

LA RETRIBUCIÓN COMO FACTOR EXPLICATIVO DE LA DISCRIMINACIÓN DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Mercedes Villanueva Flores, mercedes.villanueva@ca.uca.es, Escuela Universitaria de Estudios Jurídicos y Económicos, Adscrita a la Universidad de Cádiz

RESUMEN

El propósito del presente trabajo es llevar a cabo un estudio sobre la percepción de equidad y discriminación de las personas con discapacidad física y orgánica en las organizaciones, centrándonos en una de las prácticas de los recursos humanos, la retribución. Para ello, utilizaremos como marco teórico, el modelo de la justicia organizativa, por lo que hemos considerado interesante analizar tanto la equidad distributiva como la equidad de procedimientos en cada uno de los tipos de retribución que se pueden dar en las organizaciones, la retribución basada en el puesto de trabajo, la retribución basada en las habilidades y la retribución basada en el rendimiento. Asimismo, consideramos relevante estudiar la relación entre la percepción de equidad y discriminación y una de las actitudes del comportamiento, la satisfacción.

PALABRAS CLAVE

Discriminación, Equidad, Retribución, Discapacidad

ABSTRACT

The objective of this paper is to carry out a study about the equity and discrimination perception about people with disabilities physical and organic in the organizations, trying to explain this perception in one of the practical of human resource, the retribution, so the theoretical framework we will use is the organizational justice. We have thought interesting to study the distributive equity and the procedural equity in the different types of retributions, the retribution bases on the job, the retribution bases on the skills and the retribution bases on the performance. As well as, we have consider important to study the relation of this perceptions with the satisfaction

KEYWORDS

Discrimination, Equity, Retribution, Disabilities

1. INTRODUCCIÓN

El tema de nuestro trabajo ha sido inspirado por la conciencia de acabar con las situaciones de discriminación que padecen muchas personas en las organizaciones, por el simple hecho de tener características diferentes. Hemos considerado interesante analizar y aportar información sobre este tema, centrándonos en un colectivo con características muy concretas como son las personas con discapacidad.

En la literatura sobre discriminación podemos encontrar diversos estudios relativos a la discriminación de género (Winters 2001, Gutek, Cohen and Tsui 1996, Gabor 1995), a la discriminación en el acceso al trabajo para personas de mayor edad (Bennington, 2001), a la discriminación en la integración en el mercado de trabajo de los desfavorecidos en general (Burbach, Staszak, Pati 1986) y trabajos sobre discriminación de colectivos más concretos, como son las personas con discapacidad en el acceso al mercado laboral (Hotchkiss 2004, Lee 2001, Powers 1998). Sin embargo es menor el número de investigaciones realizadas que se hayan centrado en la situación de este colectivo, las personas con discapacidad, desde una perspectiva de gestión interna, una vez obtenido un puesto de trabajo (Stone and Colella 1996; Barnes and Colin 1992). Nuestro objeto de investigación es analizar si estas personas perciben discriminación en las organizaciones, lo que consideramos un aspecto relevante sobre el que queremos profundizar. Nos preguntamos, si además de esa discriminación externa latente, este grupo de individuos perciben que son discriminados en las organizaciones, por el simple hecho de padecer una discapacidad, por la desconfianza sobre su productividad y desarrollo en sus puestos de trabajo. Para responder a dicho interrogantes vamos a constatar en que medida se produce dicha percepción de discriminación interna en una de las prácticas de la gestión de los recursos humanos, la retribución.

Un aspecto fundamental para el trabajador es la retribución recibida por el desarrollo de su trabajo, ya que ésta determina su poder adquisitivo, así como su valía personal. La estructura retributiva podemos clasificarla en tres tipos, la retribución basada en las habilidades, la retribución basada en el puesto de trabajo y la retribución basada en el rendimiento (Lawler, 1987; Chen, 2004; Recardo & Pricome, 1996; Barret, 1991). En este trabajo, nos planteamos analizar si las personas con discapacidad física y orgánica perciben inequidad y discriminación en cada uno de estos tipos de retribución. Para ello, estudiaremos tanto la percepción de equidad y discriminación distributiva como la de procedimientos, así como la relación de estas percepciones con la satisfacción de este colectivo en el puesto de trabajo.

Tras esta introducción comenzamos este trabajo analizando diferentes aspectos de la discriminación en las organizaciones, continuando con el marco teórico que vamos a aplicar en este estudio, la justicia organizativa. Seguidamente, nos centraremos en la práctica de recursos humanos a investigar, la retribución, planteando las diferentes proposiciones de análisis. Finalizamos con unas reflexiones y limitaciones, recogiendo en último lugar la bibliografía utilizada.

2. LA DISCRIMINACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

El concepto de discriminación es bastante amplio tanto en su dimensión como en los distintos ámbitos de aplicación, por lo que consideramos necesario definir previamente que se entiende por discriminación. Para ello, debemos hacer referencia en primer lugar a la discriminación directa, la cual se da cuando una persona es

tratada de manera menos favorable que otra en situación análoga por algún motivo por los que se prohíbe la discriminación. Estos motivos están enumerados exhaustivamente por la legislación comunitaria. Los motivos cubiertos hacen referencia a características personales de un individuo o grupo, tales como sexo o nacionalidad, raza u origen étnico, discapacidad, edad, orientación sexual, religión o creencias. La discriminación directa se produce cuando una persona es tratada de manera menos favorable a causa de esas características (Directiva de la Unión Europea, 2000). En los años 70 el Tribunal Europeo de Justicia –influido por la Corte Suprema Americana- reconoció que la discriminación por sexo y nacionalidad podía tener lugar también cuando una provisión, criterio o práctica aparentemente neutral tuviera un significado adverso o un impacto negativo sobre uno de estos grupos, esto se conoce como discriminación indirecta.

Las discriminaciones por sexo, raza, edad y características étnicas han sido analizadas por muchos investigadores en varios campos (Winters 2001, Gutek, Cohen and Tsui 1996, Gabor 1995, Reynolds 1987, Bennington, 2001), sin embargo, los estudios sobre discriminación de las personas con discapacidad son bastante nuevos, existiendo pocos análisis al respecto (Goldman, Gutek, Stein y Lewis, 2006). La percepción de discriminación podemos definirla como la apreciación que tiene un individuo al considerar que es tratado de forma diferente e injusta por pertenecer a un grupo (mujeres, personas con discapacidad, personas de color) (Mirage, 1994; Sanchez & Brock, 1996). El ser víctima de discriminación tiene importantes implicaciones para la autoestima y el bienestar psicológico (Crocker, Cornwell & Mayor, 1993; Mayor & Crocker, 1993), en la identificación de los grupos (Branscombe, Schmitt, & Harvey, 1999), en las relaciones interpersonales y en la hostilidad entre los grupos.

Es necesario tener en cuenta los efectos de la discriminación sobre la organización, ya que pueden ser negativos para los resultados organizativos. Así como, los beneficios que pueden obtenerse si la organización acude a programas de acción positiva, que disminuyan la discriminación de los distintos grupos.

Efectos de la discriminación en las organizaciones: los programas de acción positiva

La literatura pone de manifiesto que la discriminación en las organizaciones puede tener efectos negativos en aspectos tales como su imagen corporativa, el nivel de absentismo, la rotación, el estrés, las quejas y la satisfacción (DeeDee 2005). Algunas directivas europeas consideran ilegal la discriminación en el puesto de trabajo, basadas en la edad, sexo, orientación sexual, religión, raza y discapacidad. Por ello, el mejor modo de prevenir las reclamaciones por discriminación es tratando a los empleados de manera justa, contratando y promocionando teniendo en cuenta los conocimientos, capacidades, habilidades y el rendimiento obtenido por el trabajador en el puesto de trabajo. Las reclamaciones por discriminación pueden afectar negativamente a la imagen y reputación de las empresas, por lo que, se deben crear políticas de igualdad de oportunidades en el empleo. Las empresas con pleitos o demandas por motivos de discriminación en el puesto de trabajo son menos valoradas, influyendo estos procesos de forma negativa en la imagen de estas organizaciones. (Wright, Ferris, Hiller & Kroll, 1995).

En los colectivos que se sienten discriminados, el absentismo y la rotación son extraordinariamente más altos y los niveles de satisfacción más bajos que los obtenidos con personas no discriminadas (Cock & Blake, 1991).

