenibilidad de los modelos y planes de igualdad dirigidos hacia la igualdad de oportunidades y la prevención de la violencia.

REFERENCIAS

Abdelwahed, Nadia & Doghan, Mohammed. (2023). Developing Employee Productivity and Performance through Work Engagement and Organizational Factors in an Educational Society. *Societies, 13*(3), 65. https://doi.org/10.3390/soc13030065

Acker, Joan. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender and Society*, *4*(2), 139-158. https://doi.org/10.1177/089124390004002002

Acker, Joan. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & society*, *20*(4), 441-464. https://doi.org/10.1177/0891243206289499

Adams, Jonh. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, *67*(5), 422-436. http://dx.doi.org/10.1037/h0040968.

Adams, Jonh. (1965). Inequity in social exchange. *In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology , Vol. 2 New York: Academic*, 267-299. http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2

Adler, Alfred. (1934). *Der Sinn des Lebens.* Frankfurt: Fischer. Edición cibernética en español 2004.

Adli, Fauziah & Soetjipto, Budi. (2020). Dynamic relations of organizational identification, work-life conflict, work addiction and work engagement: Evidence from indonesian online motorcycle taxi drivers. En *Contemporary Issues in Finance, Accounting, and Consumers' Behavior: Lessons from Indonesia* (págs. 345-361). Nova Science Publishers, Inc..

Adorno, Theodor; Frenkel-Brunswick, Else; Levinson, Daniel & Sandford, Nevitt. (1950). *The authoritarian personality.* Buenos Aires: Proyección.

Agarwal, Upasna. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, *43*(1), 41-73. https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0019

Agarwal, Upasna; Baral, Rupashree & Rastogi, Mansi. (2024). Work–family conflict and work engagement among construction professionals: role of psychological contract breach and gender. *Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.* https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2023-0181

Ahmed, Quba; Sumbal, Muhammad; Akhtar, Muhammad & Tariq, Hussain. (2021). Abusive supervision and the knowledge worker productivity: the mediating role of knowledge management processes. *Journal of Knowledge Management*, *25*(10), 2506-2522. https://doi.org/10.1108/JKM-08-2020-0632

Akhtar, Shazia & Faisal Malik, M. (2016). Effect of boredom and flexible work practices on the relationship of WFC with procrastination and affective commitment: Mediation of non-work-related presenteeism. *Global Journal of Flexible Systems Management*, *17*, 343-356. https://doi.org/10.1007/s40171-016-0132-6

Akrami, Nazar; Ekehammar, Bo & Bergh, Robin. (2011). Generalized prejudice: Common and specific components. *Psychological Science, 22*, 57-59. https://doi.org/10.1177/0956797610390384

Alcover, Carlos María. (2002). *El contrato psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales.* Málaga: Ediciones Aljibe.

Alemany Gómez, Carme. (2001). *El acoso sexual en los lugares de trabajo.* Madrid: Instituto de la Mujer, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Allport, Gordon. (1954). *The nature of prejudice.* Reading MA: Perseus Book Publishing.

Alonso, Pamela. (2011). ¿Producen Resultado Adverso de Género las Entrevistas Estructuradas de Selección de Personal? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 27*(1), 43-53. Obtenido de https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622011000100005&script=sci_arttext&tlng=pt

Altemeyer, Bob. (1998). *The authoritarian specter.* Cambridge: Harvard University Press.

Álvarez Rivas, David & de la Torre Díaz, Francisco Javier. (2005). *100 preguntas básicas sobre ética de la empresa (2a. ed.).* Madrid, ESPAÑA: Dykinson.

Ambrose, Maureen & Schminke, Marshall. (1999). Sex differences in business ethics: The importance of perceptions. *Journal of Managerial Issues,11*(4), 454-474.

Ambrose, Maureen & Schminke, Marshall. (2009). The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 491-500. http://dx.doi.org/10.1037/a0013203

Amstad, Fabienne; Meier, Laurenz; Fasel, Ursula; Elfering, Achim & Semmer, Norbert. (2011). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(2), 151-169. https://doi.org/10.1037/a0022170

Amundsen, Stein & Martinsen, Øyvind L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The leadership quarterly, 25*(3), 487-511. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009

Antonakis, John & Atwater, Leanne. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly, 13*(6), 673-704. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00155-8

Aristóteles. (S. IV a.c.). *Moral a Nicómaco. Libro V Teoría de la Justicia.* Obtenido de http://www.filosofia.org/cla/ari/azc01.htm#cua

Aristóteles. (S. V a.c.). *Ética Nicomaquea. Libro V. Cap. X.*

Arokiasamy, Anantha. (2021). The uncharted territory: Plotting the relationships between perceived organizational support, work engagement and expatriate retention in

Vietnam. *Journal of Asia-Pacific Business, 22*(3), 201-225. https://doi.org/10.1080/10599231.2021.1943809

Arredondo Trapero; Florina; Velázquez Sánchez, Luz María & de la Garza García, Jorge. (2013). Políticas de diversidad y flexibilidad laboral en el marco de la responsabilidad social empresarial. Un análisis desde la perspectiva de género. *Estudios Gerenciales, 29*(127), 161-166. https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.004

Arslaner, Ebru & Boylu, Yasin. (2017). Perceived organizational support, work-family/family-work conflict and presenteeism in hotel industry. *Tourism Review, 72*(2), 171-183. https://doi.org/10.1108/TR-09-2016-0031

Au, Shiu-Yik; Dong, Ming & Tremblay, Andréanne. (2023). How much does workplace sexual harassment hurt firm value? *Journal of Business Ethics*, 1-23. https://doi.org/10.1007/s10551-023-05335-x

Avolio, Bruce; Bass, Bernard & Jung, Dong. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*, 441-462. https://doi.org/10.1348/096317999166789

Bailyn, Lotte. (2003). Academic careers and gender equity: Lessons learned from MIT. *Gender, Work and Organization, 10*(2), 137-153. https://doi.org/10.1111/1468-0432.00008

Bakker, Arnold B. & Demerouti, Evangelia. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology 29*, 107-115. https://doi.org/10.5093/tr2013a16

Bakker, Arnold B. & Demerouti, Evangelia. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*, 309-328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, Arnold B. & Geurts, Sabine. (2005). Toward a Dual-Process Model of Work-Home Interference. *Work and Occupations, 31*(3), 345-366. http://dx.doi.org/10.1177/0730888404266349

Bakker, Arnold B. & Leiter, Michel. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. En A. Bakker, & M. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (págs. 181-196). New York: Psychology Press.

Bakker, Arnold B.; Demerouti, Evangelia & Dollard, Maureen. (2008). How job demands affect partners' experience of exhaustion: Integrating work-family conflict and crossover theory. *Journal of Applied Psychology, 93*(4), 901-911. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.

Bakker, Arnold B.; Demerouti, Evangelia & Euwema, Martin. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, *10*(2), 170-180. https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170

Bakker, Arnold B.; Demerouti, Evangelia & Verbeke, Willem. (2004). Using the Job Demands–Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*(1), 83-104. https://doi.org/10.1002/hrm.20004

Bakker, Arnold B.; Demerouti, Evangelia & Xanthopoulou, Despoina. (2011). ¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo? *Ciencia & Trabajo, 13*(41), 135-142. Obtenido de https://pure.tue.nl/ws/files/3459271/24491351953

Bakker, Arnold B.; Demerouti, Evangelia.; De Boer, Elpine & Schaufeli, Wilmar B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior, 62*(2), 341-356. https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1

Bakker, Arnold B.; Hakanen, Jari J.; Demerouti, Evangelia & Xanthopoulou, Despoina. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99*(2), 274-284. https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274

Bakker, Arnold B.; Van Veldhoven, Marc & Xanthopoulou, Despoina. (2010). Beyond the Demand-Control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology, 9*(1), 3-16. https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000006

Bandura, Albert. (1986). *Social foundations of thought and action.* Englewood Cliffs: Prentice–Hall.

Bandura, Albert, & Walters, Richard H. (1977). *Social learning theory.* Prentice Hall: Englewood cliffs.

Banks, George C.; Engemann, Krista N.; Williams, Courtney E.; Gooty, Janaki; McCauley, Kelly D & Medaugh, Melissa R. (2017). A meta-analytic review and future research agenda of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly, 28*(4), 508-529. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.12.003

Barbosa, Carolina; Bray, Jeremy; Dowd, William; Mills, Michael; Moen, Phyllis; Wipfli, Brad; Olson, Ryan & Kelly, Erin. (2015). Return on investment of a work–family intervention: Evidence from the work, family, and health network. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 57*(9), 943-951. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000520

Barbosa, José Rodrigo & Alvis, Mercedes. (2015). Modelo de gestión de talento humano enmarcado en la perspectiva de equidad de género. En J. Sánchez-Gutiérrez, *Sustentabilidad e innovación como detonantes de la competitividad, 391* (págs. 391-410). México: Universidad de Guadalajara.

Barnes, Christopher M; Lucianetti, Lorenzo; Bhave, Devasheesh. P. & Christian, Michael S. (2015). "You wouldn't like me when I'm sleepy": Leaders' sleep, daily abusive supervision, and work unit engagement. *Academy of Management Journal, 58*(5), 1419-1437. https://doi.org/10.5465/amj.2013.1063

Bartling, Carl & Eisenman, Russell. (1993). Sexual harassment proclivities in men and women. *Bulletin of the Psychonomic Society, 31*(3), 189-192. https://doi.org/10.3758/bf03337321

Bass, Bernard. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York: The Free Press.

Bautista-Biddle, Martha M.; Pereira, Lila. M., & Williams, Stephanie. N. (2021). The fallacy of "good training experiences": The need to protect psychology trainees from harassment and the imperative of multiculturally competent supervision. *Training and Education in Professional Psychology, 15(4),* 323-330. https://doi.org/10.1037/tep0000353

Beauregard, T. Alexandra & Henry, Lesley. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human resource management review, 19*(1), 9-22. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001

Behrman, Jere; Gaviria, Alejandro & Székely, Miguel. (2003). *Who's in and who's out: Social exclusion in Latin America.* Washington, D.C.: Inter-American Development Bank.

Berlanga-Silvente, Vanessa & Vilà-Baños, Ruth. (2014). Cómo obtener un Modelo de Regresión Logística Binaria con SPSS. [En línea] *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació, 7* (2), 105-118. Accesible en: http://www.ub.edu/ice/reire.htm

Berlin, Isaiah. (1998). Dos conceptos de libertad. *Cuatro ensayos sobre la libertad*, 215-280.

Bialowlski, Piotr; McNeely, Eileen; VanderWeele, Tyler & Weziak-Bialowolska, Dorota. (2020). Ill health and distraction at work: Costs and drivers for productivity loss. *Plos one, 15*(3). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0230562

Bierly, Margaret. (1985). Prejudice Toward Contemporary Outgroups as a Generalized Attitude. *Journal of Applied Social Psychology, 15*(2), 189-199. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1985.tb02344.x

Bies, Robert J. (2001). International (in)justice: The sacred and the profane. En Jerald Greenberg, & Russell Cropanzano, *Advances in organization justice* (págs. 89-118). Stanford University Press.

Bies, Robert J. & Moag, Joseph. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. En Roy Lewicki, Blair Sheppard, & Max Bazerman, *Research on negotiation in organizations* (págs. 43-55). Greenwich: JAI Press.

Bies, Robert J. & Shapiro, Debra. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social justice research, 1,* 199-218. https://doi.org/10.1007/BF01048016

Bingham, Shereen & Burleson, Brant. (1996). The development of a sexual harassment proclivity scale: Construct validation and relationship to communication competence. *Communication Quarterly, 44*(3), 308-325. https://doi.org/10.1080/01463379609370020

Björk-Fant, Janina; Bolander, Pernilla & Forsman, Anna. (2023). Work–life balance and work engagement across the European workforce: a comparative analysis of

welfare states. *European Journal of Public Health, 33*(3), 430-434. https://doi.org/10.1093/eurpub/ckad046

Blau, Peter. (1964). *Exchange and power in social life.* New York: John Wiley & Sons.

Bloomberg. (2022). *Gender-Equality Index.* Obtenido de https://assets.bbhub.io/company/sites/51/2023/02/2022-GEI-Insights.pdf

Bodelón, Encarna. (2005). Justicia feminista: las políticas de derechos y de igualdad compleja en el ámbito local. *Repensar les polítiques de gènere des de l'àmbit local. Ciutats i persones*, 149-172. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2005/196657/reppolgen_a2005p149.pdf

Borrego Polo, Verónica. (2010). *Enfoque de Género en la Inserción Socio Laboral.* España: CEP, S.L.

Bosch, Esperanza, Ferrer, Victoria, Navarro, Capilla, Ferreiro, Virginia, Ramis, Carmen, Escarrer, Catalina, & Blahopoulo, Ioanna. (2012). *El acoso sexual en el ámbito universitario: Elementos para mejorar la implementación de medidas de prevención, detección e intervención.* Ministerio de Sanidad Servicios Sociales e Igualdad. España.

Bouazzaoui, Meriem; Wu, Hung-Jui; Roehrich, Jens; Squire, Brian & Roath, Anthony. (2020). Justice in inter-organizational relationships: A literature review and future research agenda. *Industrial Marketing Management, 87*, 128-137. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.003

Bourdeau, Sarah; Ollier-Malaterre, Ariane & Houlfort, Nathalie. (2019). Not all work-life policies are created equal: Career consequences of using enabling versus enclosing work-life policies. *Academy of Management Review, 44*(1), 172-193. https://doi.org/10.5465/amr.2016.0429

Bourdieu, Pierre. (2001). *La dominación masculina. Barcelona: Anagrama.*

Braun, Ana; Vierheller, Brenda & Oliveira, Manoela. (2016). Work-Family conflict among executives: A systematic review from 2009 until 2014. *Revista Brasileira de Orientação Profissional, 17*(1), 19-30. Obtenido de https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1679-33902016000100004&script=sci_abstract&tlng=en

Bray, Jeremy; Hinde, Jesse; Kaiser, David; Mills, Michael; Karuntzos, Georgia; Genadek, Katie; Kelly, Erin; Kossek, Ellen & Hurtado, David. (2018). Effects of a flexibility/support intervention on work performance: Evidence from the work, family, and health network. *American Journal of Health Promotion, 32*(4), 963-970. https://doi.org/10.1177/0890117117696244

Brewer, Marilynn. (2001). Ingroup identification and intergroup conflict: When does ingroup love become outgroup hate? En Richard Ashmore, & Lee Jussim, *Social identity, intergroup conflict, and conflict reduction* (págs. 17-41). New York: Oxford University Press.

Brewer, Marilynn & Campbell, Donald. (1976). *Ethnocentrism and intergroup attitudes: East African evidence.* Sage.

Brinia, Vassiliki. (2012). Men vs women; educational leadership in primary schools in Greece: An empirical study. *International Journal of Educational Management, 26*(2), 175-191. http://dx.doi.org/10.1108/09513541211201988.

Bromley, Patricia & Powell, Walter. (2012). From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World. *The Academy of Management Annals 6* (1), 1-48. https://doi.org/10.1080/19416520.2012.684462

Brough, Paula; Hassan, Zaiton & O'Driscoll, Michael. (2014). Work-life enrichment. *Psychosocial factors at work in the Asia Pacific*, 323-336. https://doi.org/10.1007/978-94-017-8975-2_17

Brough, Paula; Timms, Carolyn; Chan, Xi; Hawkes, Amy & Rasmussen, Laura. (2020). Work–life balance: Definitions, causes, and consequences. *Handbook of socioeconomic determinants of occupational health: From macro-level to micro-level evidence*, 473-487. https://doi.org/10.1007/978-3-030-05031-3_20-1

Brown, Michael E.; Treviño, Linda K. & Harrison, David A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117-134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002

Brown, Michael E. & Treviño, Linda. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly 17*(6), 595-616. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004

Brown, Michael E. & Treviño, Linda. (2014). Do Role Models Matter? An Investigation of Role Modeling as an Antecedent of Perceived Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics, vol 122*(4), 587-598. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1769-0

Brown, Rupert. (1995). *Prejudice: Its social psychology.* Oxford: Blackwell.

Buchanan, Nicole; Settles, Isis; Hall, Angela & O'Connor, Rachel. (2014). A Review of Organizational Strategies for Reducing Sexual Harassment: Insights from the U.S. Military. *Journal of Social Issues, 70*(4), 687-702. https://doi.org/10.1111/josi.12086

Burke, Ronald. (2005). Backlash in the Workplace. *Women in Management Review 20* (3/4), 165-176. https://doi.org/10.1108/09649420510591843

Burns, James. (1978). *Leadership.* New York: Harper and Row.