Los empleados que perciben que están siendo tratados de forma injusta en cuanto a la retribución recibida, la asignación o diseño del puesto de trabajo, las posibilidades de promoción, las horas extras asignadas o los casos de despidos, es más probable que se quejen o lleven a cabo reivindicaciones que aquellos que creen que están siendo tratados justamente (Allen & Keaveny, 1985). Asimismo, se investiga la percepción de discriminación en las minorías étnicas, analizando cómo influye esta percepción de discriminación, ante condiciones de trabajos desfavorables y discriminatorias, en el grado de estrés y ansiedad de las personas que la perciben (Sanchez & Brock, 1996), siendo mayor la ansiedad y el estrés cuando el individuo se siente discriminado en la organización.

Considerados los efectos negativos de la discriminación en las organizaciones, es necesario destacar los efectos positivos obtenidos por aquellas empresas que implantan programas de acción positiva. Así, se han analizado los beneficios económicos potenciales logrados al establecer programas que eliminen la discriminación en el puesto de trabajo hacia las mujeres, grupos minoritarios y personas de otra raza, cultura y color (Cock & Blake, 1991). Las organizaciones que los instauran pueden obtener ventajas competitivas sostenibles y pueden ser más valoradas en el mercado de capitales. A través de estos programas se pretende que no se den prácticas discriminatorias en el lugar de trabajo, influyendo en la eficiencia de la gestión de la diversidad, en el precio de las acciones, en la reducción del absentismo, rotación y en el aumento de la satisfacción de estos colectivos, mientras que los veredictos de culpabilidad en prácticas discriminatorias, contribuyen a la ineficiencia en la gestión de la diversidad, a la imagen negativa de la empresa, a la insatisfacción, el absentismo y la rotación de estas personas (Allen & Keaveny, 1985). Los programas de acción positiva se caracterizan por acciones que incrementan la representación de los grupos con desventajas y asegura la igualdad de oportunidades para estos grupos. Esas acciones implican la contratación de estos colectivos y el fomento de la promoción, potenciar la formación de estas personas y el reclutamiento, y apoyar su desarrollo profesional en las organizaciones (Cox, 1993; Veileux & Tougas, 1989). Se ha considerado que es más probable que los gerentes masculinos apoyen los programas de acción positiva, si perciben que las mujeres tienen un trato injusto en el lugar de trabajo (Parker, 1998).

Entre los diferentes marcos teóricos sobre la discriminación, hemos considerado que el que es capaz de explicar y responder mejor a las cuestiones planteadas en la investigación, es el modelo de la justicia organizativa, por lo que para constatar en que medida se da una percepción de discriminación interna de las personas con discapacidad, consideramos necesario aplicarlo. Por ello a continuación exponemos los diferentes aspectos a tener en cuenta.

3. LA JUSTICIA ORGANIZATIVA COMO MARCO TEÓRICO EXPLICATIVO DE LA DISCRIMINACIÓN

Se ha definido la justicia organizativa como la percepción de justicia que tienen las personas en las organizaciones (Greenberg, 1996). Éste es un concepto relevante ya que uno de los objetivos fundamentales debe ser asegurar el trato justo de los empleados en el lugar de trabajo. Las investigaciones han demostrado que los

trabajadores se sienten más positivos en las empresas y en sus grupos cuando perciben que las condiciones de trabajo y los sistemas de recompensas son justos (Mellor, Barnes-Farrel, & Stanton, 1999).

Al menos tres tipos de justicia organizativa han sido identificados, la justicia distributiva, la de procedimiento y la interaccional. La equidad distributiva se centra en los resultados, hace referencia a la evaluación de los resultados recibidos en la relación de intercambio con la organización (De Boer, Bakker, Syroit & Schaufeli, 2002). El origen de la justicia distributiva es la teoría de la equidad de Adams (1963), que hace referencia a la relación entre las entradas o aportaciones dadas por el trabajador a la organización y los resultados obtenidos por parte de ésta. La justicia distributiva implica que los empleados valoren lo recibido por parte de la organización y su contribución a la misma (Greenberg, 1990). La justicia de procesos, es la equidad en los procedimientos de asignación o la forma en que los superiores generalmente toman estas decisiones (De Boer, Bakker, Syroit & Schaufeli, 2002). Esta equidad, analiza el proceso que es llevado a cabo para llegar al resultado final (Greenberg, 1990). Por último, la justicia de Interacción, hace referencia al trato recibido en la implantación del procedimiento, relacionado con la empatía por parte de la gerencia ante situaciones de inequidad (Blodgett et al, 1997; Tax et al, 1998).

Así por ejemplo, las evaluaciones sobre la restitución o restauración de servicios pueden ser explicadas a través de la justicia organizativa. Las organizaciones que cometen fallos en el servicio al cliente, deben contar con estrategias para rectificar esos errores. Estas estrategias pretenden mitigar o reparar el daño recibido por el cliente debido a esos errores o fallos cometidos en el servicio ofrecido. (Johnston & Hewa, 1997). Los beneficios de contar con estrategias para restablecer o rectificar un servicio son claros, sin embargo, pocas empresas ofrecen formación a sus trabajadores sobre como rectificar ante un error. (Oldham, Nottenburg, Kassner, Ferris, Fedor, & Masters, 1982). La equidad es relevante en situaciones donde se producen un intercambio, por lo que es adecuado su uso en el intento de explicar como se obtienen las evaluaciones de restitución de servicios. La teoría de la equidad considera las entradas (sacrificios e inversiones realizadas por los clientes) y los resultados obtenidos (recompensas y satisfacción recibidas por el cliente), comparando esas entradas y resultados obtenidos con otras situaciones similares experimentadas (referente comparativo) (Greenberg, 1990). Si consideramos los tipos de justicias organizativas, en este caso, la justicia distributiva, se centra en los resultados específicos del esfuerzo por restituir ese error o fallo en el servicio ofrecido. Los resultados típicos mencionados en la literatura incluyen las compensaciones (descuentos, restablecimiento gratuito, servicio secundario gratis, disculpas) (Blodgett et al, 1997; Goodwin & Ross, 1992; Hoffman & Kelley, 1996; Sundaram et al, 1997; Tax et al, 1998). En el caso de la justicia de procedimiento, se examina el proceso llevado a cabo hasta llegar al resultado, así aunque, el cliente esté satisfecho con el resultado obtenido de esa restitución o reparación del fallo cometido, puede que no esté satisfecho con el proceso soportado hasta obtener el resultado (Greenberg, 1990), puede que el proceso haya sido muy lento o se haya tardado mucho en procesar la queja del cliente. La justicia de interacción, hace referencia al trato interpersonal recibido en el procedimiento para obtener los resultados, es decir, la empatía, el deseo por parte de la compañía de dar una explicación por la situación ocurrida y el esfuerzo realizado por la organización para resolver la situación (Blodgett et al, 1997; Tax et al, 1998).

Las dimensiones de la justicia organizativa constituyen un campo amplio de clasificación que absorbe un complejo conjunto de normas sociales y reglas que determinan la percepción de trato justo dentro de ese campo. A la hora de considerar la justicia distributiva, diversos trabajos han demostrado que los individuos difieren en los resultados considerados como justos. Algunos consideran una norma justa, el recompensar al trabajador en función de su productividad en la organización, sin embargo, otros creen como criterio equitativo el que los individuos con los mismos trabajos deberían recibir el mismo nivel de compensación. Incluso otros consideran el criterio de la necesidad, según el cual las personas deben ser recompensadas atendiendo a sus circunstancias personales (Simpson & Kaminski, 2007). Esta discusión sobre las reglas y normas dentro de la dimensión de la justicia en los procedimientos deja claro que los individuos varían en su percepción de justicia organizativa. Otros trabajos hacen referencia a la importancia que se da a cada una de las dimensiones de la justicia organizativa, así Hallock (1997) ha observado que un aspecto que reclaman las mujeres en el trabajo es el ser tratadas con dignidad y respeto, además de afirmar que las mujeres piensan que sus trabajos son invisibles y se sienten infravaloradas. En estos casos argumenta, que los trabajos realizados por mujeres en los niveles más bajos, el ser tratadas con dignidad y respeto, es decir la justicia interaccional, adquiere una mayor importancia para ellas. Crain (1994) también considera que las mujeres y los hombres valoran de forma diferente las dimensiones de la justicia organizativa. Refleja que las mujeres critican a aquellos que se centran sólo en temas económicos, como las recompensas y los beneficios más que en aspectos sociales como la dignidad o la posibilidad de ser oídos. Es decir, las mujeres valoran más la justicia interaccional que la distributiva. Del mismo modo, Lee, Pillutia y Law (2000) argumentan que las mujeres valoran más la justicia interaccional que los hombres, mientras que éstos dan más valor a la justicia distributiva y a la de procedimientos.