Butler, Andrea & Chung-Yan, Greg. (2011). The influence of sexual harassment frequency and perceptions of organizational justice on victim responses to sexual harassment. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(6), 729-754. https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.507351

Butterfield, Kenneth; Trevin, Linda & Weaver, Gary. (2000). Moral awareness in business organizations: Influences of issue-related and social context factors. *Human Relations, 53*(7), 981-1018. https://doi.org/10.1177/0018726700537004

Buunk, Bram & Schaufeli, Wilmar. (1999). Reciprocity in Interpersonal Relationships: An Evolutionary Perspective on its Importance for Health and Well-being. *European Review of Social Psychology, 10*(1), 259-291. https://doi.org/10.1080/14792779943000080

Byrne, Gabriel & Bradley, Frank. (2007). Culture's influence on leadership efficiency: How personal and national cultures affect leadership style. *Journal of Business Research, 60*, 168-175. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.10.015

Byron, Kristin. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of vocational behavior, 67*(2), 169-198. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009

Cagigas Arriazu, Ana. (2000). El patriarcado como origen de la violencia doméstica. *Monte Buciero, 5*, 307-315. Obtenido de https://www.ina.ac.cr/APIEG/Masculinidad/Patriarcado_como_origen_de_la_violencia_domestica.pdf

Calahorro, Francisco. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación.* Fragua.

Camacho Laraña, Ildefonso; Fernández Fernández, José Luis & Miralles Massanés, Josep. (2009). *Ética de la empresa (6a. ed.).* Bilbao: Desclée de Brouwer.

Cárdenas, Manuel; Meza, Patricio; Kagues, Karen & Yañez, Susan. (2010). Adaptación y validación de la Escala de Orientación a la Dominancia Social (SDO) en una muestra chilena. *Universitas Psychologica, 9*, 161-168. https://doi.org/10.5354/0719-0581.2010.17098

Carlson, Dawn; Ferguson, Merideth; Kacmar, Michele; Grzywacz, Joseph & Whitten, Dwayne. (2011). Pay it forward: The positive crossover effects of supervisor work—family enrichment. *Journal of management, 37*(3), 770-789. https://doi.org/10.1177/0149206310363613

Carlson, Dawn; Ferguson, Merideth; Perrewé, Pamela & Whitten, Dwayne. (2011). The fallout from abusive supervision: an examination of subordinates and their partners. *Personnel Psychology, 64*(4), 937-961. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01232.x

Carlson, Dawn; Kacmar, Michele & Williams, Larry. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational behavior, 56*(2), 249-276. https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713

Carlson, Dawn; Kacmar, Michele; Wayne, Julie & Grzywacz, Joseph. (2006). Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior, 68*(1), 131-164. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.02.002

Carneiro Caneda, Manuel. (2008). *Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos.* Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales (CARL). Junta de Andalucía. Obtenido de

http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/servicios/publicaciones/detalle/76472.html

Carrell, Michel & Dittrich, John. (1978). Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions. *The Academy of Management Review. 3*(2), 202-210. https://doi.org/10.2307/257661

Castaño de la Cruz, Susana; García Comas, Cristina & Gomariz Moraga, Natividad. (2009). *Guia de sensibilización y formacion en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.* Madrid: Instituto de la Mujer.

Castillo Mayén, María Rosario & Montes Berges, Beatriz. (2008). Aportaciones de la Teoría de la Dominancia Social al análisis de la discriminación de género. *Revista Electrónica Iniciación a la investigación, n°3. Universidad de Jaen.* Obtenido de https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/ininv/article/view/200/181

Cegarra-Leiva, David; Sánchez-Vidal, Eugenia & Cegarra-Navarro, Juan Gabriel. (2010). Managers and Employees do not see eye to eye: Knowledge Gaps in Work Life Balance. En *ECKM2010-Proceedings of the 11th European Conference on Knowledge Management: ECKM2010 (Vol. 1).* 228-236.

Cesaretti, Gian Paolo; Scarpato, Debora; Misso, Rosa; Annunziata, Azurra; Borrelli, Irene Paola; Viola, Immacolata & Olleia, Aquilina. (2013). Sustainability and equity in a competitive economy: The "green society" strategy. *Quality - Access to Success, 12*(125), 22-28.

Chan, Darius; Chow, Suk Yee; Lam, Chun & Cheung, Shu Fai. (2008). Examining the job-related, psychological, and physical outcomes of workplace sexual harassment: A meta-analytic review. *Psychology of Women Quarterly, 32*(4), 362-376. https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2008.00451.x

Chapman, Loren & Chapman, Jean. (1967). Genesis of popular but erroneous psychodiagnostic observations. *Journal of Abnormal Psychology, 72*(3), 193-204. https://doi.org/10.1037/h0024670

Chen, Sze-Ting & Haga, Kai Yin. (2022). The influence of differential leadership and proactive personality on employee in-role performance: An integrated model. *Frontiers in Psychology, 13, 978495*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.978495

Chen, Yifeng & Tjosvold, Dean. (2008). Collectivist Values for Productive Teamwork between Korean and Chinese Employees. *Working Paper Series, Centre for Asian Pacific Studies*. http://commons.ln.edu.hk/cgi/viewcontent.cgi?article=1002

Cheng, Jen-Wei; Chang, Shu-Ching; Kuo, Jyh-Huei & Cheung, Yu-Ha. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management & Data Systems, 114*(5), 817-831. https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2013-0429

Chiang, Flora & Birtch, Thomas. (2013). Understanding Leading, Leader–Follower Relations, and Ethical Leadership in Organizations. En R. Morrison, & H. Cooper-Thomas, *Relationships in Organizations* (págs. 239-267). London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137280640_11

Cho, Sumi; Crenshaw, Kimberlé & McCall, Leslie. (2013). Toward a Field of Intersectionality Studies: Theory, Applications, and Praxis. *Signs: Journal of women in culture and society, 38(4),* 785-810. Obtenido de https://scholarship.law.columbia.edu/faculty_scholarship/3445

Cho, Taejun; Park, Yongho & Jang, Jaeyeon. (2023). Identifying the relationship between abusive supervision and organizational members' deviant behavior, in-role behavior and work–life balance. *Industrial and commercial training, 55*(1), 112-123. https://doi.org/10.1108/ICT-03-2021-0021

Cici, Gjergji; Hendriock, Mario; Jaspersen, Stefan & Kempf, Alexander. (2021). # MeToo meets the mutual fund industry: Productivity effects of sexual harassment. *Finance Research Letters, 40*. https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101687

Clausen, Thomas; Nielsen, Karina; Gomes-Carneiro, Isabella & Borg, Vilhelm. (2012). Job demands, job resources and long-term sickness absence in the Danish eldercare services: A prospective analysis of register-based outcomes. *Journal of Advanced Nursing, 68,* 127-136. Obtenido de http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2648.2011.05724.x/pdf.

Cogin, Julie. A. & Fish, Alan. (2009). An empirical investigation of sexual harassment and work engagement: Surprising differences between men and women. *Journal of Management & Organization, 15*(1), 47-61. https://doi.org/10.5172/jmo.837.15.1.47

Cohen-Charash, Yochi & Spector, Paul E. (2001). The role of justice in organizations: A metaanalysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*, 278-321. https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958

Collins, Patricia. (2015). Intersectionality's definitional dilemmas. *Annual review of sociology, 41*, 1-20. https://doi.org/10.1146/annurev-soc-073014-112142

Colquitt, Jason. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86,* 386-400. http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386.

Colquitt, Jason; Conlon, Donald; Wesson, Michael; Porter, Christopher & Ng, K. Yee. (2001). Justice at the Millenium: A Meta - Analytic Review of 25 years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychologie,86*(3), 425-445. https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.425.

Colquitt, Jason; Scott, Brent; Rodell, Jessica; Long, David; Zapata, Cindy; Conlon, Donald & Wesson, Michael. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology, Vol 98*(2), 199-236. http://dx.doi.org/10.1037/a0031757.

Comisión Europea. (2001). *El Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.* Bruselas: CEE.

Comisión Europea. (24 de mayo de 2024). Obtenido de Web Oficial de la Unión Europea: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en?prefLang=es&etrans=es

Contreras, Francisco José. (2009). Notas sobre la Teoría de la Justicia de John Rawls. *Revista Internacional de Pensamiento Político, 4*, 137-142. https://doi.org/10.46661/revintpensampolit.1796

Contreras, Sebastián. (2012). La justicia en Aristóteles. Una revisión de las ideas fundamentales de Ethica Nicomachea. *Ágora. Estudos clássicos em debate, 14*, 63-80. https://doi.org/10.34624/agora.v0i14.10007

Cortina, Lilia & Wasti, S. Arzu. (2005). Profiles in coping: Responses to sexual harassment across persons, organizations, and cultures. *Journal of Applied Psychology, 90*(1), 182-192. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.182

Cortis, Natasha; Foley, Meraiah & Williamson, Sue. (2022). Change agents or defending the status quo? How senior leaders frame workplace gender equality. *Gender, Work & Organization, 29*(1), 205-221. https://doi.org/10.1111/gwao.12742

Covey, Stephen. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa.* Buenos Aires: Paidós.

Coyle-Shapiro, Jacqueline & Conway, Neil. (2004). The employment relationship through the lens of social exchange. En Jacqueline Coyle-Shapiro, Lynn Shore, Susan Taylor & Lois Tetrick, *The Employment relationship: Examining psychological and Contextual Perspectives* (págs. 5-28). Oxford: Oxford University Press.

Coyle-Shapiro, Jacqueline & Kessler, Ian. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies, 37*(7), 903-930. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00210

Crenshaw, Kimberle. (1989). Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. *University of Chicago Legal Forum: Vol. 1989: Iss. 1, Article 8*. Obtenido de http://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8

Cropanzano, Russell & Greenberg, Jerald. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. En Cary Cooper, & Ivan Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology , Vol. 12* (págs. 317-372). New York.

Cropanzano, Russell & Mitchell, Marie. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Crosby, Faye; Bromley, Stephanie & Saxe, Leonard. (1980). Recent unobtrusive studies of black and white discrimination and prejudice: A literature review. *Psychological Bulletin, 87*(3), 546-563. https://doi.org/10.1037/0033-2909.87.3.546

Crossman, Alf & Abou-Zaki, Bassem. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology, 18*(4), 368-376. https://doi.org/10.1108/02683940310473118

Cubillos, Javiera. (2015). La importancia de la interseccionalidad para la investigación feminista. *Oxímora. Revista Internacional De Ética Y Política, 7*, 119-137. Obtenido de https://revistes.ub.edu/index.php/oximora/article/view/14502

Cuenca-Piqueras, Cristina; Fernández-Prados, Juan Sebastián & González-Moreno, María José. (2023). Approach to theoretical perspectives of "sexual harassment": review and bibliometric analysis from social sciences. *Frontiers in psychology, 14, 1088469*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1088469

Culyer, A.J. & Wagstaff, Adam. (1993). Equity and equality in health and health care. *Journal of Health Economics, 12*(4), 431-457. http://dx.doi.org/10.1016/0167-6296(93)90004-X.

Curto, Marta. (2012). *La responsabilidad social interna de las empresas.* IESE. Cuadernos de la Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, Nº 16.

Dai, Liangtie & Xie, Haixin. (2016). Review and Prospect on Interactional Justice. *Open Journal of Social Sciences, 4*(1), 55-61. https://doi.org/10.4236/jss.2016.41007

Dane, Erik & Pratt, Michael. (2007). Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making. *Academy of Management Review, 32*(1), 33-54. https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463682

Dansereau, Fred; Graen, George & Haga, William J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior & Human Performance, 13*(1), 46-78. https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7

Davis, Kathy. (2008). Intersectionality as buzzword: A sociology of science perspective on what makes a feminist theory successful. *Feminist theory, 9*(1), 67-85. https://doi.org/10.1177/1464700108086364

Deal, Terrence & Kennedy, Allan A. (1982). *Corporate. Culture: The Rites and rituals of corporate life.* New York: Addison-Wesley.

DeBaylo, Paige & Michel, Jesse S. (2022). Identifying energy and emotion-based conflict: Development of a refined work-life conflict scale. *Stress and Health, 38*(5), 961-977. https://doi.org/10.1002/smi.3148

Demerouti, Evangelia; Bakker, Arnold B.; Nachreiner, Friedhelm & Schaufeli, Wilmar B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Díaz Aguado, María José. (2003). Adolescencia, sexismo y violencia de género. *Papeles del Psicólogo, 23*(84), 35-44. Obtenido de https://www2.papelesdelpsicologo.es/abstract?pii=1053

Díaz de la Cruz, Cristina & Fernández Fernández, José Luís. (2015). Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial: un enfoque antropológico y estratégico. *Empresa y Humanismo,19*(2), 69-118. https://doi.org/10.15581/015.XIX.2.69-118

Díaz Ortiz, Nancy & Lima Bandeira, Mariana. (2015). Responsabilidad social interna: entre la diferencia y el discurso en el escenario organizacional. *Cadernos EBAPE.BR, apr-jun*, 346-368. https://doi.org/10.1590/1679-395115904

Díaz-Rosillo, Alberto; Vara-Horna, Aristides; Asencios-González, Zaida; Chafloque-Céspedes, Raquel & Santi-Huaranca, Inés. (2019). Equitable management, empowerment and personal commitment. *Dimensión Empresarial, 17*(3*)*, 87-103. https://doi.org/10.15665/dem.v17i3.1643

Dietz, Joerg; Robinson, Sandra. L.; Folguer, Robert; Baron, Robert A. & Schulz, Martin. (2000). The impact of community violence and an organizations' procedural justice climate on workplace aggression. *Academy of Management Journal, 46*(3), 317-326. https://doi.org/10.5465/30040625

Dirks, Kurt & Ferrin, Donald. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, Vol 87*(4), 611-628. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611

Donovan, Michele; Drasgow, Fritz & Munson, Liberty. (1998). The perceptions of fair interpersonal treatment scale: Development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. *Journal of Applied Psychology, 83*, 683-692. http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.83.5.683

Dowd, William; Bray, Jeremy; Barbosa, Carolina; Brockwood, Krista; Kaiser, David; Mills, Michael; Hurtado, David & Wipfli, Brad. (2017). Cost and Return on Investment of a Work-Family Intervention in the Extended Care Industry: Evidence from the Work, Family & Health Network. *Journal of occupational and environmental medicine, 59(*10), 956-965. doi:https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001097

Drucker, Peter. (1954). *The Practice of Management.* London: Harper & Row. https://doi.org/10.4324/9780080942360

Duckitt, John & Sibley, Chris. (2007). Right Wing Authoritarianism, Social Dominance Orientation and the Dimensions of Generalized Prejudice. *European Journal of Personality, 21*(2), 113-130. https://doi.org/10.1002/per.614

Duffy, Sarah; O'Shea, Michelle & Tang, Liyaning. (2023). Sexually harassed, assaulted, silenced, and now heard: Institutional betrayal and its affects. *Gender, work and organization, 30*(4), 1387-1406. https://doi.org/10.1111/gwao.12997

Duvvury, Nata; Vara-Horna, Aristides & Chadha, Mrinal. (2022). Development and validation of lost days of labor productivity scale to evaluate the business cost of intimate partner violence. *Journal of interpersonal violence, 37*(5-6), NP2912-NP2943. https://doi.org/10.1177/0886260520944532

Dworkin, Ronald. (1989). *Los derechos en serio.* Barcelona: Ariel.

Dworkin, Ronald. (1990). Equality, democracy, and constitution: we the people in court. *Alberta Law Review, 28*(2), 324-346. https://doi.org/10.29173/alr1605

Dyllick, Thomas & Hockerts, Kai. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment, 11*(2), 130-141. http://dx.doi.org/10.1002/bse.323.

Eagly, Alice; Wood, Wendy & Diekman, Amanda. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. En T. Eckes, & H. Trautner, *The developmental social psychology of gender*. 123-174. Mahwah: Erlbaum. https://doi.org/10.4324/9781410605245-7

Eddy, Pennie; Heckenberg, Rachael; Wertheim, Eleanor; Kent, Stephen & Wright, Bradley. (2016). A systematic review and meta-analysis of the effort-reward imbalance model of workplace stress with indicators of immune function. *Journal of psychosomatic research, 91*, 1-8. https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2016.10.003

EIGE. (2022a). Gender Statistics Database.