La justicia organizativa ha sido aplicada a diferentes prácticas de recursos humanos, como la selección, las valoraciones del rendimiento, los sistemas de retribución (Greenberg, 1986; Gilliland, 1994 y Folger, 1977) y las posibilidades de desarrollo profesional (Kaplan & Ferris, 2001), entre otras. Este modelo ha sido muy utilizado como marco de trabajo en las investigaciones que se centran en analizar las decisiones tomadas en las distintas prácticas organizativas y las actitudes de los empleados ante tales decisiones. Así, la percepción tanto de justicia distributiva como de procedimiento han sido relacionadas con el compromiso organizativo (Folger & Konovsky, 1989; Korsgaard et al, 1995; Lambert, 2003; Masterson et al, 2000), con la satisfacción en el trabajo (Ambrose & Cropanzano, 2003; Lambert, 2003), con las intenciones de movimiento o abandono (Brockner et al, 1990; Masterson et al, 2000), con el absentismo al trabajo (Lam & Schaubroeck, 2000; Schwarzwald et al, 1992), con el esfuerzo en el trabajo (Brockner et al, 1990) y con el rendimiento (Pfeffer & Langton, 1993). En el trabajo de Cohen-Charash y Spector (2003) se obtiene que la justicia de procedimiento está significativamente correlacionada con la satisfacción y el compromiso organizativo y la justicia distributiva con la satisfacción en el trabajo.

En el caso de la justicia distributiva, la premisa básica en la que se apoya la teoría de la equidad, es la apreciación de justicia o equidad que tiene el trabajador, es decir, la percepción que él tiene sobre como cree que debe ser la relación entre lo que aporta a la empresa y lo que recibe de ésta (Adams, 1963, 1965). Cuando percibe que aporta más de lo que recibe, surge un sentimiento de inequidad o injusticia que le causa un estado de tensión o desequilibrio que le motiva a cambiar de comportamiento. Esta percepción de equidad o inequidad

como factor motivador del trabajo, se puede intensificar cuando se toma un referente comparativo, como puede ser, la comparación con otros compañeros de trabajo. Cuando un trabajador ve que otro compañero aporta lo mismo que él en la empresa, en términos de producción, experiencia o formación, y sin embargo, recibe una recompensa superior, desarrolla un sentimiento de inequidad que le motiva a reducir su aportación en la empresa o a exigir una mayor compensación. Son muchas las aportaciones que toman como marco explicativo la teoría de la equidad (Onne 2001, Feng & Hwa Chien 2004, Husmean, Hatfield & Miles, 1987, Carrell & Dittrich 1978, Peterson 1976).

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

La teoría de la equidad postula que los empleados valoran una situación o circunstancia conscientemente o inconscientemente comparándolo con un referente. El referente puede ser otra persona (un compañero de trabajo, un amigo), o puede compararse consigo mismo en diferente contexto o experiencias distintas obtenidas en otros puestos de trabajo (Goodman, 1974; Oldham, Lulik, Ambrose, Stepina, & Brand, 1986). En esta comparación el empleado tendrá sentimiento de equidad o inequidad con la situación con la que se compara. Ante esta situación, el trabajador mantiene su sentimiento de equidad o intenta resolver su sentimiento de inequidad, que implica alterar las entradas o los resultados, manteniendo el mismo referente utilizado o cambiando de referente. (Adams, 1963; Mowday 1983; Huseman, Hatfield and Miles, 1987).

Los tipos de discriminación pueden ser diferentes, así podemos hablar de discriminación por género, edad, raza, nacionalidad o discapacidad, entre otros. En el caso de la discriminación por género, la percepción de discriminación surge cuando las decisiones están basadas en el género y no en los requisitos, cualidades individuales o rendimiento en el trabajo. Cuando los individuos perciben discriminación por género, ellos creen que los miembros de su sexo están sistemáticamente en desventaja en relación a los del otro sexo, luego, para analizar esa percepción de discriminación por género, las mujeres (por lo general) se comparan con los hombres para ver si son tratadas de manera diferente por el hecho de ser mujer o viceversa. En el caso de las personas con discapacidad, para analizar esa percepción de discriminación se comparan con los individuos sin discapacidad, y examinan si son tratados de forma diferente por el hecho de padecer una discapacidad. Por tanto, el referente comparativo que nos refleja la discriminación por el hecho de tener una discapacidad, es la comparación con otros compañeros de trabajo que no poseen esa limitación o discapacidad, referente comparativo que utilizaremos en este trabajo de investigación.

Como hemos comentado con anterioridad, en nuestro estudio nos centraremos en la justicia distributiva y en la justicia de procedimiento, aspectos que consideramos interesantes analizar. Además, estudiaremos la relación de ambos tipos de justicia con una de las actitudes del comportamiento, la satisfacción. A continuación, nos centramos en la práctica de recursos humanos a analizar, la retribución, planteando las diferentes proposiciones de estudio.

4. LA RETRIBUCIÓN Y LA DISCRIMINACIÓN DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD.

Una práctica de personal considerada fundamental en la gestión de los recursos humanos es la retribución que va a obtener el empleado por la realización de su trabajo, ya que determina su poder adquisitivo. Además, en la mayoría de las sociedades, la cantidad de dinero que gana un individuo también sirve como indicador de poder y prestigio, y se relaciona con los sentimientos de la valía personal. Es decir, la retribución tiene en el individuo un efecto económico, sociológico y psicológico, y puede influir en la percepción de justicia distributiva, en la justicia de procedimiento y en la discriminación (Foley, Hang-yue & Wong, 2005).

4.1 La retribución, la discriminación y la justicia organizativa.

Algunos estudios han mostrado que los resultados obtenidos de los casos en los que los individuos se sienten pagados por debajo de lo que merecen, tienden a tener reacciones menos positivas que los que se sienten equitativamente recompensados (Pritchard 1972, Stepina 1986). La teoría de la equidad sugiere que los individuos que reciben una recompensa superior a la que deberían, tienden a incrementar su rendimiento mientras que los individuos con recompensa inferior a la merecida, reducirán su rendimiento para restaurar la situación de equidad (Harder, 1992).

Las personas recompensadas por debajo de lo adecuado son menos productivas y están menos satisfechas que los individuos que son equitativamente recompensados. Se ha demostrado que los empleados que perciben que su nivel de retribución es injusto es más probable que abandonen la empresa o que incrementen su absentismo a la misma (Stepina, 1986). Diversas investigaciones concluyen que la percepción de equidad puede alterar significativamente el rendimiento de los individuos (Greenberg, 1982, 1986). Para que las personas mejoren sus resultados en el trabajo, deben estar suficientemente motivadas, y la recompensa o compensación es la más importante fuente de motivación para los profesionales (Feng Uen y Hwa Chien (2004). Las organizaciones deben llevar a cabo paquetes retributivos que sean capaces de atraer, retener y motivar. En el diseño de tales estructuras retributivas hay que tener en cuenta la percepción de justicia (Milkovich & Newman, 1999; Konopaske & Werner, 2002).

La retribución en los grupos de trabajo también es analizada bajo el enfoque de la teoría de la equidad. Los trabajadores evalúan la justicia o equidad de la recompensa recibida, comparando sus entradas, tales como el esfuerzo y la habilidad, con sus resultados, paga y estatus, utilizando como referente comparativo los otros miembros del grupo de trabajo (Conlon, 1994). Se considera que cuando la retribución de un individuo depende

en parte o por completo del rendimiento del grupo, la combinación entre rendimiento individual y grupal crea un potencial para la comparación equitativa (Gomez Mejías & Balkin, 1992). Es decir, el nivel de rendimiento del equipo de trabajo indica el nivel de paga que compartirán sus miembros. El nivel de rendimiento individual es un indicador potencial del esfuerzo del individuo, así un participante de un grupo puede sentirse mal pagado cuando rinde a más alto nivel que otros componentes del grupo, pero sin embargo debe compartir la retribución con todo el equipo. Del mismo modo, un miembro de un grupo que ha rendido a más bajo nivel puede sentirse retribuido en mayor cuantía de lo merecido.

Luego, según los principios planteados en la teoría de la equidad, cuando un trabajador percibe que aporta a la organización más de lo que recibe por parte de ésta, surge un sentimiento de inequidad o injusticia que le causa un estado de tensión o desequilibrio que le motiva a cambiar de comportamiento. Asimismo, cuando un trabajador considera que otro compañero aporta lo mismo que él en la empresa, en términos de producción, rendimiento o formación, y sin embargo, recibe una recompensa o retribución superior, desarrolla un sentimiento de inequidad que le motiva a reducir su aportación en la empresa o a exigir una mayor compensación. (Adams 1965, Carrell and Dittrich 1978, Gardner, Dyne and Pierce 2004, Ramlall 2004). Por este motivo, una mala gestión del proceso de asignación de retribuciones podría afectar negativamente a los trabajadores y, en última instancia, a los resultados de la organización.

La teoría de la equidad ha guiado distintos estudios que analizan la diferencias de ingresos para las minorías y mujeres trabajadoras (Marini, 1989), considerándose que la discriminación basada en la raza o sexo ofrece menores retribuciones y oportunidades en el trabajo a estos colectivos. (Doering & Piore, 1971; Ngo, Foley, Wong & Loi, 2003).

Por tanto, nosotros nos planteamos si el grupo de personas con discapacidad, que pertenecen a un colectivo con una característica en común, la discapacidad, puede percibir discriminación en la retribución. Por ello, si estas personas consideran que la retribución recibida no se ajusta a su aportación a la organización, puede percibir inequidad en la retribución. Pero si además, estos trabajadores se comparan con sus compañeros sin discapacidad, con igual formación, rendimiento, experiencia y habilidades a las suyas, y consideran que ellos reciben una retribución superior, además de percibir inequidad, pueden percibir discriminación por su condición de discapacidad.

Por tanto la proposición general a plantear sería:

P: las personas con discapacidad perciben discriminación en la retribución o recompensa recibida por parte de la organización, por su condición de discapacidad.

Como hemos comentado, nos centraremos en dos de los tipos de justicia organizativa identificados, la justicia distributiva, centrada en la percepción de justicia en los resultados (Adams, 1965) y la justicia en los procedimientos, que se centraliza en la percepción de justicia en los procesos utilizados que determinan los resultados (Lind, & Tyler, 1988). Algunos estudios han revelado que la percepción de equidad distributiva

influye en las actitudes y comportamiento del empleado en su puesto de trabajo (De Boer, Bakker, Syroit, & Schaufeli, 2002). Asimismo manifiestan que la falta de equidad en los procedimientos influye en el trabajador, disminuyendo su rendimiento y su compromiso con la organización (Folger & Cropanzano, 1998; Folger & Greenberg, 1985). Estos trabajos sugieren que el concepto de equidad en los procedimientos y la equidad distributiva son relevantes en la evaluación del rendimiento y los sistemas de retribución (Greenberg, 1986). La percepción del empleado en la equidad distributiva está basada en su sentimiento de equidad en los procedimientos (Organ, 1988), es decir, los empleados creerán que el procedimiento es justo cuando ellos acepten la distribución de los resultados. Ambos tipos de equidad están relacionadas positivamente con el rendimiento del trabajador en las organizaciones (Feng Uen y Hwa Chien, 2004).

Baiser (2002), considera que la percepción de discriminación del trabajador está influenciada por las prácticas y procedimientos adoptados por la organización. Algunas prácticas organizativas (por ejemplo niveles de retribución más bajos o inferiores a las mujeres que a los hombres) pueden influir en la percepción de justicia distributiva, en la justicia de procedimiento y en la discriminación de género, mientras que otras prácticas (por ejemplo un recorte salarial en un departamento) pueden afectar sólo a una percepción. La apreciación de discriminación y de justicia, y el proceso que genera esa percepción, ocurre dentro de contextos sociales que a menudo tratan o recompensan a las personas de forma diferente basándose en el hecho de que pertenecen a un grupo social (Ngo, Foley, Wong & Loi, 2003). La discriminación a las mujeres es manifiesta por sus menores posibilidades de obtener puestos de nivel o gerenciales, por sus menores oportunidades para promocionar en las organizaciones y por sus menores niveles salariales que sus compañeros de género masculino (Nesbitt, 1997; Ngo, Foley, Wong & Loi, 2003). Ambos tipos de equidad serán tenidos en cuenta en el planteamiento de las proposiciones de estudio.

4.2 Los tipos de retribución y la discriminación

Cada vez se dan más políticas de compensación (Kanter, 1987) orientadas a sistemas relacionados con el rendimiento, en vez de sistemas de recompensa basados en la antigüedad o la posición organizativa. La estructura compensatoria podemos clasificarla en tres tipos, la retribución basada en las habilidades, la retribución basada en el puesto de trabajo y la retribución basada en el rendimiento (Lawler, 1987; Chen, 2004; Recardo & Pricome, 1996; Barret, 1991).

Desde 1970, se han dado muchas investigaciones que analizan la relación entre la recompensa y la organización (Gerhart & Milkovich, 1990; Madura, 1993; Gómez Mejías, 1988; Lee, 1992; Chu et al, 1998A; Chen, 2004). Se han realizado diferentes estudios centrados en los factores externos, como el nivel salarial de las industrias, que pueden tener una influencia significativa en el diseño retributivo de las organizaciones. Por otro lado, muchos estudiosos centran sus trabajos sobre retribución en factores internos, como por ejemplo la contribución o aportación del trabajador a su trabajo (Chu et al, 1996).

En el pasado, el diseño de la retribución apenas influía en el éxito de las organizaciones, sin embargo, hoy día el diseño retributivo en las organizaciones es significativamente importante cuando un negocio adopta una estrategia diferente en un ambiente externo dinámico y cambiante. Por ello, han de ser diferentes los tipos de

retribuciones elegidas por las organizaciones dependiendo de la organización (Gómez Mejía & Melbourne, 1988; Gerhart & Milkovich, 1990). Así, los empleados que poseen habilidades que tienen un efecto positivo sobre las ventajas competitivas de una organización deberían ser motivados a adquirir nuevas habilidades. Por otro lado, la antigüedad, el rendimiento y el valor del trabajo, deberían ser considerados por diferentes trabajadores para satisfacer su necesidad de seguridad en el trabajo, retroalimentación y justicia interna.

Son distintos los estudios llevados a cabo sobre la retribución. Algunas investigaciones se centran en la remuneración basada en el trabajo, midiendo el valor del mismo para determinar la retribución (Chu et al, 1996). Otros autores se centralizan en la retribución basada en el rendimiento que puede ser motivante para los trabajadores (Lawler, 1988), mientras que otros investigadores se centran en la compensación basada en las habilidades que motiva a los trabajadores a adquirir nuevas habilidades que van a ser útiles en los cambios organizativos (Chu et al, 1996), influyendo de forma positiva en la satisfacción, motivación y compromiso con la organización (Gupta et al., 1996).

El diseño de la retribución basada en el puesto de trabajo, mide de forma comparable el valor de los puestos de trabajos, a través de su evaluación y establece la remuneración de los mismos en función de su valor. Este tipo de compensación suele utilizarse en las organizaciones burocráticas. El diseño de la retribución basada en el rendimiento, recompensa a los empleados en función de los resultados obtenidos en su puesto de trabajo. Este tipo de remuneración suele utilizarse en organizaciones cuyos resultados son identificables y controlables y donde la relación entre las entradas y resultados de los empleados es definitiva y lógica (Mahoney, 1989; Chiu, 1997). El diseño de la retribución basada en las habilidades se basa en los conocimientos y habilidades que poseen los empleados y que son considerados valiosos por la organización (Mahoney, 1989; Dessler, 1994; Recardo & Pricone, 1996). Los sistemas de retribución basados en las habilidades son defendidos por algunos autores y actualmente son bastante utilizados. Este sistema de compensación es empleado por organizaciones innovadoras cuyo rendimiento depende de las habilidades profesionales de sus trabajadores y donde el nivel de éstas puede ser definido con claridad (Barrett, 1991; Sparrow, 1996).

Algunos autores consideran que el sistema retributivo tiende a una visión contingente. Es decir, hay una serie de factores que han de tenerse en cuenta a la hora de elegir el sistema de recompensa. Uno de los factores es la estructura organizativa que debe considerarse a la hora de diseñar el sistema retributivo de la organización (Gomez Mejía y Melbourne, 1988). La remuneración debe centrarse en el rendimiento y en las habilidades de los empleados cuando son organizaciones que se enfrentan a ambientes cambiantes y dinámicos. Mientras, que debe centralizarse en el puesto de trabajo, cuando son organizaciones que se mueven en mercados estables. Tanto las características organizativas como las características del trabajo son dos factores a tener en cuenta para determinar los sistemas de compensación apropiados a una organización (Mahoney, 1989).