EIGE. (2022b). *Gender equality plans in academia and research: success factors and obstacles.* European Institute for Gender Equality. https://doi.org/10.2839/307979

EIGE. (2023). *Closing the gaps: How data accelerates progress on gender equality.* European Institute for Gender Equality. Obtenido de https://eige.europa.eu/news/closing-gaps-how-data-accelerates-progress-gender-equality

Einarsen, Ståle; Aasland, Merethe S. & Skogstad, Anders. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly, 18*(3), 207-216. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002

El Arnaout, Nour; Chehab, Rana; Raffi, Bayan & Alameddine, Mohamad. (2019). Gender equity in planning, development and management of human resources for health: a scoping review. *Human resources for health, 17*(1), 52. https://doi.org/10.1186/S12960-019-0391-3

Ellemers, Naomi; van Rijswijk, Wendy; Roefs, Marlene & Simons, Catrien. (1997). Bias in intergroup perceptions; balancing group identity with social reality. *Personality and Social Psychology Bulletin, 23*(2), 186-198. https://doi.org/10.1177/0146167297232007

Elster, Jon. (1990). *Tuercas y tornillos, una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales.* Barcelona: Editorial Gedisa. Obtenido de http://es.scribd.com/doc/100757545/Tuercas-y-Tornillos-pdf-Libro#scribd.

Etchezahar, Edgardo; Prado-Gascó, Vicente; Jaume, Luis & Brussino, Silvina. (2014). Validación argentina de la Escala de Orientación a la Dominancia Social. *Revista Latinoamericana de Psicología, 46*(1), 35-43. https://doi.org/10.1016/S0120-0534(14)70004-4

Eurofound. (2022). *COVID-19 crisis deepened gender divides at work and home.* Obtenido de https://www.eurofound.europa.eu/es/news/news-articles/covid-19-crisis-deepened-gender-divides-at-work-and-home

Eurofound. (2023). *Violence in the workplace: Women and frontline workers face higher*. Obtenido de https://www.eurofound.europa.eu/es/publications/blog/violence-in-the-workplace-women-and-frontline-workers-face-higher-risks

Expósito, Carmen. (2012). ¿Qué es eso de la interseccionalidad? Aproximación al tratamiento de la diversidad desde la perspectiva de género en España. *Investigaciones feministas, 3*, 203-222. http://dx.doi.org/10.5209/rev_INFE.2012.v3.41146

Facio, Alda. (2006). El patriarcado y sus instituciones.

Facio, Alda., & Fries, Lorena. (1999). *Feminismo, género y patriarcado*, en Alda Facio y Lorena Fries (ed) *Género y Derecho*. Santiago de Chile: Corporación de Desarrollo de la Mujer-La Morada.

Fainstain, Luciana. (2014). *La ética de la convicciones institucionalizada: es posible una transformación feminista de las organizaciones promovida desde el Estado? El caso del Modelo de Calidad con Equidad de Género de Uruguay.* Buenos Aires: Jornadas Regionales de Feminismos, Estado y los desafíos de la Praxis Política. 4 y 5 de agosto.

Fainstain, Luciana & Perrotta, Valentina. (2011). *Guía para el Diseño de un Diagnóstico Organizacional con Perspectiva de Género.* Montevideo. Uruguay.: Inmujeres. Instituto Nacional de las Mujeres.

Fama, Eugene & Jensen, Michael. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics, 26*(2), 301-325. Obtenido de https://ucema.edu.ar/u/je49/organizacion/Fama_Jensen.pdf

Farley, Lin. (1978). *Sexual shakedown: The sexual harassment of women on the job.* New York: McGraw-Hill.

Fayol, Henri. (1918). *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle.* H. Dunod et e. Pinat.

Ferguson, Frances & Durup, M. Josette. (1998). Work-family conflict and entrepreneurial women: A literature review. *Journal of small business & entrepreneurship, 15*(1), 30-51. https://doi.org/10.1080/08276331.1998.10593278

Fernández Sánchez, Esteban; Montes Peon, José Manuel & Vazquez Ordas, Camilo José. (1998). Los Recursos Intangibles como Factores de Competitividad de la Empresa. *Dirección y Organización, 20*, 83-98. https://doi.org/10.37610/dyo.v0i20.318

Ferrando, Pere Joan & Anguiano-Carrasco, Cristina. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *Papeles del psicólogo, 31*(1), 18-33.

Ferreira, Aristides; da Costa Ferreira, Paula; Cooper, Cary & Oliveira, Dora. (2019). How daily negative affect and emotional exhaustion correlates with work engagement and presenteeism-constrained productivity. *International Journal of Stress Management, 26*(3), 261-271. https://doi.org/10.1037/str0000114

Ferrer Pérez, Victoria & Bosch Fiol, Esperanza. (2000). Violencia de Género y Misoginia: Reflexiones psicosociales sobre un posible factor explicativo. *Papeles del Psicólogo, 75*. 13-19. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/778/77807503.pdf

Festinger, Leon. (1957). *A theory of cognitive dissonance.* Stanford University Press

Fine, Cordelia & Sojo, Victor. (2019). Women's value: beyond the business case for diversity and inclusion. *The Lancet, 393(10171),* 515-516. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(19)30165-5

Finkelstein, Sydney & Hambrick, Donald C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly, 35*(3), 484–503. https://doi.org/10.2307/2393314

Fischer, Thomas; Tian, Amy Wey; Lee, Allan & Hughes, David J. (2021). Abusive supervision: A systematic review and fundamental rethink. *The Leadership Quarterly, 32*(6), 101540. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101540

Fisher, Gwenith G.; Bulger, Carrie A. & Smith, Carlla S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(4), 441–456. https://doi.org/10.1037/a0016737

Fisher, Gwenith G.; Matthews, Russell & Gibbons, Alyssa. (2016). Developing and investigating the use of single-item measures in organizational research. *Journal of occupational health psychology, 21*(1), 3-23. https://doi.org/10.1037/a0039139

Fitzgerald, Louise & Cortina, Lilia. (2018). Sexual harassment in work organizations: A view from the 21st century. En C. Travis, J. White, A. Ruthenford, W. Williams, S. Cook, & K. Wyche (eds.), *APA handbook of the psychology of women: Perspectives on women's private and public lives* (págs. 215-234). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/0000060-012

Fitzgerald, Louise; Drasgow, Fritz; Hulin, Charles; Gelfand, Michele & Magley, Vicki. (1997). Antecedents and Consequences of Sexual Harassment in Organizations: A Test of an Integrated Model. *American Psychological Association, 82*(4), 578-589. https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.4.578

Fitzgerald, Louise; Gelfand, Michele & Drasgow, Fritz. (1995). Measuring sexual harassment: Theoretical and psychometric advances. *Basic & Applied Social Psychology, 17*, 425-445. https://doi.org/10.1207/s15324834basp1704_2

Fitzgerald, Louise; Magley, Vicki; Drasgow, Fritz & Waldo, Craig. (1999). Measuring sexual harassment in the military: The sexual experiences questionnaire (SEQ-DoD). *Military Psychology, 11*, 243-263. https://doi.org/10.1207/s15327876mp1103_3

Fitzgerald, Louise; Shullman, Sandra; Bailey, Nancy; Richards, Margaret; Swecker, Janice; Gold, Yael; Ormerod, Mimi & Weitzman, Lauren. (1988). The incidence and dimensions of sexual harassment in academia and the workplace. *Journal of*

Vocational Behavior, 32, 152-175. https://doi.org/10.1016/0001-8791(88)90012-7

Fitzgerald, Louise; Swan, Suzanne & Magley, Vicki. (1997). But was it really sexual harassment? Legal, behavioral, and psychological definitions of the workplace victimization of women. En W. O'Donohue, *Sexual harassment: Theory, research, and treatment.* (pág. 15). Needham Heights. MA: Allyn & Bacon.

Fornell, Claes & Larcker, David F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Fragouli, Evangelia. (2018). The dark-side of charisma and charismatic leadership. *The Business & Management Review, 9*(4), 298-307. http://www.abrmr.com/myfile/conference_proceedings/Con_Pro_75039/conference_17257.pdf

Franco, Lynne; Bennett, Sara & Kanfer, Ruth. (2002). Health sector reform and public sector health worker motivation: A conceptual framework. *Social Science and Medicine, 54*(8), 1255 - 1266. http://dx.doi.org/10.1016/S0277-9536(01)00094-6.

Fraser, Nancy. (1997). *Iustitia Interruptua, Reflexiones críticas desde la posición postsocialista, trad. M. Holguín/I.C. Jaramillo.* Bogotá: Siglo del Hombre Editores.

Fredrickson, Barbara. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56*(3), 218-226. https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218

Freeman, Jeri. (2011). *Women in the workplace: Wages, respect, and equal rights.* New York: Rosen Publishing Group.

Friedman, Milton. (1962). *Capitalism and Freedom.* Chicago: University of Chicago Press.

Friedman, Milton. (13 de september de 1970). The social responsabilility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.

Frone, Michael. (2003). Work-family balance. En J. Quick, & L. Tetrick, *Handbook of occupational health psychology* (págs. 143-162). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/10474-007

Frone, Michael; Russell, Marcia & Cooper, M. Lynne. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology, 77*(1), 65-78. https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.1.65

Frone, Michael; Yardley, John & Markel, Karen. (1997). Developing and testing an integrative model of the work–family interface. *Journal of vocational behavior, 50*(2), 145.167. https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1577

Fujimoto, Yuka & Azmat, Fara. (2014). Organizational justice of work–life balance for professional/managerial group and non-professional group in Australia: Creation

of inclusive and fair organizations. *Journal of Management & Organization, 20*(5), 587-607. https://doi.org/10.1017/jmo.2014.45

Fukuzaki, Toshiki; Iwata, Noboru; Ooba, Sawako; Takeda, Shinya & Inoue, Masahiko. (2021). The effect of nurses' work–life balance on work engagement: the adjustment effect of affective commitment. *Yonago Acta Medica, 64*(3), 269-281. https://doi.org/10.33160/yam.2021.08.005

Gabler, Colin & Hill, Ronald. (2015). Abusive supervision, distributive justice, and work-life balance: Perspectives from salespeople and managers. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 35*(3), 247-261. https://doi.org/10.1080/08853134.2015.1058167

Galanti, Teresa; Guidetti, Gloria; Mazzei, Elisabetta; Zappalà, Salvatore & Toscano, Ferdinando. (2021). Work From Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine 63*(7), 426-432. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236

Galkovic, Anika & Tetrick, Lois. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of Business and Psychology, 18*(2), 235-246. https://doi.org/10.1023/A:1027301232116

Garaigordobil, Maite & Aliri, Jone. (2013). Relaciones del sexismo con justificación de la violencia, y con otras formas de prejuicio como la dominancia social y el autoritarismo. *Estudios de Psicología, 34*(2), 127-139. https://doi.org/10.1174/021093913806751384

Garczynski, Amy; Waldrop, Jessica; Rupprecht, Eizabeth & Grawitch, Matthew. (2013). Differentiation between work and nonwork self-aspects as a predictor of presenteeism and engagement: Cross-cultural differences. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(4), 417-429. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332673

Gauthier, David. (1994). *La Moral por acuerdo.* Barcelona: Gedisa.

Gelaidan, Hamid. M.; Al-Swidi, Abdullah & Al Harbi, Jaithen. (2018). The joint effect of leadership style and organisational justice on employees' work engagement. *Journal for Global Business Advancement, 11*(2), 213-231. https://doi.org/10.1504/JGBA.2018.094551

Gelfand, Michelle; Fitzgerald, Louise & Drasgow, Fritz. (1995). The structure of sexual harassment: A confirmatory analysis across cultures and settings. *Journal of vocational behavior, 47*(2), 164-177. https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.1033

Generalitat de Catalunya. Unión Europea. (2010). *Indicadores de Igualdad para las empresas. Propuesta de indicadores para la elaboración de Planes de Igualdad.* Departamento de Trabajo.

Geurts, Sabine; Schaufeli, Wilmar & Rutte, Christel. (1999). Absenteeism, turnover intention and inequity in the employment relationship. *Work & stress, 13*(3), 253-267. https://doi.org/10.1080/026783799296057

Geurts, Sabine; Taris, Toon; Kompier, Michiel; Dikkers, Josje; van Hooff, Madelon & Kinnunen, Ulla. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work y Stress, 19*(4), 319-339. https://doi.org/10.1080/02678370500410208

Gillet, Nicolas; Austin, Stéphanie; Fernet, Claude; Sandrin, Emilie; Lorho, Fanny; Brault, Stéphanie; Becker, Margaux & Aubouin Bonnaventure, Julia. (2021). Workaholism, presenteeism, work–family conflicts and personal and work outcomes: Testing a moderated mediation model. *Journal of Clinical Nursing, 30*(19-20), 2842–2853. https://doi.org/10.1111/jocn.15791

Gisler, Stefanie; Omansky, Rachel; Alenick, Paige; Tumminia, Alexandra; Eatough, Erin & Johnson, Ryan. (2018). Work-life conflict and employee health: A review. *Journal of Applied Biobehavioral Research, 23*(4), *e12157.*, 1-46. https://doi.org/10.1111/jabr.12157

Glick, Peter & Fiske, Susan. (1997). Hostile and benevolent sexism: measuring ambivalent sexist attitudes toward women. *Psychology of Women Quarterly, 21*(1), 119-135. https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1997.tb00104.x

Glick, Peter; Diebold, Jeffrey; Bailey-Werner, Barbara & Zhu, Lin. (1997). The two faces of Adam: Ambivalent sexism and polarized attitudes toward women. *Personality and Social Psychology Bulletin, 23*(12), 1323-1324. https://doi.org/10.1177/01461672972312009

Gomes, Jorge F. & Marques, Tania. M. (2022). The influence of organisational justice on work engagement, organisational commitment, and job satisfaction: A comprehensive study. *Journal of General Management, 0*, 1-12. https://doi.org/10.1177/03063070221140726

Goodman, Lisa; Koss, Mary; Fitzgerald, Louise; Russo, Nancy & Keita, Gwendolyn. (1993). Male violence against women: Current research and future directions. *American Psychologist, 48*(10), 1054-1058. https://doi.org/10.1037/0003-066X.48.10.1054

Goretzko, David; Siemund, Karik & Sterner, Philipp. (2024). Evaluating model fit of measurement models in confirmatory factor analysis. *Educational and Psychological Measurement, 84*(1), 123-144. https://doi.org/10.1177/00131644231163813

Grabowski, Matthew; Dinh, Tuyen; Wu, Wei & Stockdale, Margaret. (2022). The Sex-Based Harassment Inventory: A Gender Status Threat Measure of Sex-Based Harassment Intentions. *Sex Roles, 86*, 648-666. https://doi.org/10.1007/s11199-022-01294-1

Gracia, Francisco Javier; Peiró, José María & Mañas, Miguel Angel. (2007). El contrato psicológico en la Administración Pública: derechos y obligaciones del empleado público desde su propia perspectiva. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 23*(3), 389-418. Obtenido de https://journals.copmadrid.org/jwop/art/8065d07da4a77621450aa84fee5656d9

Gracia, Francisco Javier; Silla, Inmaculada; Peiró, José María & Fortes, Lina. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema, 18*(2), 256-262. Obtenido en https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/6177/1/Artigo%20Psicothema_2006.pdf

Graham, Kathrin; Bernards, Sharon; Abbey, Antonia; Senn, Charlene; Dumas, Tara; Trudell, Annalise; Donnelly, Peter & Wells, Samanta. (2023). Development and validation of the C-SHADE scale for measuring perpetration of common sexually harassing and aggressive behaviors in drinking environments. *Alcoholism: clinical and experimental research, 47*(6), 1191-1203. https://doi.org/10.1111/acer.15087

Greemberg, Jerald. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. En R. Croponzano, *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management.* New Jersey: Erlbaum Associates.

Greenberg, Jerald. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review, 12*(1), 9-22. https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4306437

Greenberg, Jerald. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management, 16*(2), 399-432. https://doi.org/10.1177/014920639001600208

Greenhaus, Jeffrey H. & Beutell, Nicholas J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review, 10*(1), 76-88. Obtenido de http://www.jstor.org/stable/258214

Greenhaus, Jeffrey H. & Powell, Gary. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review, 31*(1), 72-92. http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2006.19379625

Grewal, Jody & Serafeim, George. (2020). Research on corporate sustainability: Review and directions for future research. *Foundations and Trends in Accounting, 14*(2), 73-127. http://dx.doi.org/10.1561/1400000061

Gruber, James. (1998). The impact of male work environments and organizational policies on women's experiences of sexual harassment. *Gender & Society, 12*(3), 301-320. https://doi.org/10.1177/089124329801200300 4

Grzywacz, Joseph & Marks, Nadine. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of occupational health psychology, 5*(1), 111-126. https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.111

Guarderas, Paz; Moreta-Herrera, Rodrigo; Larrea, María de Lourdes; Reyes-Valenzuela, Carlos; Rodrigo, Diego & Acosta, Daniela. (2023). Psychometric Properties of the Acoso Sexual en las Instituciones de Educación Superior Scale (ASIES) in an Ecuadorian Sample. *International Journal of Psychological Research, 16*(1), 16-28. https://doi.org/10.21500/20112084.5970

Guest, David & Conway, Neil. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal, 12*, 22-38.