Los sistemas retributivos mezclados, basados en el trabajo, las habilidades y el rendimiento tienen más ventajas (Barret, 1991), luego, pueden darse los tres tipos de retribuciones en una organización, donde el peso de cada una de ellas dependerá de las características de la misma (Huang, 1997).

El trabajo de Chen (2004) propone un marco integrado de retribución basado en la equidad, la motivación y el esfuerzo por aprender (retribución basada en el puesto, el rendimiento y las habilidades), utilizando las ventajas competitivas de los recursos humanos y la valoración del puesto de trabajo para construir un marco integrado de recompensa. El valor del capital humano depende de su potencial para contribuir a las ventajas competitivas o competencias centrales de una organización (Lepak & Snell, 1999). Los recursos humanos han de cumplir cuatro criterios, que sean valiosos, raros o únicos, inimitables y que no puedan ser sustituibles, los cuales llevan a que la organización sea competitiva. Luego, las ventajas competitivas de los recursos humanos, podemos definir las como las habilidades requeridas para la posición de un individuo que son valiosas, únicas y que crean ventajas competitivas para la empresa (Barney, 1991).

La ventaja competitiva de los recursos humanos y las valoraciones explícitas del trabajo son dos dimensiones que determinan el tipo de retribución de una organización. Las organizaciones deben desarrollar las habilidades específicas que mantengan e incrementen sus ventajas competitivas. En tal caso el tipo de retribución adoptada debería considerar como motivar a los empleados para que aprendan habilidades específicas. Si las ventajas competitivas de los recursos humanos son pocas o bajas para ciertos empleados en ciertas posiciones, no sería necesario motivarlos para que aprendan habilidades concretas. Mientras que si la ventaja competitiva de los recursos humanos es una importante dimensión en la organización, se tendría que determinar que retribución es la apropiada (Chu et al, 1998b).

Las valoraciones explícitas del trabajo las podemos definir como la facilidad para analizar el valor de un puesto a través de las evaluaciones de los mismos. Se considera el valor explícito del trabajo alto cuando los requerimientos del trabajo son claros y fáciles de analizar a través de las evaluaciones de puestos, en caso contrario, el valor explícito es bajo. Esta dimensión es importante tenerla en cuenta en las retribuciones basadas en el puesto de trabajo. Cuando las valoraciones explícitas de puestos son altas para una posición o nivel en la organización, eso significa que las habilidades y los contenidos requeridos para el trabajo pueden ser analizados claramente y sistemáticamente a través de las evaluaciones de puestos (Chen, 2004).

Luego, podemos concluir con respecto a cada uno de los tipos de retribución, que la remuneración basada en las habilidades, considera que la compensación está determinada por las habilidades y conocimientos del empleado (Zhu, 1996). Los empleados adquieren cada vez más experiencia, llegan a ser más adaptables a las exigencias cambiantes del entorno, son capaces de desempeñar diferentes papeles y funciones, con mayor entendimiento de los procesos de trabajo, de su contribución a la organización (Flannery, Hofrichter & Platten, 1996) y la importancia de su papel dentro de ella. La retribución basada en el puesto de trabajo, hace referencia a la retribución basada en el grado de dificultad, complejidad, responsabilidad y valor relativo de un trabajo y la retribución basada en el rendimiento, viene determinada por los resultados obtenidos por el empleado en su puesto de trabajo (Henderson, 1989). Por tanto, en nuestra investigación estudiaremos cada uno de estos tipos de retribuciones, analizando tanto la inequidad distributiva como la inequidad de procedimientos y la percepción o no de discriminación en cada una de estas inequidades, así como su relación con la satisfacción.

A continuación planteamos las diferentes proposiciones en cada uno de los tipos de retribución.

En cuanto a la retribución basada en las habilidades, la inequidad de procedimiento o proceso, se da en aquellos casos en los que no todos los empleados tienen iguales oportunidades para aprender nuevas habilidades o conocimientos dentro de una compañía (Lawler y Ledford, 1985), además estas habilidades pueden incrementar los costes de formación de una organización. Las decisiones sobre formación, discriminan a las mujeres y grupos minoritarios, debido a estereotipos que pueden tener los superiores hacia estos colectivos, ya que consideran que estos grupos minoritarios pueden tener más bajo rendimiento por tener unas características concretas (Blau y Kahn, 1992; Reskin, 1993).

Por tanto, nos planteamos si las personas con discapacidad perciben inequidad (distributiva y de procedimiento) y discriminación, por su condición de discapacidad en este tipo de retribución.

Luego, en la retribución basada en las habilidades, si las personas con discapacidad consideran que reciben una remuneración por las habilidades adquiridas inferior a la merecida e inferior a la recibida por sus compañeros sin discapacidad, con su mismo nivel de formación, habilidades y rendimiento, además de percibir inequidad distributiva, pueden percibir discriminación por el hecho de tener una discapacidad. Si las personas con discapacidad perciben que tienen unas posibilidades de incrementar sus competencias y habilidades, a través de la formación, inferior a la merecida e inferior a la recibida por sus compañeros sin discapacidad, con su mismo nivel de formación, habilidades y rendimiento, además de percibir inequidad de procedimiento, pueden percibir discriminación en el procedimiento por el hecho de tener una discapacidad.

Consideramos que este colectivo pueden percibir discriminación, en este primer aspecto retributivo, por lo que planteamos las siguientes proposiciones.

P1a: Las personas con discapacidad perciben discriminación distributiva en la retribución recibida en función de las habilidades adquiridas, por su condición de discapacidad.

P1b: las personas con discapacidad perciben discriminación de proceso en las posibilidades de incrementar sus habilidades y conocimientos, ofrecidas por la organización, por su condición de discapacidad.

En la retribución basada en el puesto, la valoración del puesto de trabajo es la principal técnica que determina el valor de un trabajo y por tanto su retribución, ya que cada unidad dentro de la empresa tiene diferentes funciones y pueden utilizar procedimientos y métodos distintos. No es fácil valorar justamente aquellos trabajos que en principio parecen similares, pero que se encuentran localizados en unidades distintas. Las técnicas de valoración del trabajo no son capaces de reflejar totalmente la contribución del mismo (Kanter, 1987), y además, no es fácil mantener equidad interna a través de toda la organización (Weiner, 1991).

Luego, en la retribución basada en el puesto de trabajo, si las personas con discapacidad consideran que reciben una retribución por el puesto asignado inferior a la merecida e inferior a la recibida por sus compañeros sin

discapacidad, con su mismo nivel de formación, habilidades y rendimiento, además de percibir inequidad distributiva, pueden percibir discriminación por el hecho de tener una discapacidad. Si las personas con discapacidad perciben que se ha realizado una valoración de sus puestos de trabajo inferior a la merecida e inferior a la obtenida por sus compañeros sin discapacidad, con su mismo nivel de formación, habilidades y rendimiento, además de percibir inequidad de procedimiento, pueden percibir discriminación en el procedimiento por el hecho de tener una discapacidad.

Por tanto, consideramos que las personas con discapacidad pueden percibir discriminación en este tipo de retribución. Por ello, las proposiciones a trazar serían:

P2a: Las personas con discapacidad perciben discriminación distributiva en la retribución basada en el puesto de trabajo, por su condición de discapacidad.

P2b: Las personas con discapacidad perciben discriminación de proceso en la retribución basada en el puesto de trabajo, por su condición de discapacidad.

En la retribución basada en el rendimiento, la mayor inequidad o injusticia se da en los procedimientos de administración o implantación de técnicas de evaluación del rendimiento en el puesto de trabajo (Pfeffer, 1995; Kerr, 1999; Stajkovic y Luthans, 2001). El personal debe entender qué comportamiento está relacionado con el rendimiento en las tareas y cómo serán objetivamente medidos. Algunos de los criterios utilizados en los sistemas basados en la valoración del rendimiento son muy subjetivos, perjudicando a los grupos minoritarios (Reskin, 1993).

Por tanto, consideramos que el colectivo objeto de estudio puede percibir discriminación en este tipo de retribución.