Guillén Parra, Manuel. (2006). *Etica en las organizaciones; construyendo confianza.* Madrid: Pearson Educación.

Gutek, Barbara & Morasch, Bruce. (1982). Sex-Ratios, Sex-Role Spillover, and Sexual Harassment of Women at Work. *Journal o f Social Issues, 38*(4). https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1982.tb01910.x

Gutek, Barbara; Murphy, Ryan & Douma, Bambi. (2004). A Review and Critique of the Sexual Experiences Questionnaire (SEQ). *Law and Human Behavior, 28*(4), 457-482. https://doi.org/1023/B:LAHU.0000039335.96042.26

Gutiérrez, Hugo. (18 de 04 de 2017). Solo seis empresas españolas entran en el 'top 200' en igualdad de género. *El País*. Obtenido de https://elpais.com/economia/2017/04/17/actualidad/1492432983_736399.html

Haar, Jarrod; Roche, Maree & ten Brummelhuis, Lieke. (2018). A daily diary study of work-life balance in managers: Utilizing a daily process model. *The International Journal of Human Resource Management, 29*(18), 2659-2681. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314311

Habermas, Jürgen. (1992). *Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats.* Frankfurt: Suhrkamp.

Hadi, Syamsul; Tjahjono, Heru & Palupi, Majang. (2020). Study of organizational justice in smes and positive consequences: Systematic review. *International Journal of Advanced Science and Technology, 29*(03), 4717-4730.

Hair, Joseph. F.; Risher, Jeffrey J.; Sarstedt, Marko & Ringle, Christian M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review, 31*(1), 2-24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Hair, Joseph F.; Sarstedt, Marko; Ringle, Christian M. & Mena, Jeannette A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science, 40*(3), 414–433. https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6

Hair, Joseph F.; Hult, G. Tomas; Ringle, Christian M. & Sarstedt, Marko. (2016). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). 2nd edition.* California: Sage Publications, inc.

Hakanen, Jari; Bakker, Arnold & Schaufeli, Wilmar. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *The Journal of School Psychology, 43*, 495-513. https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001

Hambrick, Donald & Finkelstein, Sydney. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior, 9*, 369-406.

Hameduddin, Taha & Lee, Hongseok. (2023). Sexual harassment and employee engagement: Exploring the roles of gender, perceived supervisory support, and

gender equity climate. *Review of Public Personnel Administration, 43*(3), 504-527. https://doi.org/10.1177/0734371X221095404

Harunavamwe, Martha & Kanengoni, Herbert. (2023). Hybrid and virtual work settings; the interaction between technostress, perceived organisational support, work-family conflict and the impact on work engagement. *African Journal of Economic and Management Studies, 14*(2), 252-270. https://doi.org/10.1108/AJEMS-07-2022-0306

Hassan, Shahidul; Wright, Bradley & Yukl, Gary. (2014). Does ethical leadership matter in government? Effects on organizational commitment, absenteeism, and willingness to report ethical problems. *Public Administration Review, 74*(3), 333-343. https://doi.org/10.1111/puar.12216

Hauenstein, Neil; McGonigle, Tim & Flinder, Sharon (2001). A metaanalysis of the relationship between procedural justice: Implications for justice research. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 13*(1), 39-56. https://doi.org/10.1023/A:1014482124497

Hauser, Claudia; Stahl, Jonathan; Simon, Michael; Valenta, Sabine; Favez, Lauriane & Zúñiga, Franziska. (2023). Identifying work-related factors associated with work–family conflict of care workers in nursing homes: A cross-sectional study. *Journal of advanced nursing, 79*(10), 3935-3945. https://doi.org/10.1111/jan.15704

Hay, Mary Sue & Elig, Timothy. (1999). The 1995 Department of Defense sexual harassment survey: Overview and methodology. *Military Psychology, 11*, 233-242. https://doi.org/10.1207/s15327876mp1103_2

Henseler, Jörg; Ringle, Christian M. & Sarstedt, Marko. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modelling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115-135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Herrera, Antonio; Pina, Afroditi; Herrera, M. Carmen & Expósito, Francisca. (2014). ¿Mito o realidad? Influencia de la ideología en la percepción social del acoso sexual. *Anuario de Psicología Jurídica, 24*, 1-7. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=315031876001> ISSN 1133-0740

Hilton, James & von Hippel, William. (1996). Stereotypes. *Annual Review of Psychology, 47*, 237-271. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.237

Hing, Leanne; Sakr, Nouran; Sorenson, Jessica; Stamarski, Cailin; Caniera, Kiah & Colaco, Caren. (2023). Gender inequities in the workplace: A holistic review of organizational processes and practices. . *Human Resource Management Review, 100968*. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100968.

Ho, Tech; Lim, Noah & Camerer, Colin. (2006). Modeling the psychology of consumer and firm behavior with behavioral economics. *Journal of Marketing Research, 43*(3), 307-331. https://doi.org/10.1509/jmkr.43.3.307

Hobfoll, Stevan. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology:*

An International Review, 50(3), 337-421. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062

Hobfoll, Stevan & Freedy, John. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), Professional burnout: Recent developments in theory and research (pp. 115–133). Taylor & Francis.

Hogan, Robert; Curphy, Gordon & Hogan, Joyce. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist, 49*(6), 493-504. https://doi.org/10.1037/0003-066X.49.6.493

Holmgren, K., Dahlin-Ivanoff, S., Bjorkelund, C., & Hensing, G. (2009). The prevalence of work-related stress, and its association with self-perceived health and sick-leave, in a population of employed Swedish women. *BMC Public Health, 9*(1), 73. https://doi.org/10.1186/1471-2458-9-73

Holtz, Brian & Harold, Crystal. (2009). Fair today, fair tomorrow? A longitudinal investigation of overall justice perceptions. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1185-1199. https://doi.org/10.1037/a0015900

Homans, George. (1961). *Social behavior: its elementary forms.* New York: Harcourt, Brace & World.

Horn, John. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika, 30*, 179-185. https://doi.org/10.1007/BF02289447

Houle, Jason; Staff, Jeremy; Mortimer, Jeylan; Uggen, Christopher & Blackstone, Amy. (2011). The impact of sexual harassment on depressive symptoms during the early occupational career. *Society and mental health, 1*(2), 89-105. https://doi.org/10.1177/2156869311416827

House, Robert. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En L. L. J.G. Hunt, *The cutting edge* (págs. 189-207). Carbondale, Southern Illinois: University Press.

House, Robert; Hanges, Paul; Javidan, Mansour; Dorfman, Peter & Gupta, Vipin. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies.* Thousand Oaks. CA: Sage Publications.

Hu, Li-tze & Bentler, Peter. (1999). *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6*(1), 1-55. http://dx.doi.org/10.1080/10705519909540118

Huh, Eunji & Lee, Eun-Suk. (2022). Can abusive supervision create positive work engagement? The interactive moderating role of positive causal attribution and workplace friendship. *Management Decision, 60*(3), 531-549. https://doi.org/10.1108/MD-10-2020-1356

Idígoras, Idoia & Mitxeo, Jone. (2000). La Gestión del Conocimiento como base de la Estrategia basada en los Recursos y Capacidades de la Emrpesa. *Revista de Dirección y Administración de Empresas, n° 8*, 61 - 75. Obtenido de https://ojs.ehu.eus/index.php/rdae/article/view/11755

Inoue, Akiomi; Kawakami, Norito; Ishizaki, Masao; Shimazu, Akihito; Tsuchiya, Masao; Tabata, Masaji; Akiyama, Miki; Kitazume, Akiko & Kuroda, Mitsuyo. (2010). Organizational justice, psychological distress, and work engagement in Japanese workers. *International archives of occupational and environmental health, 83*, 29-38. https://doi.org/10.1007/s00420-009-0485-7

Instituto Andaluz de la Mujer. (1996). *Programa Óptima.* Málaga: Junta de Andalucía.

Instituto Andaluz de la Mujer. (2010). *La transversalidad de género: Metódos y técnicas.* Junta de Andalucía. Instituto Andaluz de la Mujer.

Instituto Vasco de la Mujer. (2004). *Guía para un proceso de selección no discriminatorio.* Vitoria.: Emakunde. Instituto Vasco de la Mujer.

Irawanto, Dodi; Novianti, Khusnul & Roz, Kenny. (2021). Work from home: measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Economies 9*(3), 96. https://doi.org/10.3390/economies9030096

Jackson, Leon & Fransman, Edwina. (2018). Flexi work, financial well-being, work–life balance and their effects on subjective experiences of productivity and job satisfaction of females in an institution of higher learning. *African Journal of Economic and Management Sciences, 21*(1), *a1487*. https://doi.org/10.4102/sajems.v21i1.1487

Jacobsen, Dag Ingvar & Fjeldbraaten, Elin. (2020). Exploring the links between part-time employment and absenteeism: the mediating roles of organizational commitment and work-family conflict. *Public Organization Review, 20*, 129-143. https://doi.org/10.1007/s11115-018-00437-x

Jensen, Michael C. & Meckling, William H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics, 3*(4), 305-360. Obtenido de https://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf

Johnson, Jonathan & O'Leary-Kelly, Anne. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 627-647. https://doi.org/10.1002/job.207

Jones, Allan P. & Butler, Mark C. (1980). A role transition approach to the stresses of organizationally induced family role disruption. *Journal of Marriage and the Family, 42*(2), 367-376. https://doi.org/10.2307/351234

Jones, David A. & Martens, Martin. (2009). The mediating role of overall faimess and the moderating role of trust certainty in justice-criteria relationships: The formation and use of fairness heuristics in the workplace. *Journal of Organizational Behavior, 30*(8), 1025-1051. https://doi.org/10.1002/job.577

Jost, John & Banaji, Mahzarin. (1994). The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness. *British Journal of Social Psychology, 33*(1), 1-27. https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1994.tb01008.x

Jost, John & Thompson, Erik. (2000). Group-based dominance and opposition to equality as independent predictors of self-esteem, ethnocentrism, and social policy attitudes among African Americans and European Americans. *Journal of Experimental Social Psychology, 36*(3), 209-232. https://doi.org/10.1006/jesp.1999.1403

Jost, John; Banaji, Mahzarin & Nosek, Brian. (2004). A decade of system justification theory: Accumulated evidence of conscious and unconscious bolstering of the status quo. *Political Psychology, 25*(6), 881-919. https://doi.org/10.1111/j.1467-9221.2004.00402.x

Jurado, Angel. (2005). Nozick: una teoría libertaria de justicia. Obtenido de http://www. liberalismo. org/autor/ajurado.

Kaiser, Robert B. & Hogan, Robert. (2007). Chapter 10 the dark side of discretion: Leader personality and organizational decline. En R. Hooijberg, J. Hunt, J. Antonakis, K. Boal, & N. Lane, *Being there even when you are not: leading through strategy, structures, and systems* (págs. 173-193). Emerald Group Publishing Limited.

Karami, Amir; Spinel, Melek; White, C. Nicole & Ford, Kayla. (2021). A systematic literature review of sexual harassment studies with text mining. *Sustainability, 13*(12), *6589*. https://doi.org/10.3390/su13126589

Karasek, Robert A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24* (2), 285-308. https://doi.org/10.2307/2392498

Kaur, Raminderpreet & Randhawa, Gurpreet. (2021). Supportive supervisor to curtail turnover intentions: do employee engagement and work–life balance play any role? *Evidence-based HRM, 9*(3), 241-257. https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2019-0118

Kelliher, Clare; Richardson, Julia & Boiarintseva, Galina. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human resource management journal, 29*(2), 97-112. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215

Kelloway, E. Kevin; Gottlieb, Benjamin & Barham, Lisa. (1999). The source, nature, and direction of work and family conflict: A longitudinal investigation. *Journal of Occupational Health Psychology, 4*(4), 337-346. https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.4.337

Kessler, Ronald; Ames, Minnie; Hymel, Pamela; Loeppke, Ronald; McKenas, David; Richling, Dennis; Stang, Paul & Ustun, T. Bedirhan. (2004). Using the World Health Organization Health and Work Performance Questionnaire (HPQ) to evaluate the indirect workplace costs of illness. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 46 (6 Suppl)*, 523-537. http://dx.doi.org/10.1097/01.jom.0000126683.75201.c5

Kessler, Ronald; Barber, Catherine; Beck, Arne; Berglund, Patricia; Cleary, Paul; McKenas, David; Pronk, Nico; Simon, Gregory; Stang, Paul; Ustun, Bedirhan & Wang, Phillip. (2003). The World Health Organization Health and Work

Performance Questionnaire (HPQ). *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 45*(2), 156-174. https://doi.org/10.1097/01.jom.0000052967.43131.51

Khan, William A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724. https://doi.org/10.5465/256287

Kishino, Saki. (2015). The effect of supervisor characteristics on subordinates' work-life balance: A dyadic analysis in Japan. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 19*(3), 19-30.

Knight, Caroline; Patterson, Malcolm & Dawson, Jeremy. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior, 38*(6), 792-812. https://doi.org/10.1002/job.2167

Ko, Changsuk; Ma, Jianhong; Bartnik, Roman; Haney, Mark H. & Kang, Mingu. (2018). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *Ethics & Behavior, 28*(2), 104-132. https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069

Konovsky, Mary A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management, 26*(3), 489-511. https://doi.org/10.1177/014920630002600306

Konovsky, Mary A. & Pugh, S. Douglas. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal , 37*(3), 656-669. https://doi.org/10.5465/256704

Koopman, Cheryl; Pelletier, Kenneth; Murray, James; Sharda, Claire; Berger, Marc; Turpin, Robin; Hackleman, Paul; Gibson, Pamela; Holmes, Danielle & Bendel, Talor. (2002). Stanford Presenteeism Scale: Health status and employee productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 44*(1), 14-20. https://doi.org/10.1097/00043764-200201000-00004

Koopmanschap, Mark & van Ineveld, B. Martin. (1992). Towards a new approach for estimating indirect costs of disease. *Social science & medicine, 34*(9), 1005-1010. https://doi.org/10.1016/0277-9536(92)90131-9

Krasikova, Dina V; Green, Stephen G. & LeBreton, James M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of management, 39*(5), 1308-1338. https://doi.org/10.1177/0149206312471388

Krings, Franciska & Facchin, Stéphanie. (2009). Organizational Justice and Men's Likelihood to Sexually Harass: The Moderating Role of Sexism and Personality. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 501-510. http://dx.doi.org/10.1037/a0013391

Krol, Marieke; Brouwer, Werner & Rutten, Frans. (2013). Productivity costs in economic evaluations: past, present, future. *Pharmacoeconomics, 31*, 537-549. https://doi.org/10.1007/s40273-013-0056-3

Kundra, Shradha; Sreen, Naman & Dwivedi, Rohit. (2023). Impact of Work from Home and Family Support on Indian Women's Work Productivity During COVID-19. *Vikalpa, 48*(1), 39-53. https://doi.org/10.1177/02560909231162918

Kurdoglu, Rasim. (2020). The Mirage of Procedural Justice and the Primacy of Interactional Justice in Organizations. *Journal of Business Ethics, 167*(3), 495-512. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04166-z.

Lamprinou, Vicky; Tasoulis, Konstantinos & Kravariti, Foteini. (2021). The impact of servant leadership and perceived organisational and supervisor support on job burnout and work–life balance in the era of teleworking and COVID-19. *Leadership & Organization Development Journal, 42*(7), 1071-1088. https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2020-0526

Lapierre, Laurent M.; Li, Yanhong; Kwan, Ho; Greenhaus, Jeffrey; DiRenzo, Marco & Shao, Ping. (2018). A meta-analysis of the antecedents of work–family enrichment. *Journal of organizational behavior, 39*(4), 385-401. https://doi.org/10.1002/job.2234

Lapierre, Laurent M.; Spector, Paul E. & Leck, Joanne. D. (2005). Sexual versus nonsexual workplace aggression and victims' overall job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 155-169. https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.155

Lapierre, Tracey A. & Zimmerman, Mary K. (2012). Career advancement and gender equity in healthcare management. *International Journal, 27*(2), 100-118. https://doi.org/10.1108/17542411211214158

Lazarus, Richard S. & Folkman, Susan. (1984). *Stress, coping and appraisal.* New York: Springer.

Lee, Kyung-Ok & Lee, Kyoung-Sook. (2023). Effects of Emotional Labor, Anger, and Work Engagement on Work-Life Balance of Mental Health Specialists Working in Mental Health Welfare Centers. *International journal of environmental research and public health, 20*(3), *2353*. https://doi.org/10.3390/ijerph20032353

Lee, Rebecca; Son Hing, Leanne; Gnanakumaran, Vishi; Weiss, Shelly; Lero, Donna; Hausdorf, Peter & Daneman, Denis. (2021). Inspired but tired: how medical faculty's job demands and resources lead to engagement, work-Life conflict, and burnout. *Frontiers in Psychology, 12, 609639.* https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.609639

Lee, So Young & Brand, Jay L. (2010). Can personal control over the physical environment ease distractions in office workplaces? *Ergonomics, 53*(3), 324-335. https://doi.org/10.1080/00140130903389019

Lee, Tiane; Fiske, Susan; Glick, Peter & Chen, Zhixia. (2010). Ambivalent sexism in close relationships: (Hostile) power and (benevolent) romance shape relationship ideals. *Sex Roles, 62*(7-8), 583-601. https://doi.org/10.1007/s11199-010-9770-x

Leitão, João; Pereira, Dina & Gonçalves, Ângela. (2019). Quality of work life and organizational performance: Workers' feelings of contributing, or not, to the

organization's productivity. *International journal of environmental research and public health, 16*(20), *3803*. https://doi.org/10.3390/ijerph16203803

Lerner, Debra; Amick III, Benjamin; Rogers, William; Malpeis, Susan; Bungay, Kathleen & Cynn, Diane. (2001). The work limitations questionnaire. *Medical care, 39*(1), 72-85. https://doi.org/10.1097/00005650-200101000-00009

Lerner, Gerda. (1989). *The Creation of Patriarchy.* Oxford University Press.

Leskinen, Emily A. & Cortina, Lilia M. (2014). Dimensions of Disrespect: Mapping and Measuring Gender Harassment in Organizations. *Psychology of Women Quarterly, 38*(1), 107-123. https://doi.org/10.1177/0361684313496549

Lester, Scott W; Turnley, William; Bloodgood, James & Bolino, Mark. (2002). Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 39-56. https://doi.org/10.1002/job.126

Lettieri, Alberto R. (2002). *Política y Sociedad: Pensamiento Clásico.* Argentina: Ediciones del Signo.

Leventhal, Gerald S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of justice in social relationships. En K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis , *Social exchange: Advances in experimental and social psychology* (págs. 91-131). New York: Plenum.

Levitats, Zehavit; Vigoda-Gadot, Eran & Vashdi, Dana R. (2019). Engage them through emotions: Exploring the role of emotional intelligence in public sector engagement. *Public Administration Review, 79*(6), 841-852. https://doi.org/10.1111/puar.13113

Liaudat, Santiago. (2011). Democracia comunal y justicia distributiva en Ronald Dworkin. En *VIII Jornadas de Investigación en Filosofía 27 al 29 de abril de 2011 La Plata, Argentina. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento.* La Plata: Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Filosofía. Universidad Nacional de La Plata. Obtenido de https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.1296/ev.1296.pdf

Limón, José Briam & Rocha, Tania Esmeralda. (2011). Creencias y actitudes sexistas de trabajadores en empresas mexicanas: un estudio exploratorio. *Psicología Iberoamericana, 19*(2), 55-56. https://doi.org/10.48102/pi.v19i2.230

Lin, I. Hsuan & Lin, Pei-Shi. (2022). Immigrants' experiences of work-family conflict in the U.S.: a systematic review. *Community, Work & Family, 24*(2), 155-172. https://doi.org/10.1080/13668803.2020.1722063

Lin, Szu-Han; Ma, Jingjing & Johnson, Russell E. (2016). When ethical leader behavior breaks bad: How ethical leader behavior can turn abusive via ego depletion and moral licensing. *Journal of Applied Psychology, 101*(6), 815-830. https://doi.org/10.1037/apl0000098

Lin, Xiaowan & Leung, Kwok. (2014). What signals does procedural justice climate convey? The roles of group status, and organizational benevolence and integrity. *Journal of Organizational Behavior, 35*, 220-226. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1793

Lind, E. Allan. (2001). Thinking critically about justice judgments. *Journal of Vocational Behavior, 58*, 220–226. https://doi.org/doi:10.1006/jvbe.2001.1793

Lipman-Blumen, Jean. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader, 36*, 29-36. https://doi.org/10.1002/ltl.125

Lloyd-Jones, Brenda. (2009). Implications of race and gender in higher education administration: An African American woman's perspective. *Advances in Developing Human Resources*, *11*(5), 606-618. http://dx.doi.org/10.1177/1523422309351820.

Lohaus, Daniela & Habermann, Wolfgang. (2019). Presenteeism: A review and research directions. *Human Resource Management Review, 29*(1), 43-58. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.010

López-Ibor, Rocío Albert; Escot, Lorenzo; Fernández, José Andrés & Olmedo, Elena. (2010). *La productividad, el absentismo laboral y el género en la Comunidad de Madrid.* Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Lorenzo-Seva, Urbano & Ferrando, Pere J. (2019). Robust Promin: a method for diagonally weighted factor rotation. *LIBERABIT. Revista Peruana de Psicología, 25*(1), 99-106. https://doi.org/10.24265/liberabit.2019.v25n1.08

Lorenzo-Seva, Urbano & Ferrando, Pere J. (2023). *FACTOR: Unrestricted Factor Analysis.* Tarragona: Rovira i Virgili University.

Lussier, Robert N. & Achua, Christopher F. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. 6ed.* México: Cengage Learning.

Lyness, Karen S. & Kropf, Marcia. (2005). The relationships of national gender equality and organizational support with work-family balance: A study of European managers. *Human Relations*, *58*(1), 33-60. https://doi.org/10.1177/0018726705050934

Lyu, Xiaojun. (2016). Effect of organizational justice on work engagement with psychological safety as a mediator: Evidence from China. *Social Behavior and Personality: an international journal, 44*(8), 1359-1370. https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.8.1359

Lyu, Xiaojun & Fan, Yangyang. (2022). Research on the relationship of work family conflict, work engagement and job crafting: A gender perspective. *Current Psychology, 41*(4), 1767-1777. https://doi.org/10.1007/s12144-020-00705-4

Mackey, Jeremy D.; Ellen III, B. Parker; McAllister, Charn P. & Alexander, Katherine C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research, 132*, 705-718. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037

Mackey, Jeremy D.; McAllister, Charn P.; Maher, Liam P. & Wang, Gang. (2019). Leaders and followers behaving badly: A meta-analytic examination of curvilinear relationships between destructive leadership and followers' workplace behaviors. *Personnel Psychology, 72*(1), 3-47. https://doi.org/10.1111/peps.12286

MacKinnon, Catharine A. (1979). *Sexual harassment of working women: A case of sex discrimination.* New Haven: Yale University Press.

Magnavita, Nicola & Heponiemi, Tarja. (2011). Workplace Violence Against Nursing Students and Nurses: An Italian Experience. *Journal of nursing scholarship, 43*(2), 203-210. https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2011.01392.x

Mahoney, Thomas A. & Watson, Mary R. (1993). Evolving modes of workforce governance: An evaluation. En Bruce E. Kaufman, & Morris M. Kleiner, *Employee representation: Alternative and future directions* (págs. 135-168). Madison: Industrial Relations Research Association, University of Wisconsin.

Mahsud, Rubina; Yukl, Gary & Prussia, Greg. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology, 25*(6), 561-577. https://doi.org/10.1108/02683941011056932

Mainiero, Lisa. (2020). Workplace romance versus sexual harassment: A call to action regarding sexual hubris and sexploitation in the# MeToo era. *Gender in Management: An International Journal, 35*(4), 329-347. https://doi.org/10.1108/GM-11-2019-0198

Manz, Charles C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review, 11*(3), 585-600. https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306232

Martínez Lirola, María. (2010). Explorando la invisibilidad de mujeres de diferentes culturas en la sociedad y en los medios de comunicación. *Palabra Clave, volumen 13*(1), 161-173. Obtenido de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0122-82852010000100011&script=sci_arttext

Martinko, Mark J.; Harvey, Paul; Brees, Jeremy R. & Mackey, Jeremy. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior, 34*(Suppl 1), S120–S137. https://doi.org/10.1002/job.1888

Marx, Karl. (1976). *El capittal. Crítica de la economía política. Libro primero: el proceso de producción del capital.* Ediciones AKAL.

Mashavira, Nhamo; Nyoni, Nyasha & Mathibe, Motshedisi S. (2023). Work-life balance in the Zimbabwe Retail Sector: Testing a job-engagement and job-satisfaction model. *Acta Commercii, 23*(1), a1139. https://doi.org/10.4102/ac.v23i1.1139

Maslach, Christina & Jackson, Susan. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior, 2*(2), 99-113. https://doi.org/10.1002/job.4030020205

Maslach, Christina & Leiter, Michael. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Masson, C.N. & Verkuyten, Maykel. (1993). Prejudice, ethnic identity, contact and ethnic group preferences among Dutch young adolescents. *Journal of Applied Social Psychology, 23*(2), 156-168. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1993.tb01058.x

Mateo, Nayara. (03 de 08 de 2017). ¿Existe igualdad de género en las instituciones y en las empresas españolas? *Expansión*. Obtenido de http://www.expansion.com/economia/2017/03/08/58bea647ca4741a37c8b45eb.html

Matthews, Russell; Kath, Lisa & Barnes-Farrell, Janet. (2010). A short, valid, predictive measure of work–family conflict: Item selection and scale validation. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(1), 75-90. https://doi.org/10.1037/a0017443

Maxwell, John C. (2005). *Ética, la única regla para tomar decisiones.* Miami. Florida. USA.: Editorial Unilit. Obtenido de https://issuu.com/oscuvilca/docs/libro-etica-la-unica-regla-para-tomar-decisiones

May, Douglas; Gilson, Richard & Harter, Lynn. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology, 77*(1), 11-37. https://doi.org/10.1348/096317904322915892

Mayo, Elton. (1946). *The human problems of an industrial civilization (2nd ed.).* Harvard University Graduate School.

Mazzetti, Greta; Vignoli, Michela;., Schaufeli, Wilmar & Guglielmi, Dina. (2019). Work addiction and presenteeism: The buffering role of managerial support. *International Journal of Psychology, 54*(2), 174-179. https://doi.org/10.1002/ijop.12449

McCabe, Marita & Hardman, Lisa. (2005). Attitudes and perceptions of workers to sexual harassment. *Journal of Social Psychology, 145*, 719-740. https://doi.org/10.3200/SOCP.145.6.719-740

McCall, Leslie. (2005). The Complexity of Intersectionality. *Journal of Women in Culture and Society 30* (3), 1771-1800. https://doi.org/10.1086/426800

McDonald, Paula. (2012). Workplace sexual harassment 30 years on: A review of the literature. *Internacional Journal of Management Review, 14*(1), 1-17. http://dx.doi.org/ 10.1111/j.1468-2370.2011.00300.x

McLaughlin, Heather; Uggen, Christopher & Blackstone, Amy. (2017). The Economic and Career Effects of Sexual Harassment on Working Women. *Gender & Society 31*, 333–358. https://doi.org/10.1177/0891243217704631

Mendoza Moheno, Jessica & Garza González, Laura. (2009). *Procesos de cambio y desarrollo organizacional.* Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Merkin, Rebecca. (2008). The impact of sexual harassment on turnover intentions, absenteeism, and job satisfaction: Findings from Argentina, Brazil and Chile. *Journal of International Women's Studies*, *10*(2), 73-91. Obtenido de https://vc.bridgew.edu/jiws/vol10/iss2/7/

Mészáros, Veronika; Kövi, Zsuzsanna; Blanch, Angel; Ferenczi, Andrea; Tanyi, Zsuzsanna; Karay, Virág; Hittner, James; Kulig, Barbara; Kovács, Dóra; Smohai, Máté & Ádám, Szilvia. (2022). The Validity and Reliability of the Hungarian Version of the Brief Work-Family Conflict Questionnaire–An Effective Method to Measure Work-To-Family and Fa. *Inerpersona 2022*, *16*(1), 2-16. https://doi.org/10.5964/ijpr.6309

Metin-Orta, Irem. (2021). The Impact of Destructive Leadership on Followers' Well-being. En *Destructive Leadership and Management Hypocrisy: Advances in Theory and Practice* (págs. 101-115). Emerald Publishing Limited.

Michel, Jesse; Kotrba, Lindsey; Mitchelson, Jacqueline; Clark, Malissa & Baltes, Boris. (2011). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of organizational behavior*, *32*(5), 689-725. https://doi.org/10.1002/job.695

Migliori, Joaquín. (2011). Amartya Sen: la idea de la justicia. *Revista Cultura Económica*, *81/82*, 13-26. Obtenido de https://scholar.google.com.mx/scholar?cluster=17927493863487893120&hl=es&as_sdt=0,5

Min, Hanyi; Matthews, Russell; Wayne, Julie; Parsons, Rachel & Barnes-Farrell, Janet. (2021). Psychometric evaluation of work-family conflict measures using classic test and item response theories. *Journal of Business and Psychology*, *36*, 117-138. https://doi.org/10.1007/s10869-019-09656-5

Minh, Loan Le; Anh, Thu Nguyen & Thuy, Dung Ninh. (2020). Exploring organizational justice in vietnam universities: a study of effects on lecturers'work engagement. *Organizational Psychology*, *10*(2), 23-34. Obtenido de https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2020/06/29/1610357396/OrgPsy_2020_2(2)_Loan_etal(23-34).pdf

Mintzberg, Henry. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo* (The nature of managerial work. 1973 ed.). Barcelona: Ariel.

Moorman, Robert. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, *76*, 845-855. http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845.

Morrison, Elizabeth & Robinson, Sandra. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, *22*(1), 226-256. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180265

Mory, Linda; Wirtz, Bernd & Göttel, Vincent. (2015). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. *The International*

Journal of Human Resource Management, 1393-1425. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1072103

Mumu, Jinnatul; Tahmid, Tahani & Azad, Md. Abul Kalam. (2021). Job satisfaction and intention to quit: A bibliometric review of work-family conflict and research agenda. *Applied Nursing Research, 59, 151334*. https://doi.org/10.1016/j.apnr.2020.151334

Musadieq, Mochammad. (2023). The influence of organisational culture, work-life balance, and employee engagement on the employee turnover intention of China National Oil Offshore Company South. *International Journal of Business Excellence, 29*(3), 390-408. https://doi.org/10.1504/IJBEX.2023.129116

Nabawanuka, Hamidah & Ekmekcioglu, Emre. (2022). Millennials in the workplace: perceived supervisor support, work–life balance and employee well–being. *Industrial and Commercial Training, 54*(1), 123-144. https://doi.org/10.1108/ICT-05-2021-0041

Naranjo Gálvez, Leticia. (2009). *Tres modelos contemporáneos de agencia humana: un estudio sobre la motivación y deliberación moral.* Madrid: Universidad Carlos III.

Naranjo, Claudio. (2010). *La mente patriarcal.* RBA libros.

Nash, Laura L. (1990). *Good Intentions Aside: A Manager´s Guide to Resolving Ethical Problems.* Boston: Harvard Business Press.

Navarro-Abal, Yolanda; Climent-Rodríguez, José Antonio; Vaca-Acosta, Rosa María; Fagundo-Rivera, Javier; Gómez-Salgado, Juan & García-Iglesias, Juan Jesús. (2023). Workplace violence: impact on the commitment and involvement of nurses at work. *Journal of Nursing Management*. https://doi.org/10.1155/2023/9987092

Netemeyer, Richard; Boles, James & McMurrian, Robert. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of applied psychology, 81*(4), 400-410. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400

Ngo, Hang-Yue; Foley, Sharon; Wong, Angela & Loi, Raymond. (2003). Who gets more of the pie? Predictors of perceived gender inequity at work. *Journal of Business Ethics, 45*, 227-241. https://doi.org/10.1023/A:1024179524538

Niehoff, Brian & Moorman, Robert. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal, 36*, 527-556. http://dx.doi.org/10.2307/256591.

Nonaka, Ikuhiro & Takeuchi, Hirotaka. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. *Oxford University Press. New York Oxford*.

Nozick, Robert. (1974). *Anarchy, State, and Utopia.* New York: Basic Books.

O'Donohue, William; Downs, Kala & Yeater, Elizabeth. (1998). Sexual harassment: A review of the literature. *Aggression and Violent Behavior, 3*(2), 111-128. https://doi.org/10.1016/S1359-1789(97)00011-6

O'Neill, John & Follmer, Kaila. (2020). A multilevel review of hospitality industry work–family conflict research and a strategy for future research. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 44*(1), 3-44. https://doi.org/10.1177/1096348019864653

Ochoa Aguirre, Martha. (2012). El Liderazgo Ético a la Vanguardia de las Trasnformaciones Empresariales. *Daena: International Journal of Good Conscience, 7*(2), 1-9.