Luego, si las personas con discapacidad consideran que reciben una retribución por su rendimiento inferior a la merecida e inferior a la recibida por sus compañeros sin discapacidad, con su mismo nivel de formación, habilidades y rendimiento, además de percibir inequidad distributiva, pueden percibir discriminación por el hecho de tener una discapacidad. Si las personas con discapacidad perciben que se ha realizado una valoración de su rendimiento en el trabajo inferior a la merecida e inferior a la obtenida por sus compañeros sin discapacidad, con su mismo nivel de formación, habilidades y rendimiento, además de percibir inequidad de procedimiento, pueden percibir discriminación en el procedimiento por el hecho de tener una discapacidad.

Por ello, las proposiciones a plantear son:

P3a: Las personas con discapacidad perciben discriminación distributiva en la retribución basada en el rendimiento, por su condición de discapacidad.

P3b: *Las personas con discapacidad perciben discriminación de proceso en la retribución basada en el rendimiento, por su condición de discapacidad.*

Asimismo, consideramos interesante analizar la relación entre cada una de estas percepciones con la satisfacción, por lo que a continuación planteamos las últimas proposiciones de estudio.

4.3 La retribución, la equidad, la discriminación y la satisfacción

Un tema central en el estudio de la justicia organizativa, es la relación entre los dos tipos de justicia, la distributiva y la de procedimientos, con las actitudes en el trabajo. Los análisis sobre justicia organizativa reflejan que la percepción de justicia tiene un efecto sustancial sobre la satisfacción y el compromiso organizativo (Cohen-Charash & Spector, 2001). Luego, teniendo en cuenta las aportaciones de diferentes autores sobre la satisfacción (Petty McGee & Cavender, 1984; Smith, Organ, & Near, 1983; Younts & Mueller, 2001), nos parece importante analizar la satisfacción del trabajador ante su percepción de equidad y discriminación por la realización de su trabajo.

Tanto la percepción de inequidad como la de discriminación pueden estar directamente relacionadas con la insatisfacción en el puesto de trabajo y por tanto en la organización. Por lo que la percepción de injusticia retributiva y la percepción de discriminación en la retribución puede ser motivo de insatisfacción en el trabajo. Por ello las últimas proposiciones a plantear son:

P4a: *La percepción de inequidad en las retribuciones está directamente relacionada con la insatisfacción.*

P4b: *La percepción de discriminación por discapacidad en las retribuciones está directamente relacionada con la insatisfacción*

Una vez planteadas las diferentes proposiciones de estudio terminamos con unas reflexiones generales sobre nuestro trabajo.

5. REFLEXIONES

Consideramos que los análisis sobre discriminación de las personas con discapacidad no deben centrarse exclusivamente en el estudio de la discriminación externa, es decir, la reflejada en una gran variedad de trabajos sobre la discriminación que padece este colectivo en el acceso al mercado laboral. Creemos, que esa discriminación puede seguir dándose una vez que estas personas han conseguido un puesto de trabajo, es decir, es posible que sea también interna. Por ello, vemos necesario investigar, acudiendo al modelo de la justicia organizativa, esta percepción potencial de discriminación.

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

Una de las prácticas de personal consideradas fundamentales en la gestión de los recursos humanos es la retribución que va a obtener el empleado por la realización de su trabajo, ya que determina su poder adquisitivo. Así, el trabajador con discapacidad puede considerar que no hay congruencia entre su aportación a la organización y la retribución recibida por parte de ésta, por lo que es importante analizar si este colectivo percibe inequidad distributiva y de procedimiento, en los diferentes tipos de retribuciones posibles, la retribución basada en las habilidades, la basada en el puesto de trabajo y la retribución basada en el rendimiento.

Pero además de la inequidad es esencial examinar la percepción de discriminación, para lo cual es necesario que el referente comparativo, sean las personas sin discapacidad. Por ello, si las personas con discapacidad perciben que aportan a la organización más de lo que reciben por parte de ella, en términos retributivos, estos individuos percibirán inequidad. Pero si además, al compararse con personas sin discapacidad, con su misma formación, habilidades, conocimientos y rendimientos, consideran que éstos aportan lo mismo que ellos pero reciben una retribución superior, además de inequidad, percibirán discriminación. Luego, consideramos éste un aspecto relevante a analizar. Asimismo, nos parece interesante estudiar la relación de cada una de estas percepciones, de equidad y discriminación, con la satisfacción.

Debido a la amplitud de este trabajo de investigación, hemos optado por centrarnos exclusivamente en el grupo de las personas con discapacidad física y orgánica, considerando interesante abordar el estudio de la discriminación en el puesto de trabajo de los individuos con otros tipos de discapacidades en futuras investigaciones.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1963): "Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, pp. 422-436.
- Adams, J. S. (1965): "Inequity in Social Exchange", In L. Berkowitz (Ed). *Advances in experimental social psychology*. New York: *Academic Press*. Vol.2, pp. 267-299.
- Allen, R.E.; Keaveny, T.J. (1985): "Factors Differentiating Grievants and Nongrievants", *Human Relations*, vol. 38, núm.6, pp. 519-534.
- Ambrose, M.L.; Cropanzano, R. (2003): "A Longitudinal Analysis of Organizational Fairness: an Examination of Reactions to Tenure and Promotion Decisions", *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, núm. 2, pp. 266-275.
- Baiser, D.B. (2002): "Agency in Organizational Inequality: Organizational Behaviour and Individual Perceptions of Discrimination", *Work and Occupations*, vol.29, pp. 137-165.
- Barney, J.; Colin. (1992): "Disability and Employment", *Personnel Review Farnborough*, vol. 21, pp. 55-64.
- Barney, J. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, vol.17, núm.1, pp. 99-120.
- Barrett, G.V. (1991): "Comparison of Skill-based Pay with Traditional Job Evaluation Techniques", *Human Resource Management Review*, vol.1, núm.2, pp. 97-105.
- Bennington, L. (2001): "Age Discrimination: Converging Evidence from Four Australian Studies", *Employee Responsibilities and Rights Journal*. New York, Vol.13, pp.123-125.

- Blau, F.D.; Kahn, L.M. (1992): "Race and Gender Pay Differentials". In D, Lewin O. S. Mitchell, & P.D Sherer (Eds). *Research frontiers in industrial relations and human resource*: Madison, WI: Industrial Relations Research Association, pp. 381-416.
- Blodgett, J.G.; Hill, D.J.; Tax, S.S. (1997): "The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice on Postcomplaint Behaviour", *Journal of Retailing*, vol. 73, pp. 185-210.
- Branscombe, N. R.; Schmitt, M. T.; Harvey, R. D. (1999): "Perceiving Pervasive Discrimination among African-Americans: Implications for Group Identification and Well-being", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 77, pp. 135-149.
- Brockner, J.; DeWitt, R.L.; Grover, S.; Reed, T. (1990): "When it is Especially Important to Explain Why: Factors Affecting the Relationship between Managers' Explanation of a Layoff and Survivors' Reactions to the Layoff", *Journal of Experimental Social Psychology*, vol.26, núm.5, pp.389-407.
- Burback, E.H.; Staszak, F.J.; Pati, G.C. (1986): An Organizational Analysis of Manpower Issues in Employing the Disadvantaged", *Academy of Management Journal*, vol. 15, pp. 255-372.
- Carrell, M.R.; Dittrich, J.E. (1978): "Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations and New Directions", *Academy of Management Review*, vol. 3, pp. 202-211.
- Chen H.M.; Chen C.H. (2004): "Direct Financial Payments: within an Organization: a Competitive-Advantage Perspective", *International Journal of Management*, vol. 21, núm. 2, pp. 202-210.
- Chiu, H.C. (1997): "Introduction and Comparison of Compensation System", *Taipei Bank Monthly Journal*, vol. 27, núm. 6, pp. 50-55.
- Chu, C.M.; Chi, S.C.; Lee, C. K. (1996): "A review on Literatures of Pay Design-Building: the Four Pay-design Factors Model", *Journal of Human Resource Development*, vol. 6, pp. 57-84.
- Chu, C.M.; Chi, S.C.; Lee, C. K. (1998A): "The Practice and Effects of Pay Design on Large Enterprises in Taiwan-The Four Pay Design Factors Model as a Framework", *Fu Jen Management Review*, vol. 5, núm. 1, pp. 97-116.
- Chu, C.M.; Chi, S.C.; Lee, C. K. (1998B): "A Study on Relationships among Pay Factors, Task Characteristics, and Employee Attitudes: The Theory and Empirical Analysis on the Two-dimensional Contingency Model of Pay Design", *Journal of Management*, vol.15, núm. 4, pp. 561-585.
- Cox, T. (1993): "Cultural Diversity in Organizations: Theory Research and Practice", San Francisco:Berrett-Khoeler.
- Cox, T.; Blake,S. (1991): "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness", *Academy of Management Executive*, vol. 5, núm.3, pp. 45-56.
- Cohen-Charash, Y.; Spector, P.E. (2001): The Role of Justice in Organizations: A Meta-anlysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol 86, pp. 278-321.
- Conlon, E.J.; Barr, S.H. (1994): "Effects of Distribution of Feedback in Work Groups", *Academy of Management Journal*, vol. 37, núm. 3, pp. 641-652.
- Crain, M. (1994): "Gender and Union Organizing", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, núm.2, pp.227-248.
- Crocker, J.; Cornwell, B.; Mayor, B. (1993): "The Stigma of Overweight: Affective Consequences of Attributional Ambiguity", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 64, pp. 60-70