OIT. (2011). *Acoso sexual en el lugar de trabajo.* UN Department of Public Information, DPI/2546A. Obtenido de http://endviolence.un.org/pdf/pressmaterials/unite_the_situation_en.pdf; http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_decl_fs_115_es.pdf

OIT. (17 de Mayo de 2024a). *Programa de Sostenimiento de Empresas Competitivas y Responsables (SCORE).* Obtenido de https://www.ilo.org/projects-and-partnerships/projects/sustaining-competitive-and-responsible-enterprises-score-programme

OIT. (17 de Mayo de 2024b). *Gender Equality Model (MIG-SCORE).* Obtenido de https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_668947.pdf

Okazaki, Emi; Nishi, Daisuke; Susukida, Ryoko; Inoue, Akiomi; Shimazu, Akihito & Tsutsumi, Akizumi. (2019). Association between working hours, work engagement, and work productivity in employees: A cross-sectional study of the Japanese Study of Health, Occupation, and Psychosocial Factors Relates Equity. *Journal of Occupational Health, 61*(2), 182-188. https://doi.org/10.1002/1348-9585.12023

O'Leary-Kelly, Anne; Bowes-Sperry, Lynn; Bates, Collette & Lean, Emily. (2009). Sexual harassment at work: A decade (plus) of progress. *Journal of Management, 35*(3), 503-536. https://doi.org/10.1177/0149206308330555

Olivé, Leon. (2013). Racionalidad, objetividad y verdad. En C. S. Científicas., *Racionalidad epistémica* (págs. 91-122). Madrid: Editorial Trotta.

Organización de Naciones Unidas. (2009). Conferencia sobrela crisis financiera y económica mundial y sus efectos en el desarrollo. *Documento final.* Nueva York: ONU.

Organización Mundial de la Salud. (2011). *Violence against women. Intimate partner and sexual violence against women.* Geneva, Switzerland: World Health Organisation.

Ortiz Zabala, Milagros. (1985). *Relaciones empíricas entre personalidad, autoritarismo y valores.* Murcia: Secretariado de Publicaciones. Universidad de Murcia.

Osei, Hannah; Ofori, Herbert; Otsen, Emmanuella; Adjei, Theresa & Odoom, Lexsee. (2022). The effects of leaders' abusive supervision on employees' work engagement: a moderated-mediation model of employees' silence and employees' proactive personalities. *Leadership in Health Services, 35*(4), 519-536. https://doi.org/10.1108/LHS-03-2022-0021

Ospina, Maria B.; Dennett, Liz; Waye, Arianna; Jacobs, Phillip & Thompson, Angus. (2015). A systematic review of measurement properties of instruments assessing presenteeism. *The American journal of managed care, 21*(2), 171-185. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Liz-Dennett/publication/275051718_A_Systematic_Review_of_Measurement_Properties_of_Instruments_Assessing_Presenteeism/links/556e174108aec2268308c260/A-Systematic-Review-of-Measurement-Properties-of-Instruments-Assessing-Presenteeism.pdf

Ouchi, William & Wilkins, Alan. (1985). Organizational culture. *Annual review of sociology*, *11*(1), 457-483. https://doi.org/10.1146/annurev.so.11.080185.002325

Ozduran, Ali; Saydam, Mehmet; Eluwole, Kayode & Mertens, Ememabasi. (2023). Work-family conflict, subjective well-being, burnout, and their effects on presenteeism. *The Service Industries Journal*, 1-27. https://doi.org/10.1080/02642069.2023.2209507

Özer, Özlem; Uğurluoğlu, Özgür & Saygili, Meltem. (2017). Effect of organizational justice on work engagement in healthcare sector of Turkey. *Journal of Health Management*, *19*(1), 73-83. https://doi.org/10.1177/0972063416682562

Padilla, Art; Hogan, Robert & Kaiser, Robert B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The leadership quarterly*, *18*(3), 176-194. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001

Palumbo, Rocco. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, *33*(6/7), 771-790. https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150

Pamias, Kelvin; Martínez Lugo, Miguel & Pérez Santiago, José. (2009). Respuestas a la insatisfacción laboral y el efecto moderador del contrato psicológico, el locus de control, la vinculación psicoógica con el trabajo y otras variables situacionales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 28* (1), 16-30. Recuperado de http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/84

Panatik, Siti Aisyah; Ahmad, Ungku; Ashari, Hapriza; Azhar, Zairus; Muhammad, Siti Norlina & Yusof, Farahwahida Mohd. (2017). The effect of organisational justice on work engagement: An empirical investigation among female engineers in Malaysia. *Advanced Science Letters, 23*(9), 8634-8641. https://doi.org/10.1166/asl.2017.9943

Panojan, P., Perera, B., & Dilakshan, R. (2022). Work-life balance of professional quantity surveyors engaged in the construction industry. *International Journal of Construction Management, 22*(5), 751-768. https://doi.org/10.1080/15623599.2019.1644759

Park, Hanul; Lee, Dong-Wook; Lee, June-Hee; Cho, Seong-Sik; Kim, Hyoung-Ryoul & Kang, Mo-Yeol. (2022). The Association Between Organizational Justice and Health-Related Productivity Loss Among Korean Employees. *Journal of occupational and environmental medicine, 64*(5), 377-381. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002489

Park, Yukung; Song, Ji Hoon & Lim, Doo Hun. (2016). Organizational justice and work engagement: the mediating effect of self-leadership. *Leadership & Organization Development Journal, 37*(6), 711-729. https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0192

Peiró, José María & Rodríguez, Isabel. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo, 29*(1), 68-82. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/778/77829109.pdf

Pérez Guardo, Rocío. (2012). Las limitaciones en la cuantificación del acoso sexual laboral en España. *Athenea Digital - 12*(2), 199-219. https://doi.org/10.5565/rev/athenead/v12n2.1022

Pérez Guardo, Rocío & Rodríguez Sumaza, Carmen. (2012). Un análisis del concepto de acoso sexual laboral: reflexiones y orientaciones para la investigación y la intervención social. *Cuadernos de Relaciones Laborales, 31*(1), 195-219. https://doi.org/10.5209/rev_CRLA.2013.v31.n1.41647

Pérez Riestra, Rosa Nilda. (2010). *El Comportamiento Moral en las Organizaciones: una Perspectiva desde la Ética de la Empresa.* Madrid: Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

Pérez, José. (2016). *Tolerancia organizacional al acoso psicológico en el trabajo: desarrollo, validación y estudio empírico de sus efectos en la salud y desempeño laboral.* Tesis doctorado. UNED.

Peris-Ortiz, Marta; Rueda Armengot, Carlos; de Souza Rech, G. Cristina & Pérez Montiel, Manuel. (2012). Fundamentos de la Teoría Organizativa de Agencia. *Nuevas Corrientes de Pensamiento Económico, 865*, 107-118. Obtenido de https://riunet.upv.es/handle/10251/43667

Pesta, Bryan; Hrivnak, Mary & Dunegan, Kenneth. (2007). Parsing work environments along the dimensions of sexual and non-sexual harassment: Drawing lines in office sand. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 19*, 45-55. https://doi.org/10.1007/s10672-006-9031-x

Peters, Thomas J. & Waterman, Robert. (1984). *En búsqueda de la excelencia.* Bogotá: Norma.

Pettigrew, Thomas. (1979). The ultimate attribution error: Extending Allport's cognitive analysis of prejudice. *Personality and Social Psychology Bulletin, 5*(4), 461-476. https://doi.org/10.1177/014616727900500407

Pina, Afroditi; Gannon, Theresa & Saunders, Benjamin. (2009). An overview of the literature on sexual harassment: Perpetrator, theory, and treatment issues. *Aggression and violent behavior, 14*(2), 126-138. https://doi.org/10.1016/j.avb.2009.01.002

Piotrowski, Andrzej; Rawat, Samir & Boe, Ole. (2021). Effects of organizational support and organizational justice on police officers' work engagement. *Frontiers in Psychology, 12, Article 642155*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.642155

Pleck, Joseph. (1977). The work-family role system. *Social problems, 24*(4), 417-427. https://doi.org/10.2307/800135

Podsakoff, Philip; MacKenzie, Scott B.; Lee, Jeong-Yeon & Podsakoff, Nathan P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Popper, Micha. (2002). Narcissism and Attachment Patterns of Personalized and Socialized Charismatic Leaders. *Journal of Social and Personal Relationships, 19*(6), 797–809. https://doi.org/10.1177/0265407502196004

Posner, Eric. (2002). Coloquio de análisis costo – beneficio: análisis del costo – beneficio como una solución al problema principal – agente. *Themis, 44*, 117-122. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5110277

Pratto, Felicia; Sidanius, Jim; Stallworth, Lisa & Malle, Bertram. (1994). Social Dominance Orientation: A personality variable predicting social and political attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology, 67* (4), 741-763. https://doi.org/10.1037/0022-3514.67.4.741

Pritchard, Robert. (1969). Equity theory: A review and critique. *Organizational Behavior and Human Performance, 4*(2), 176-211. https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90005-1

Pritchard, Robet; Dunnette, Marvin & Gorgenson, Dale. (1972). Effects of perceptions of equity and inequity on worker performance and satisfaction. *Journal of Applied Psychology , 56* (1), 75-94. https://doi.org/10.1037/h0032135

Pryor, John. (1987). Sexual harassment proclivities in men. *Sex Roles, 17*(5), 269-290. https://doi.org/10.1007/BF00288453

Pryor, John. (1995). The Psychological Impact of Sexual Harassment on Women in the U.S. Military. *Basic and Applied Social Psychology, 17*(4), 581-603. https://doi.org/10.1207/s15324834basp1704_9

Pryor, Jonh; LaVite, Christine & Stoller, Lynnette. (1993). A social psychological analysis of sexual harassment: The person/situation interaction. *Journal of vocational behavior, 42*(1), 68-83. https://doi.org/10.1006/jvbe.1993.1005

Pungiluppi, Juliana; Castro, María Elena & Muñoz-Boudet, Ana María. (2010). Modelo para promover la equidad de género en empresas y agencias públicas: El proceso de certificación GEM en América Latina y el Caribe (Los casos de México, Chile, Argentina y la República Dominicana). *Enbreve, 159*, 1-4. Obtenido de www.worldbank.org/enbreve

Qandeel, Mahmoud Salameh & Kuráth, Gabriella. (2023). A systematic review and meta-analysis: leadership and interactional justice. *Management Review Quarterly*, 1-37. https://doi.org/10.1007/s11301-023-00384-y

Rahim, M. Afzalur; Magner, Nace R. & Shapiro, Debra L. (2000). Do justice perceptions in¬fluence styles of handling conflict with supervisor? What justice percep¬tions,

precisely? *International Journal of Conflict Management 11*, 9-31. http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.10.011.

Rana, Surekha; Pant, Divvya & Chopra, Priyanka. (2019). Work engagement and individual work performance: Research findings and an agenda for employee relationships. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research, 6*(5), 17-32. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Divya-Pant

Ranganathan, Meghna; Wamoyi, Joyce; Pearson, Isabelle & Stöckl, Heidi. (2021). Measurement and prevalence of sexual harassment in low-and middle-income countries: a systematic review and meta-analysis. *BMJ open, 11*(6), *e047473*. https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-047473

Rao, Aruna & Friedman, Michelle. (2000). *Transforming institutions: history and challenges: an international perspective.* Institutionalising Gender Equality: Commitment, Policy and Practice, A Global Sourcebook, Netherlands and Oxford: KIT Publishers and Oxfam GB.

Raver, Jana & Nishii, Lisa. (2010). Once, twice, or three times as harmful? Ethnic harassment, gender harassment, and generalized workplace harassment. *Journal of Applied Psychology, 95*(2), 236-254. https://doi.org/10.1037/a0018377

Rawls, John. (1991). *Theory of Justice.* Cambridge, Massachusetts. USA.: The belknap press of harvard university press. Revised Edition of 1971.

Rawls, John & Habermas, Jurgen. (1998). *Debate sobre liberalismo político.* Barcelona: Paidós.

Reeves, Carol A. & O'Leary-Kelly, Anne M. (2009). Study of the effects of intimate partner violence on the workplace.

Reeves, Carol A. & O'Leary-Kelly, Anne M. (2007). The effects and costs of intimate partner violence for work organizations. Journal of interpersonal violence, 22(3), 327-344. https://doi.org/10.1177/0886260506295382

Reyes Contreras, Yolanda & Martínez de León, Inocencia. (2007). Los contratos psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones. En: Encuentro Iberoamericano de Finanzas y Sistemas de Información (5º: 2007: Alicante) V Encuentro Iberoamericano de Finanzas y Sistemas de Información (EFSI). Alicante (España), 28, 29 y 30 de noviembre de 2007: La empresa actual y sus desafíos, 2007. http://hdl.handle.net/10317/897

Reylly, Margaret; Zbrozek, Arthur & Dukes, Ellen. (1993). The validity and reproducibility of a work productivity and activity impairment instrument. *Pharmacoeconomics 1993; 4* (5), 353-365. https://doi.org/10.2165/00019053-199304050-00006

Rhead, Rebecca D.; Chui, Zoe; Bakolis, Ioannis; Gazard, Billy; Harwood, Hannah; MacCrimmon, Shirlee; Woodhead, Charlotte & Hatch, Stephani L. (2020). Impact of workplace discrimination and harassment among National Health Service staff working in London trusts: Results from the TIDES study. *BJPsych Open, 7*, Article e10. https://doi.org/10.1192/bjo.2020.137

Rizzo, Ted; Stevanovic-Fenn, Natacha; Smith, Genevieve; Glinski, Allie; O'Brien-Milne, Lila & Gammage, Sarah. (2018). *The costs of sex-based harassment to businesses: an in-depth look at the workplace.* Washington, DC: International Center for Research on Women.

Rizzo, Amelia; Yildirim, Murat; Maggio, Maria Grazia; Khabbache, Hicham; Gómez-Salgado, Juan; Bahramizadeh, Mahmood; Ait Ali, Driss; Szarpak, Lukasz; Crescenzo, Pietro; Iuele, Giada; Bragazzi, Nicola; Tarchi, Livio & Chirico, Francesco. (2023). Novel measures to assess work-life balance: A systematic review of last 5 years (2018-2023). *Journal of Health and Social Sciences, 8*(4), 270-281. https://doi.org/10.19204/2023/NVLM2

Robbins, Stephen & Judge, Timothy. (2009). *Comportamiento organizacional (13a. ed.).* . Mexico: Editorial: Pearson Educación.

Robinson, Sandra. (1996). Trust and Breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly, 41*(4), 574-599. https://doi.org/10.2307/2393868

Robinson, Sandra & Morrison, Elizabeth. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior, 21*(5), 525-546. https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T

Robinson, Sandra & Rousseau, Denise. (1994). Violating the psychological contract :Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior , 15*(3), 145-259. https://doi.org/10.1002/job.4030150306

Rocco, Tonette; Bernier, Judith & Bowman, Lorenzo. (2014). Critical Race Theory and HRD: Moving Race Front and Center. *Developing Human Resources, Volume 16*(4), 457-470. https://doi.org/10.1177/1523422314544294

Rodríguez Cruz, Yunier. (2013). El impacto de la racionalidad limitada en el proceso informacional de toma de decisiones organizacionales. *Revista Cubana de información en ciencias de la salud. 24* , 56-72. Obtenido de https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=40534

Rodríguez López, Blanca. (2008). *Fuera de equilibrio. Moralidad y racionalidad indirecta.* Madrid: Editorial Complutense.

Rodríguez, Alfredo & Aguilera, Juan Carlos. (2005). Persona ética y organización: Hacia un nuevo paradigma organizacional. *Cuadernos de Difusión, 10*(18-19), 61-77. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/3607/360733600003.pdf

Rodríguez Gusta, Ana Laura; Martin, Guillermina; Bernabeu, Neus & Sagaris, Lake. (2010). *Igualdad de género en las empresas: cómo avanzar con un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género.* PNUD.

Rosanas, Josep María. (2017). La gestión del talento, sistemas de control y justicia. *Revista de Contabilidad y Dirección, 24*, 21-32. Obtenido de https://accid.org/wp-content/uploads/2018/11/La_gestion_del_talento_sistemas_de_control_y_justicia-Josep_M.Rosanas-watermarksegell.pdf

Rostami, Arian; Burman, Monica; Ghazinour, Mehdi & Hansson, Jonas. (2023). Work-related Stress in Relation to Gender-based and Sexual Harassment Among a Group of Swedish Police Officers. *Nordic Journal of Studies in Policing,* (1), 1-17. https://doi.org/10.18261/njsp.10.1.3

Rothbard, Nancy. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly*, *46*(4), 655-684. https://doi.org/10.2307/3094827

Rottenbacher de Rojas, Jan Marc. (2010). Sexismo ambivalente, paternalismo masculino e ideología política en adultos jóvenes de la ciudad de lima1. *Pensamiento Psicologico*, *7*(14), 9-18. Obtenido de http://search.proquest.com/docview/822236129?accountid=14747.

Rousseau, Denise. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 2(2),* 121-139. https://doi.org/10.1007/BF01384942

Rousseau, Denise. (1995). *Psychological contracts in organizations, understanding written and unwritten agreements.* Thousand Oaks: Sage Publications.

Rousseau, Denise. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive, 18(*1), 120-127. https://doi.org/10.5465/ame.2004.12689213

Rousseau, Denise & Tijoriwala, Snehal. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, *19*, 679-698. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<679::AID-JOB971>3.0.CO;2-N

Rubino, Cristina; Avery, Derek; McKay, Patrick; Moore, Brenda; Wilson, David; Van Driel, Marinus; Witt, Alan & McDonald, Daniel. (2018). And justice for all: How organizational justice climate deters sexual harassment. *Personnel Psychology*, *71*(4), 519-544. https://doi.org/10.1111/peps.12274

Ruokolainen, Mervi; Mauno, Saija; Diehl, Marjo-Riitta; Tolvanen, Asko; Mäkikangas, Anne & Kinnunen, Ulla. (2016). Patterns of psychological contract and their relationships to employee well-being and in-role performance at work: longitudinal evidence from university employees. *The International Journal of Human Resource Management, 29*(19), 291-24. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1166387

Rupp, Diborah; Shao, Ruodan; Jones, Kisha & Liao, Hui. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 123*(2), 159-185. http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.10.011.

Rupp, Deborah; Shapiro, Debra; Folger, Robert; Skarlicki, Daniel & Shao, Ruodan. (2017). A critical analysis of the conceptualization and measurement of

organizational justice: Is it time for reassessment? *Academy of Management Annals, 11*(2), 919-959. https://doi.org/10.5465/annals.2014.0051

Russo, Marcello; Buonocore, Filomena; Carmeli, Abraham & Guo, Liang. (2018). When family supportive supervisors meet employees' need for caring: Implications for work–family enrichment and thriving. *Journal of Management, 44*(4), 1678-1702. https://doi.org/10.1177/0149206315618013

Sáez Lara, Carmen. (1995). Las Discriminaciones Indirectas en el Trabajo. *Cuadernos de Relaciones Laborales, n°6. Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense. Madrid.*

Sakall, Nuray. (2001). Beliefs about wife beating among Turkish college students: the effects of patriarchy, sexism and sex differences. *Sex roles*, 44, 599-610. https://doi.org/10.1023/A:1012295109711

Saks, Alan. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology, 21*(7), 600-619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Salas, Ricardo. (2019). Contexto, justicia y universalidad en la filosofía política actual. Algunas críticas y aportes a la teoría de la justicia de Habermas. *Estudios políticos, 55*. https://doi.org/10.17533/udea.espo.n55a08

Salter, Nicholas; Sawyer, Katina & Gebhardt, Scott. (2021). How does intersectionality impact work attitudes? The effect of layered group memberships in a field sample. *Journal of Business and Psychology, 36*, 1035-1052. https://doi.org/10.1007/s10869-020-09718-z

Sánchez Marín, Gregorio. (2001). *La retribución del directivo y los resultados de la empresa: efectos de la estrategia empresarial y del entorno.* Murcia: Universidad de Murcia.

Sanhkwe, Hamfrey. (2022). The influence of nonwork resources, nonwork demands and external support on work engagement and productivity: A moderated mediation model. *SA Journal of Industrial Psychology, 48*(1), 1-8. https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1957

Sara Pallarès, Clara. (2016). La gestión del contrato psicológico en una empresa multinacional de alimentos española. *Psicoperspectivas, 15*(2), 40-52. https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol15-Issue2-fulltext-685

Saraih, U.N; Mohd Zaki; M.I.I.; Mohd Karim, K; Sakdan, M.F. & Amlus, M.H. (2019). The influences of job performance, work-life balance and organizational justice on employees' career satisfaction. *Humanities & Social Sciences Reviews, 7*(5), 442-447. https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7549

Sarstedt, Marko; Hair, Joseph F.; Ringle, Christian M.; Thiele, Kai O. & Gudergan, Siegfried P. (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies! *Journal of business research, 69*(10), 3998-4010. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.007

Sau, Victoria. (2000). *Diccionario Ideológico Feminista. 3° edición.* Barcelona: Icaria.

Schat, Aaron C.H.; Frone, Michael. R. & Kelloway, E. Kevin. (2006). Prevalence of workplace aggression in the US workforce: Findings from a national study. En E. Kelloway, J. Barling, & J. Hurrell, *Handbook of workplace violence* (págs. 47-90). Thousand Oaks, CA: Sage. https://doi.org/10.4135/9781412976947.n4

Schaufeli, Wilmar. (2005). Burnout en profesores: Una perspectiva social del intercambio. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 2005. Volumen 21*,(1-2), 15-35. https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317039002.pdf

Schaufeli, Wilmar. (2006). The balance of give and take: Toward a social exchange model of burnout. *International Review of Social Psychology, 19*, 87-131. Obtenido de https://shs.cairn.info/article/RIPSO_191_0075?tab=texte-integral

Schaufeli, Wilmar & Bakker, Arnold. (2003). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual.* Utrecht: Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University. Obtenido de https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf

Schaufeli, Wilmar & Bakker, Arnold. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. En A. Bakker, & M. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (págs. 10-24). New York: Psychology Press.

Schaufeli, Wilmar; Bakker, Arnold & Van Rhenen, Willem. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness and absenteeism. *Journal of Organizational Behavior 30*(7), 839-917. https://doi.org/10.1002/job.595

Schaufeli, Wilmar; Salanova, Marisa; González-romá, Vicente & Bakker, Arnold. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71-92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Schaufeli, Wilmar; Shimazu, Akihito; Hakanen, Jari; Salanova, Marisa & De Witte, Hans. (2017). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment, 35*(4). https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430

Schein, Edgar H. (1985). *Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.* San Francisco: Jossey- Bass.

Schneider, François; Kallis, Giorgos & Martinez-Alier, Joan. (2010). Crisis or opportunity? Economic degrowth for social equity and ecological sustainability. Introduction to this special issue. *Journal of Cleaner Production. Volume 18*(6), 511-551. http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.01.014.

Schüssler Fiorenza, Elisabeth. (2004). *Los caminos de la Sabiduría.* Santander: Editorial Sal Terrae, Santander, 2004.

Schyns, Birgit & Schilling, Jan. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly, 24*(1), 138-158. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001

Sen, Amartya. (2011). *La idea de la justicia.* Buenos Aires: Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara.

Serrano Orellana, Bill J. & Portalanza, Alexandra. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios, 5,* 117-125. https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6

Serrano, Enrique. (2005). La teoría aristotélica de la justicia. *Isonomía, (22),* 123-160. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-02182005000100006&script=sci_arttext

Shapiro, Debra. (2001). The death of justice theory is likely if theorists neglect the "wheels" already invented and the voices of the injustice victims. *Journal of Vocational Behavior, 58,* 235-242. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1795

Shapiro, Debra; Buttner, E. Holly & Barry, Bruce. (1994). Explanations: what factors enhance their perceived adequacy? *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 58*(3), 346-368. https://doi.org/10.1006/obhd.1994.1041

Sherif, Muzafer & Sherif, Carolyn. (1979). Research on intergroup relations. En William Austin, & Stephen Worchel, *The social psychology of intergroup relations* (págs. 7-18). Monterey, CA: Brooks/Cole.

Siahaan, Elisabeth. (2018). Evaluating the effect of work-family conflict and emotional intelligence in workplace: review to increase employees' performance. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 126*(1), 012100. IOP Publis. https://doi.org/10.1088/1755-1315/126/1/012100

Sibley, Chris; Overall, Nickola & Duckitt, John. (2007). When women become more hostilely sexist toward their gender: The system-justifying effect of benevolent sexism. *Sex Roles. 57*, 743-754. https://doi.org/10.1007/s11199-007-9306-1

Sidanius, Jim & Pratto, Felicia. (1999). *Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression.* Cambridge: Cambridge University Press.

Sidanius, Jim & Pratto, Felicia. (2004). Social Dominance Theory: a new synthesis. En J. Jost, & J. Sidanius, *Political Psychology* (págs. 315-332). New York: Psychology Press.

Sidanius, Jim & Veniegas, Rosemary. (2000). Gender and race discrimination. The interactive nature of disadventage. En S. Oskamp, *Reducing prejudice and discrimination. The Clavemont Symposium on Applied Social Psychology* (págs. 46-69). Mahwah. New Jersey: Erlbaum.

Sidanius, Jim; Levin, Shana; Liu, James & Pratto, Felicia. (2000). Social dominance orientation, anti-egalitarianism and the political psychology of gender: an extension and cross-cultural replication. *European Journal of Social Psychology,*

30, 41-67. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(200001/02)30:1<41::AID-EJSP976>3.0.CO;2-O

Sidanius, Jim; Pratto, Felicia; van Laar, Colette & Levin, Shana. (2004). Social Dominance Theory: Its Agenda and Method. *Political Psychology, 25* (6), 845-880. https://doi.org/10.1111/j.1467-9221.2004.00401.x

Siegrist, Johannes. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*(1), 27-41. https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27

Siegrist, Johannes. (2001). A theory of occupational stress. En J. Dunham, *Stress in the Workplace: Past, Present and Future* (págs. 52-66). London: Whurr Publishers.

Siegrist, Johannes. (2002). Effort-reward imbalance at work and health. En P. Perrewe, & D. Ganster, *Historical and Current Perspectives on Stress and Health (Research in Occupational Stress and Well-being, Volume 2* (págs. 261-291). Emerald Group Publishing Limited.

Silván-Ferrero, María del Prado & Bustillos, Antonio. (2007). Adaptación de la Escala de Orientación a la Dominancia Social al castellano: validación de la Dominancia Grupal y la Oposición a la Igualdad como factores subyacentes. *Revista Psicología Social, 22*(1), 3-15. https://doi.org/10.1174/021347407779697485

Simon, Bernd. (1992). The perception of ingroup and outgroup homogeneity: Reintroducing the intergroup context. En W. Stroebe, & M. Hewstone, *European Review of Social Psychology, 3*(1), 1-30. Chichester: Wiley. https://doi.org/10.1080/14792779243000005

Simon, Herbert. (1957). *Administrative Behavior: A case of Decision Making Process in Administrative Organization.* Nueva York: NY McMillian.

Simon, Herbert. (1962). Discussion: Problems of methodology. *American Economic Review, 53*(2), 229-231. Obtenido de http://www.jstor.org/stable/1823844

Sirgy, M. Joseph & Lee, Dong-Jin. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life, 13*, 229-254. https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8

Slan-Jerusalim, Rebecca & Chen, Charles P. (2009). Work-family conflict and career development theories: A search for helping strategies. *Journal of Counseling & Development, 87*(4), 492-499. https://doi.org/10.1002/j.1556-6678.2009.tb00134.x

Sonnentag, Sabine. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of applied psychology, 88*(3), 518-528. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518

Spreitzer, Gretchen M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal, 38*(5), 1442-1465. https://doi.org/10.2307/256865

Steinfield, Laurel; Sanghvi, Minita; Zayer, Linda; Coleman, Catherine; Ourahmoune, Nacima; Harrison, Robert; Hein, Wendy & Brace-Govan, Jan. (2019). Transformative intersectionality: Moving business towards a critical praxis. *Journal of Business Research, 100,* 366-375. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.031

Stephens, Gregory & Sommer, Steven. (1996). The measurement of work to family conflict. *Educational and Psychological Measurement, 56*(3), 475-486. https://doi.org/10.1177/0013164496056003009

Stewart, Walter; Ricci, Judith; Chee, Elsbeth; Hahn, Steven & Morganstein, David. (2003). Cost of lost productive work time among US workers with depression. *JAMA: Journal of the American Medical Association, 289(*23), 3135–3144. https://doi.org/10.1001/jama.289.23.3135

Stichting Equileap Foundation. (2020). *Gender Equality in Europe. Assessing 255 leading companies on workplace equality.* Obtenido de https://equileap.com/wp-content/uploads/2020/05/Equileap_EuropeanReport2020.pdf

Straub, Caroline. (2011). Antecedents and organizational consequences of family supportive supervisor behavior: A multilevel conceptual framework for research. *Human Resource Management Review, 22,* 15-26. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.08.001

Studd, Michael & Gattiker, Urs. (1991). The evolutionary psychology of sexual harassment in organizations. *Ethology and Sociobiology, 12*(4), 249-290. https://doi.org/10.1016/0162-3095(91)90021-H

Sun, Ning; Zeng, Qiulan; Li, Laiyou; Zhu, Haibo; Liu, Xiufen; Zhou, Shuping & Han, Hihui. (2022). A model of abusive supervision, self-efficacy, and work engagement among Chinese registered nurses: The mediating role of self-efficacy. *Frontiers in Psychology, 13, 962403*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.962403

Sundari, Made; Supartha, I Wayan; Wibawa, I Made Artha & Surya, Ida Bagus. (2022). Does work-life balance and organizational justice affect female nurses' performance in a pandemic era? *Problems and Perspectives in Management, 20*(1), 288-298. http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.24

Sweeney, Paul & McFarlin, Dean. (1997). Porcess and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior, 18*, 83-93. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199701)18:1<83::AID-JOB779>3.0.CO;2-3.

Swim, Janet & Hyers, Lauri. (2009). Sexism. En N. (Ed), *Handbook of prejudice, stereotyping, and discrimination* (págs. 407-430). New York: Psychology Press.

Swim, Janet; Eyssell, Kristen; Murdoch, Erin & Ferguson, Melissa. (2010). Self-Silencing to Sexism. *Journal of Social Issues, 3*(66), 493-507. https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2010.01658.x

Tajfel, Henri. (1981). *Human groups and social categories.* Cambridge: Cambridge University Press. Obtenido de https://es.scribd.com/doc/245307708/Grupos-Humanos-y-Categorias-Sociales-de-Henri-Tajfel

Tajfel, Henri & Turner, John. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. En W. Austin, & S. Worchel, *The Social Psychology of intergroup relations* (págs. 33-47). Monterrey, CA: Brooks- Cole.

Talboys, Sharon; Kaur, Manmeet; VanDerslice, James & Gren, Lisa. (2017). What is eve teasing? A mixed methods study of sexual harassment of young women in the rural Indian context. *Sage open, 7*(1), *2158244017697168*. https://doi.org/10.1177/2158244017697168

Talukder, A.K.M.; Vickers, Margaret & Khan, Aila. (2018). Supervisor support and work-life balance: Impacts on job performance in the Australian financial sector. *Personnel Review, 47(3),* 727-744. doi:https://doi.org/10.1108/PR-12-2016-0314

Taris, Toon; Peeters, Maria; Le Blanc, Pascale; Schreurs, Paul & Schaufeli, Wilmar. (2001). From inequity to burnout: The role of job stress. *Journal of Occupational Health Psychology , 6* (4), 303-323. https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.4.303

Tatum. Fundipe. Fundación Masfamilia. (2012). El buen líder, faro de la conciliación. Impacto de los estilos de dirección en la implantación de una cultura de conciliación. *Observatorio efr*. Obtenido de http://www.fundipe.es/archives/El%20buen%20Lider%20Faro%20de%20la%20Conciliacion-OBSERVATORIO-EFR.pdf

Taylor, Frederick W. (1914). Scientific management: reply from Mr. FW Taylor. *The Sociological Review, 7*(3), 266-269. https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1914.tb02387.x

Tena, Gloria. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa - trabajador. *Acciones e investigaciones sociales, 15*, 85-107. https://doi.org/10.26754/ojs_ais/ais.200215224

Tepper, Bennett J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*, 178-190. https://doi.org/10.5465/1556375

Tepper, Bennet J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management, 33*(3), 261–289. https://doi.org/10.1177/0149206307300812

Tepper, Bennet J.; Duffy, Michelle K.; Henle, Christine A. & Lambert, Lisa S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology, 59*(1), 101-123. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00725.x

Tepper, Bennet J.; Simon, Lauren S. & Park, Hee C. (2017). Abusive Supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(1), 123-152. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539

Thibaut, John & Walker, Laurens. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis.* Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Thurston, Rebecca; Chang, Yuefang; Matthews, Karen; Von Känel, Roland & Koenen, Karestan. (2019). Association of Sexual Harassment and Sexual Assault With Midlife Women's Mental and Physical Health. *JAMA internal medicine, 179*(1), 48-53. https://doi.org/10.1001/jamainternmed.2018.4886

Timmerman, Marieke E. & Lorenzo-Seva, Urbano. (2011). Dimensionality assessment of ordered polytomous items with parallel analysis. *Psychological methods, 16*(2), 209-220. https://doi.org/10.1037/a0023353.