- Cropanzano, R.; Ambrose, M.L. (1996): "Procedural and Distributive Justice and More Similar than you Think: a Monistic Perspective and a Research Agenda", paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA, April.
- De Boer, E.M.; Bakker, A.B.; Syroit, J.E.; Schaufeli, W.B. (2002): "Unfairness at Work as a Predictor of Absenteeism", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, pp. 181-197.
- DeeDee, D. (2005): "Equality is the Best Policy". *Personnel Today*, pp. 13-18.
- Dessler, G. (1994): "Human Resource Management", Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Doeringer, P. B.; Piore. M. J. (1971): "Internal Labor Markets and Manpower Analysis", Lexington, MA; Lexington Books.
- Feng Uen, J.; Hwa Chien, S. (2004): "Compensation Structure, Perceived Equity and Individual Performance of R&D Professionals", *Journal of American Academy of Business*, vol. 4, pp. 401-405.
- Flannery, T.P.; Hofrichter, D.A.; Platten, P.E. (1996): "People, Performance and Pay". New York: The Free Press.
- Foley, S.; Hang-yue, N.; Wong, A. (2005): "Perceptions of Discrimination and Justice: Are There Gender Differences in Outcomes?", *Group & Organization Management*, vol 30, núm.4, pp.421-451.
- Folger, R.; Cropanzano, R. (1998): "Organizational Justice and Human Resource Management". Thousand Oaks, CA: Sage.
- Folger, R.; Greenberg, J. (1985): "Procedure Justice and Interpretative Analysis of Personnel System", *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 3, pp. 141-183.
- Folger, R. (1977): "Distributive and Procedural Justice Combines Impact of Voice and Improvement on Experiences Inequity", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.35, núm.2, pp. 108-119.
- Folger, R.; Konovsky, M.A. (1989): "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, vol.32, núm.1, pp.115-130.
- Gabor, A. (1995): "Room at the top", *Human Resource Management International*, vol. 3, pp. 22-24.
- Gardner, D.; Van Dyne, L.; Pierce, J. (2004): "The Effects of Pay Level on Organization-based Self-esteem and Performance: A Field Study", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.. 77, pp. 307-316.
- Gerhart, B.; Milkovich, G.T. (1990): "Organizational Difference in Managerial Compensation and Financial Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 663-691.
- Gilliland, S.W. (1994): "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to a Selection System", *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, núm.5, pp.691-701.
- Godman B.M.; Gutek B.A.; Stein J.H.; Lewis, K. (2006): "Employment Discrimination in Organization: Antecedents and Consequences", *Journal of Management*, vol. 32, pp. 786-791.
- Gomez – Mejías, L.; Balkin, D. (1992): "Compensation Organizational Strategy and Firm Performance". Cincinnati: South Western.
- Gómez-Mejías, L.R.; Welbourne, T.M. (1988): "Compensation Strategy: An-Overview and Future Steps", *Human Resource Planning*, vol. 11, pp. 173-189.
- Goodman, P.S. (1974): An Examination of Referents Used in the Evaluation of Pay", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 12, pp. 170-195.
- Goodwin, C.; Ross, I. (1992): Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions, *Journal of Business Research*, vol. 25, pp. 149-153.

- Greenberg, J. (1982): "Approaching Equity and Avoiding Inequity in Groups and Organizations". In Jerald Greenberg and Ronald L. Cohen (eds.). *Equity and Justice in Social Behavior*. New York: Academic Press, pp. 389-435.
- Greenberg, J. (1986): "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluation", *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, núm. 2, pp. 340-342.
- Greenberg, J. (1990): "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, vol. 16, núm. 2, pp. 399 - 432.
- Greenberg, J. (1996): "The Quest for Justice on the Job: Essays and Experimentes", *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Gupta, N.; Jenkins, G.D.; Curington, W.P. (1996): "Paying for Knowledge: Myths and Realities. National Productivity Review, vol. 5, pp. 107-123.
- Gutek, B.; Cohen, A.; Tsui, A. (1996): "Reactions to Perceived Sex Discrimination", *Human Relations*. New York, vol. 49, pp. 791-804.
- Hallock, M. (1997): "Organizing and Representing Women: Lessons from the U.S", In B. Pollock (Ed.), *Strife: Sex and politics in unions*. Sydney. Australia: G. Allen.
- Harder, J. W. (1992): "Play for Pay: Effects of Inequity in a Pay-for-Performance Context", *Administrative Science Quaterly*, vol. 37, pp. 310-325.
- Henderson, R. I. (1989): "Compensation Management Rewarding Performance", 5th (Ed.). Englewood Cliff, New Jersey: *Prentice Hall*.
- Hoffman, K.D.; Kelley, S.W. (1996): "Guidelines for Developing Retail Recovery Strategies", in Wilson, E.J. and Hair, F.H. Jr (Eds), *Proceedings of the Academy of Marketing Science*, Phoenix, AZ, pp. 123.
- Hotchkiss, J. (2004): "Growing Part-Time Employment among Workers with Disabilities: Marginalization or Opportunity", *Economic Review– Federal Reserve Bank of Atlanta*, vol. 89, pp. 25-40.
- Huang, J.C. (1997): "A Study on Relationships between Technology and Basis for Pay: The Performance Control Perspectives", PhD theme, *Graduate Institute of Business Administration* of National Taiwan University.
- Huseman, R.C.; Hatfield, J.D.; Miles, E.W. (1987): "A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct". *Academy of Management Review*, vol. 12, pp. 222-235.
- Janssen, O. (2004): "Fairness Perceptions as a Moderator in the Curvilinear Relationship between Job Demands, and Job Performance and Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 1039-1050.
- Johnston, T.C.; Hewa, M.A. (1997): "Fixing Service Failures", *Industrial Marketing Management*, vol. 26, pp. 467-473.
- Kanter, R. (1987): "From Status to Contribution: Some Organizational Implications of the Changing Basis for Pay", vol. 64, pp. 12-37.
- Kaplan, D.M.; Ferrir, G.R. (2001): "Fairnes Perceptions of Employee Promotion Systems: a Two-Study Investigation of Antecedents and Mediators", *Journal of Applied Social Psychology*, vol.31, núm.6, pp.1204-1222.
- Kerr, S. (1999): "Practical, Cost-neutral Alternatives that you May Know, but don`t Practice", *Organizational Dynamics*, vol. 28, núm. 1, pp. 61-70.
- Konopaske, R.; Werner, S. (2002): "Equity in Non-North American Contexts: Adapting Equity Theory to the New Global Business Environment", *Human Resource Management Review*, vol. 12, núm 3, pp. 405-418.

- Korsgaard, M.A.; Schweiger, D.M.; Sapienza, H.J. (1995): "Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision-Making Teams: the Role of Procedural Justice", *Academy of Management Journal*, vol.38, núm.1, pp.60-84.
- Lam, S.S.K.; Schaubroeck, J. (2000): "The Role of Locus of Control in Reactions to Being Promoted and to Being Passed over: a Quasi Experiment", *Academy of Management Journal*, vol.43, núm.1, pp.60-84.
- Lambert, E. (2003): "The Impact of Organizational Justice of Correccional Staff", *Journal of Criminal Justice*, vol.31, pp.155-168.
- Lawler, E.E.; Ledford, G.E. (1985): "Skill-base Pay: A Concept that´s Catching on", *Personnel*, vol. 62, pp. 30-37.
- Lawler, E.E. (1987): "The Dsign of Effective Reward Systems", In Lorsch, J.W (Ed.) *Handbook of Orgazational Behavior*, New Jersey, Prentice Hall, pp. 255-271.
- Lawler, E.E. (1988): "Outlook on Compensation and Benefits: Pay for Performance Making it Work", *Personnel*, vol. 65, núm. 10, pp. 68-71.
- Lee, B. (2001): "The Implications of ADA Litigation for Employers: a Review of Federal Apéllate Court Decisions", *Human Resource Management*, vol. 40, pp. 35-50.
- Lee, D.L. (1992): "A Research on Employees` Response to Compensation System", Master Theme. Graduate Institute of Business Administration of Culture University.
- Lee, C.; Pillutia, M.; Law, K.S. (2000): "Power-distance, Gender and Organizational Justice", *Journal of Management*, vol. 26, pp. 685-704.
- Lepak, D. P.; Snell, S. A. (1999): "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development", *Academy of Management Review*, vol. 24, pp. 31-48.
- Lind, E.A.; Tyler, T.R. (1988): "The Social Psychology of Procedural Justice", New York: Plenum.
- Madura, J. (1993): "A Proposal for Aligning CEO Compensation with Performance", *Human Resource Management Review*, vol.3, núm. 1, pp. 15-28.
- Mahoney, T.A. (1989): "Multiple Pay Contingencies: Strategic Design of Compensation", *Human Resource Management*, vol.28, núm. 3, pp. 337-347.
- Marini, M. M. (1989): "Sex Differences in Earnings in the United States", In W. R. Scott & T. Blake (Eds.), *Annual Review of Sociology*. Palo Alto, CA: Annal Reviews, vol. 15, pp. 343-380.
- Masterson, S.S.; Lewis, K.; Goldman, B.M.; Taylor, M.S. (2000): "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Teatment on Work Relationship", *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 4, pp. 738-748.
- Mellor, S.; Barnes-Farrel, J.; Stanton, J.M (1999). "Unions as Justice-promoting Organizations: the Interactive Effects of Ethnicity, Gender, and Perceived Union Effectiveness", *Sex Roles: A Journal of Research*, vol 40, pp. 33-34.
- Milkovich, G.T.;Newman, J.M. (1999): "Compensation", 6th (Ed.). Mc Graw Hill.
- Mirage, L. (1994): "Development of an Instrument Measuring Valence of Ethnicity and Perception of Discrimination", *Journal of Multicultural Counseling and Development*, vol. 22, pp. 49-59.
- Mowday, R.T. (1983): "Equity Theory Predictions of Behaviour in Organization", In: Steers, R. and Porter, L. (Eds) *Motivation and Work Behavior*, 3rd ed. McGraw-Hill, New York, pp 91-113.

- Mowday, R.T. (1991): "Equity Theory Perceptions of Behaviour in Organizations", In R. M. Steer & L.W Porter (Eds.). *Motivation and work behaviour*. New York. Mc Graw Hill, pp.111-131.
- Nesbitt, P.D. (1997): "Feminisation of the Clergy in America: Occupational and Organizational Perspectives", New York: Oxford University Press.
- Ngo, H. Y.; Foley, S.; Wong, A.; Loi, R. (2003): "Who Gets More of the Pie? Predictors of Perceived Gender Inequity at Work", *Journal of Business Ethics*, vol. 45, pp. 227-241.
- Oldham, G.R.; Kulik, C.T.; Ambrose, M.L.; Stepina, L.P.; Brand, J.F. (1986): "Relations between Job Facet Comparisons and Employees Reactions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 38, pp. 28-47.
- Oldham, G.R.; Nottenburg, G.; Kassner, M.K.; Ferris, C.; Fedor, D.; Masters, M. (1982): "The Selection and Consequences of Job Comparisons", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 38, pp. 28-47.
- Onne, J. (2001): "Fairness Perceptions as a Moderator in the Curvilinear Relationship between Job Demands, and Job Performance and Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, vol.44, pp. 1039-1050.
- Organ, D.W. (1988): "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome", Lexington, MA: Lexington Book.
- Parker, S.K. (1998): "Enhancing Role Breadth Self-efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions", *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, núm. 6, pp. 835-52.
- Peterson, R. B. (1976): "Test of Equity Theory by Controlling for Comparison Co-workers' Efforts", *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 15, pp.335-350.
- Petty, M. M.; Gail, W.M.; Cavender, J.W. (1984): "A Meta-Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction and Individual Performance", *Academy of Management Review*, vol. 9, núm. 4, pp. 712-721.
- Pfeffer, J.; Langton, N. (1993): "The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity and Working Collaboratively: Evidence from Collage and University Faculty", *Administrative Science Quarterly*, vol.38, núm.2, pp.54-72.
- Pfeffer, J. (1995): "Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People", *Academy of Management Executive*, vol. 9, pp. 55-69.
- Powers, J. (1998): "Employment Discrimination Claims under ADA title II: The Case of Uniform Administrative Exhaustion Requirements", *Texas Law Review Austin*, vol. 76, pp. 457-1493.
- Pritchard, R. D.; Dunnette, M.D.; Jorgenson, D.O. (1972): "Effects of Perceptions of Equity and Inequity of Worker Performance and Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, vol. 56, pp. 75-94.
- Ramlall, S. (2004): "A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations", *Journal of American Academy of Business*. Cambridge Holliwood, vol. 5, pp. 52-63.
- Recardo, R.J.; Pricone, D. (1996): "Is Skill-based Pay for you. SAM Advanced", *Management Journal*, vol.61, núm. 4, pp.16-21.
- Reskin, B. (1993): "Sex Segregation in the Workplace", In J. Blake & J. Hagen (Eds.), *Annual Review of sociology*. Palo Alto, CA: Annual Reviews, vol. 19, pp. 241-270.
- Reynolds, L. (1987): "The EEOC and the Glass Ceiling", *Management Review New York*, vol. 76, pp. 17-22.
- Sanchez, J.; Brock, P. (1996): "Outcomes of Perceived Discrimination among Hispanic Employees: Is Diversity Management a Luxury or a Necessity?", *Academy of Management Journal*, vol. 3, pp. 704-720.

- Schwarzwald J.; Koslowsky, M.; Shalit, B. (1992): "A Field Study of Employees' Attitudes and Behaviors after Promotion Decisions", *Journal of Applied Psychology*, vol.77, pp. 511-514.
- Simpson, P.; Kaminski, M. (2007): "Gender, Organizational Justice Perceptions, and Union Organizing", *Employment Rights Journal*, vol.19, pp. 57-72.
- Smith, C.A.; Organ, D.W.; Near, J.P. (1983): "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, núm. 4, pp. 653-663.
- Sparrow, P. (1996): "Too Good to be True", *People Management*, vol. 2, núm. 24, pp. 22-27.
- Stajkovic, A. D.; Luthans, F. (2001): "Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 3, pp. 580-590.
- Stepina, L.P.; Brand, J. F.; Oldham, G.R.; Kulik, C. T.; Ambrose M.L. (1986): "Relations between Job Facet Comparisons and Employee Reactions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 38, pp. 28-47.
- Stone, D.; Colella, A. (1996): "A Model of Factors Affecting the Treatment of Disabled Individuals in Organizations", *Academy of Management Review*, vol. 21, pp. 352-401.
- Sundaram, D.S.; Jurovski, C.; Webster, C. (1997): "Service Failure Recovery Efforts in Restaurant Dining", *Hospitality Research Journal*, vol. 20, núm. 3, pp. 137-149.
- Tax, S.S.; Brown, S.W.; Chandrashekar, M. (1998): "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 60-176.
- Veileux, F.; Tougas, F. (1989): "Male Acceptance of Affirmative Action Programs for Women: The Results of Altruistic or Egoistic Motives?", *International Journal of Psychology*, vol. 24, pp. 485-496.
- Weiner, N.J. (1991): "Job Evaluation Systems: a Critique", *Human Resource Management Review*, vol. 34, pp. 86-109.
- Winters, J. (2001): "The Daddy Track", *Psychology Today New York*, vol. 34, pp. 18-25.
- Wright, P.; Ferris, S.; Hiller, J.; Kroll, M. (1995): "Competitiveness through Management of Diversity: Effects on", *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 272-288.
- Younts, C.W.; Mueller, C.W. (2001): "Justice Processes: Specifying the Mediating Role of Perceptions of Distributive Justice" *American Sociological Review*, vol 66, pp. 125-145.
- Zhu, C.M. (1996): "The Relationship of Compensation Design and Organizational Effectiveness on the Context of Organization and Task", Unpublished doctoral dissertation, Nation Taiwan University,