Topa Cantisano, Gabriela. (2008). El contrato psicológico: un nuevo marco para comprender las relaciones dentro de las organizaciones. En F. Palací, *El contrato psicológico: un nuevo marco para comprender lasPsicología de la Organización* (págs. 101-119). Madrid: Pearson.

Topa Cantisano, Gabriela & Morales Domínguez, José Francisco. (2005). El síndrome de Burnout y sus efectos en la salud: el papel de la ruptura de contrato psicológico en una muestra de funcionarios de prisiones españolas. *Revista Mexicana de Psicología*, *22*(2), 481-490. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/2430/243020634011.pdf

Topa Cantisano, Gabriela; Morales Domínguez, José Francisco & Depolo, Marco. (2008). Perceived Sexual Harassment at Work: Meta Analysis and Structural Model of Antecedents and Consequences. *The Spanish Journal of Psychology, 11*, 207-218. https://doi.org/10.1017/S113874160000425X

Topa Cantisano, Gabriela; Morales, José Francisco & Palací Descals, Francisco. (2005). El cumplimiento del contrato psicológico y su relación con la cultura organizacional para nuevos y veteranos: un anális multigrupo. *Apuntes de Psicología*, *23*(1), 53-70. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Gabriela-Topa

Topa Cantisano, Gabriela; Palací Descals, Francisco & Morales Domínguez, José Francisco. (2004). La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 20*(1), 31-45. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317996003.pdf

Treviño, Linda; Brown, Michael & Hartman, Laura. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations, 55*(1), 5-37. https://doi.org/10.1177/0018726703056001448

Tsang, Seng-su; Liu, Zhih-Lin & Nguyen, Thi Vinh. (2023). Family–work conflict and work-from-home productivity: do work engagement and self-efficacy mediate? *Humanities and social sciences communications, 10, 419*. https://doi.org/10.1057/s41599-023-01929-y

Tura Solves, Marta & Martínez Costa, Carme. (2012). La Cultura organizativa y la percepción de igualdad de oportunidades de género. *XVI Congreso de Ingeniería de Organización.* (pág. 1145-1152). Vigo.

Turcotte-Légaré, Nicolás; Gaudet, Marie-Claude & Doucet, Olivier. (2023). Understanding the effects of empowering leadership on positive and negative performance behaviors: A manufacturing sector study. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 40*(2), 218-231. https://doi.org/10.1002/cjas.1695

Turner, John. (1999). Some current issues in research on social identity and self-categorization theories. En Naomi Ellemers, Russell Spears, & Bertjan Doosje, *Social identity: Context, commitment, content.* (págs. 6-34). Oxford: Blackwell.

Turner, Nick; Barling, Julian; Epitropaki, Olga; Butcher, Vicky & Milner, Caroline. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of applied Psychology, 87*(2), 304-311. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.304

Turnley, William & Feldman, Daniel. (1999). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resource Management Review, 9*(3), 367-386. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00025-X

Turnley, William & Feldman, Daniel. (2000). Reexamining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior, 21*(1), 25-42. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<25::AID-JOB2>3.0.CO;2-Z

Tyler, Tom. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(5), 830-838. https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.5.830

Tyler, Tom & Lind, E. Allan. (1992). A relational model of authority in groups. En M. Zanna, *Advances in Experimental Social Psychology* (págs. 115-192). New York: Lexington Books. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60283-X

U.S. Equal Employment Opportunity Commission. (1980). *Guidelines on Sexual Harassment.* Washington, DC: Document 34: EEOC.

Uegaki, Kimi Uegaki; de Bruijne, Martine C.; van der Beek, Allard J.; van Mechelen, Willen & van Tulder, Maurits W. (2011). Economic evaluations of occupational health interventions from a company's perspective: a systematic review of methods to estimate the cost of health-related productivity loss. *Journal of occupational rehabilitation, 21*, 90-99. https://doi.org/10.1007/s10926-010-9258-0

Usman, Raja; Gary, Jons & Filotheos, Ntalianis. (2004). The Impact of Personality on Psychological Contracts. *Academy of Management Journal, 47*(3), 350-367. Obtenido de http://docslide.us/documents/usman-raja.html

Vaamonde, Juan. (2013). *El sexismo en el lugar de trabajo a la luz de los valores personales y de las percepciones de justicia organizacional.* La Plata: Tesis Doctoral. Facultad de Psicología, Universidad Nacional de La Plata.

Valcarcel, Amelia. (1993). *Del Miedo a la Igualdad.* Barcelona: Editorial Crítica.

Valik, Andrea; Holmqvist Gattario, Kristina; Lunde, Carolina & Skoog, Therése. (2023). PSH-C: A measure of peer sexual harassment among children. *Journal of Social Issues, 79*(4), 1123-1146. https://doi.org/10.1111/josi.12517

Valor-Segura, Inmaculada; Expósito, Francisca & Moya, Miguel. (2008). Atribución de la conducta del agresor y asesoramiento a la víctima en un caso de violencia doméstica. *Revista de Psicología Social: Revista Internacional de Psicología Social, Volumen 23*(2), 171-180. https://doi.org/10.1174/021347408784135896

Van den Bos, Kees; Lind, E.A. & Wilke, Henk. (2001). The psychology of procedural justice and distributive justice viewed from the perspective of faimess heuristic theory. En R. Cropanzano, *Justice in the workplace: From theory to practice, Vol. 2* (págs. 49-66). Hillsdale: Erlbaum.

Van Knippenberg, Dann & Sitkin, Sim B. (2013). A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board? *Academy of management Annals, 7*(1), 1-60. https://doi.org/10.1080/19416520.2013.759433

Van Roijen, Leona; Essink-Bot, Marie-Louise; Koopmanschap, Marc; Bonsel, Gouke & Rutten, Frans. (1996). Labor and health status in economic evaluation of health care: The Health and Labor Questionnaire. *International journal of technology assessment in health care, 12*(3), 405-415. https://doi.org/10.1017/s0266462300009764.

Vara-Horna, Arístides. (2013). *Los costos empresariales de la violencia contra las mujeres en el Perú. Una estimación del impacto de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja en la productividad laboral de las empresas peruanas.* Lima: GIZ - USMP.

Vara-Horna, Arístides. (2015). *Modelo de gestión empresarial para prevenir la violencia contra las mujeres. Una propuesta integral para involucrar a las empresas en la prevención de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja.* Lima: USMP - GIZ ComVoMujer.

Vara-Horna, Arístides; Asencios-González, Zaida; Quipuzco-chicata, Liliana & Díaz-Rosillo, Alberto. (2022). Are Companies Committed to Preventing Gender Violence against Women? The Role of the Manager's Implicit Resistance. *Social Sciences, 12*(1), 12. https://doi.org/10.3390/socsci12010012

Vara-Horna, Arístides; Asencios-Gonzalez, Zaida; Quipuzco-Chicata, Liliana; Díaz-Rosillo, Alberto & Supo-Rojas, Dante. (2023). Preventing Workplace Sexual Harassment and Productivity Loss during Crisis Periods: The Protective Role of Equitable Management. *Sustainability, 15*(23), 16195. https://doi.org/10.3390/su152316195

Vara-Horna, Arístides; Díaz-Rosillo, Alberto; Asencios-Gonzalez, Zaida & Quipuzco-Chicata, Liliana. (2023). Direct and indirect effects of workplace sexual harassment on the productivity of victims and witnesses: The preventive role of equitable management. *Heliyon, 9*(11), 1-17. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21096

Vázquez Alatorre, Antares. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 11*(1), 74-91. Obtenido de http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol11num1/art5.pdf

Velasco, Marina. (2011). *¿Qué es la justicia?: argumentos filosóficos sobre lo justo y lo injusto. Discusión sobre los cupos de raza y género.* Buenos Aires: Eudeba.

Vera-Calzaretta, Aldo; Carrasco-Dájer, Claudia; Costa, Silvia & Páez-Rovira, Darío. (2015). Factores psicosociales del presentismo en trabajadores del Sistema de Salud chileno. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 31*(2), 119-128. http://dx. doi. org/10.1016/j. rpto. 2015.03. 004.

Verkuyten, Maykel. (1997). The structure of ethnic attitudes: The effects of target group, region, gender, and national identity. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 123*(3), 261-284.

Vincent-Höper, Sylvie; Adler, Mareike; Stein, Marie; Vaupel, Claudia & Nienhaus, Albert. (2020). Sexually harassing behaviors from patients or clients and care workers' mental health: development and validation of a measure. *International journal of environmental research and public health, 17*(7), *2570*. https://doi.org/10.3390/ijerph17072570

Vlassoff, Carol & Garcia Moreno, Claudia. (2002). Placing gender at the centre of health programming: Challenges and limitations. *Social Science and Medicine, 54*(11), 173-1723. http://dx.doi.org/10.1016/S0277-9536(01)00339-2.

Vredenburgh, Donald & Brender, Yaelfb. (1998). The hierarchical abuse of power in work organizations. *Journal of business ethics, 17*, 1337-1347. https://doi.org/10.1023/A:1005775326249

Wagstaff, Adam & van Doorslaer, Eddy. (1998). Equity in health care finance and delivery (second draft). *North Holland Handbook of Health Economics.*

Wall, Victor & Nolan, Linda. (1986). Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task-oriented groups. *Human Relations , 39*(11), 1033-1051. https://doi.org/10.1177/00187267860390110

Wan, Qiaoqin; Zhou, Weijiao & Li, Zhaomei S. (2018). Associations of organizational justice and job characteristics with work engagement among nurses in hospitals in China. *Research in Nursing & Health, 41*(6), 555–562. https://doi.org/10.1002/nur.21908

Wang, Wei; Mao, Jiye; Wu, Weiku & Liu, Jun. (2012). Abusive supervision and workplace deviance: The mediating role of interactional justice and the moderating role of power distance. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 50*(1), 43-60. https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2011.00004.x

Warner, Leah. (2008). A best practices guide to intersectional approaches in psychological research. *Sex roles, 59*(5-6), 454-463. https://doi.org/10.1007/s11199-008-9504-5

Wasti, S. Arzu & Cortina, Lilia. (2002). Coping in context: Sociocultural determinants of response to sexual harassment. *Journal of Personality and Social Psychology, 83*, 394-405. https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.2.394

Wayne, Julie; Casper, Wendy; Matthews, Russell & Allen, Tammy. (2013). Family-supportive organization perceptions and organizational commitment: The mediating role of work–family conflict and enrichment and partner attitudes. *Journal of Applied Psychology, 98*(4), 606-622. https://doi.org/10.1037/a0032491

Weber, Max. (1925). *Wirtschaft und gesellschaft.* JCB Mohr (P. Siebeck).

Weisbrod, Burton. (1961). The valuation of human capital. *Journal of political economy*, *69*(5), 425-436.

Welle, Brian & Heilman, Madeline E. (2005). Formal and Informal Discrimination Agains Women at Work. The Role of Gender Stereotypes. *Center for Public Leadership. [Cambridge, Mass.]* .

Welsh, Sandy. (1999). Gender and sexual harassment. *Annual Review of Sociology, 25*, 169-190. https://doi.org/10.1146/annurev.soc.25.1.169

Weng, Tzu-Chun; Shen, Yun-Hsuan & Kan, Te-Thu. (2023). Talent Sustainability and Development: How Talent Management Affects Employees' Intention to Stay through Work Engagement and Perceived Organizational Support with the Moderating Role of Work–Life Balance. *Sustainability*, *15*(18), *13508*. https://doi.org/10.3390/su151813508

Whitman, Marilyn; Halbesleben, Jonathon & Holmes IV, Oscar. (2014). Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(1), 38-53. https://doi.org/10.1002/job.1852

Williams, Melissa; Gruenfeld, Deborah & Guillory, Lucia. (2017). Sexual aggression when power is new: Effects of acute high power on chronically low-power individuals. *Journal of Personality and Social Psychology, 112*(2), 201-223. https://doi.org/10.1037/pspi0000068

Williamson, Sue; Colley, Linda & Foley, Meraiah. (2019). Human resource devolution, decoupling and incoherence: how line managers manage gender equality reforms. *Public Management Review*, *22*(10), 1-19. https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1642951

Willness, Chelsea; Steel, Piers & Lee, Kibeom. (2007). A meta-analysis of the antecedents and consequences of workplace sexual harassment. . *Personnel Psychology, 60*(1), 127-162. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00067.x

Wirawan, Hillman; Samad, Muhammad A. & Khairil, Muhammad. (2024). Investigating the effect of abusive supervision on work engagement through the role of employee creativity: the moderating effect of interpersonal communication competence. *Human Resource Development International*, *27*(1), 36-57. https://doi.org/10.1080/13678868.2023.2193809

Wise, Sue & Stanley, Liz. (1992). *El acoso sexual en la vida cotidiana.* Barcelona: Paidós.

Woodzicka, Julie & LaFrance, Marianne. (2005). The effects of subtle sexual harassment on women's performance in a job interview. *Sex roles, 53*, 67-77. https://doi.org/10.1007/s11199-005-4279-4

Wu, Sanqing & Cao, Kai. (2015). Abusive supervision and work-family conflict: the mediating role of emotional exhausting. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 3*(4), 171-178. https://doi.org/10.4236/jhrss.2015.34023

Ximénez, Mari Carmen & García, Ana G. (2005). Comparación de los métodos de estimación de máxima verosimilitud y mínimos cuadrados no ponderados en el análisis factorial confirmatorio mediante simulación Monte Carlo. *Psicothema, 17*(3), 528-535. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/727/72717327.pdf

Yagil, Dana. (2008). When the customer is wrong: A review of research on aggression and sexual harassment in service encounters. *Aggression and Violent Behavior, 13*(2), 141-152. https://doi.org/10.1016/j.avb.2008.03.002

Yildiz, Bora; Yildiz, Harun & Ayaz-Arda, Ozlem. (2021). Relationship between work–family conflict and turnover intention in nurses: A meta-analytic review. *Journal of Advanced Nursing, 77*(8), 3317-3330. https://doi.org/10.1111/jan.14846

Young, Iris M. (2000). *La justicia y la política de la diferencia* (Edición en español del original de Princeton University Press. 1990 ed.). Madrid: Ediciones Cátedra.

Yucel, Ilhami; Sirin, Muhammed & Bas, Murat. (2021). The mediating effect of work engagement on the relationship between work–family conflict and turnover intention and moderated mediating role of supervisor support during global pandemic. *International Journal of Productivity and Performance Management*. https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2020-0361

Yukl, Gary. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly, 10*(2), 285-305. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2

Zabaleta, Alonso. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología Desde El Caribe, 12*, 115- 133. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf

Zhang, Shu-e; Wang, Juan; Liu, Li; Meng, De-xin; Wang, Hong-ni; Zhao, Xin; Wang, Xiao-he; Liu, Bei; Cao, De-pin & Sun, Tao. (2022). Does abusive supervision lead nurses to suffer from workplace violence? A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management, 30*(6), 1396-1406. https://doi.org/10.1111/jonm.13326

Zhang, Yucheng & Bednall, Timothy C. (2016). Antecedents of Abusive Supervision: a Meta-analytic Review. *Journal of Business Ethics, 139*(3), 455-471. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2657-6

Zhang, Yucheng & Liao, Zhenyu. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, *32*(4), 959–987. https://doi.org/10.1007/s10490-015-9425-0

Zhao, Tong & Dungan, J. Mark. (2018). Quantifying lost labor productivity in domestic and international claims. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, *10*(3), 04518013. https://doi.org/10.1061/(ASCE)LA.1943-4170.0000269

Zhou, Mingjie; Zhang, Jinfeng; Li, Fugui & Chen, Chen. (2020). Work-family conflict and depressive symptoms among Chinese employees: cross-level interaction of organizational justice climate and family flexibility. *International journal of environmental research and public health*, *17*(19), 1-16. https://doi.org/10.3390/ijerph17196954

Zulkarnain, Zulkarnain; Rahmadani, Vivi; Novliadi, Ferry & Nasution, Amalia. (2023). Work Engagement, Work-Family Conflict and Personality Traits: Study Among Oil Palm Plantation Officers. *Quality*, *24*(194), 361-367. https://doi.org/10.47750/QAS/24.194.40