



Generando Contextos Inclusivos en las Organizaciones: La Integración Laboral de Empleados con Discapacidad en sus Equipos de Trabajo



Francisco José

Sanclemente Ibáñez

Tesis doctoral

2021



**Generando Contextos Inclusivos en las Organizaciones: La Integración Laboral de Empleados
con Discapacidad en sus Equipos de Trabajo**

Generating Inclusive Contexts in Organizations: Job Integration of Employees with Disabilities
in their Work Teams

Tesis Doctoral

Francisco José Sanclemente Ibáñez

Directores de Tesis

Francisco José Medina Díaz y Nuria Gamero Vázquez

Tutor de Tesis

Lourdes Munduate Jaca

**Programa de Doctorado Interuniversitario en Psicología de los Recursos Humanos por la
Universidad de Sevilla y la Universidad de Valencia (RD. 99/2011)**



Tesis doctoral elaborada y defendida por

Francisco José Sanclemente Ibáñez

Directores de Tesis

Francisco José Medina Díaz y Nuria Gamero Vázquez

Tutor de Tesis

Lourdes Munduate Jaca

Defensa de la tesis

Universidad de Sevilla

Facultad de Psicología, Salón de grados

Calle Camilo José Cela s/n

41018 Sevilla (España)



Esta tesis doctoral opta a la mención de Doctorado Internacional según la Normativa de Estudios de Doctorado de la Universidad de Sevilla descrita en el Título II, Capítulo 7, Sección 3ª, Artículo 68 (BOUS Nº2/2020, de 24 de febrero).

Agradecimientos: En primer lugar, envío mi agradecimiento a Clara mi madre, sin la cual no sería quien soy hoy ni hubiese desarrollado esta tesis. Mamá allá donde estés te dedico esta tesis y decirte que sepas que te quiero y te querré y recordaré siempre con amor y cariño. También quiero agradecer a mis directores de tesis Quico y Nuria por todo su apoyo sin los que no hubiese sido posible este arduo, inmenso y en ocasiones estresante trabajo, y también a Lourdes por aceptar mi candidatura para entrar en el programa de doctorado a pesar de mi edad y su apoyo para conseguir la FPU. Gracias a la Universidad de Sevilla por haberme permitido formar parte de ella durante este tiempo y al Ministerio de Educación por el apoyo en forma de contrato predoctoral FPU. Mi gratitud también por la colaboración de las organizaciones y las personas participantes que participaron amablemente en la recogida de datos que sirvieron para elaborar los estudios que componen esta tesis. Así mismo, agradezco el apoyo de Donatella, Inés, Fátima, Rocío y en especial de Alicia e Isabel. También quiero agradecer su acogida y apoyo en mis estancias de investigación en Portugal y en Países Bajos a Isabel Dimas y a Fred Zijlstra, fueron estupendos anfitriones y se lo agradezco enormemente. Y, por último, pero no menos importante, agradezco a todos mis amigos su apoyo durante este tiempo y el haber escuchado pacientemente mis tribulaciones doctorales, en especial gracias a Miguel, Antonio, Carmen, Montse, Mamen, Carol, Arturo, Kiko, Edu y Pieter.

El esfuerzo y dedicación depositado en esta tesis dirigida a analizar la inclusión de las personas con discapacidad en sus equipos de trabajo y sus organizaciones tiene la intención de mejorar en lo posible el arduo y difícil camino de las personas con discapacidad a la hora de desarrollar su actividad laboral con normalidad como el resto de los trabajadores. Espero y deseo que este pequeño grano de arena ayude a crear la montaña de conocimiento que les allane el camino hacia una inclusión plena en la sociedad.

¡GRACIAS A TODOS!

Financiación: Este trabajo ha sido posible gracias al apoyo del Ministerio de Economía Industria y Competitividad a través del proyecto I+D PSI2015-64894-P (MINECO/FEDER) y al apoyo del Ministerio de Educación y Formación Profesional a través de un contrato predoctoral para la formación del profesorado universitario FPU con referencia FPU15/01560.



© **Francisco José Sanclemente Ibáñez, Sevilla (España) 2021**

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta tesis podrá ser reproducida o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio sin el permiso del autor o, cuando corresponda, del editor del artículo. Los modelos teóricos de la introducción y los logotipos utilizados pertenecen a sus respectivos autores.

© **Francisco José Sanclemente Ibáñez, Seville (Spain) 2021**

All rights reserved. No parts of this thesis may be reproduced or transmitted in any form or by any means, without permission from the author or, when appropriate, the editor of the article. The theoretical models in the introduction and logos belong to their respective authors.

“A veces sentimos que lo que hacemos es tan solo una gota en el mar, pero el mar sería mucho menos si le faltara una gota”

Madre Teresa de Calcuta

“La vida no es fácil para nadie. Pero ¡qué importa! Hay que perseverar y, sobre todo, tener confianza en uno mismo. Hay que sentirse dotado para realizar alguna cosa, y esa cosa hay que alcanzarla, cueste lo que cueste”

Marie Curie

“El éxito es a veces, el resultado de toda una serie de fracasos”

Vincent Van Gogh

RESUMEN

El objetivo principal de esta tesis doctoral se centra en el análisis del contexto laboral al que están expuestos los empleados/as con discapacidad (ECD) y la influencia de este contexto en su proceso de inclusión laboral, tanto en sus equipos de trabajo como en su organización. Se pretende así ampliar el escaso conocimiento acerca del impacto que tienen los comportamientos de los compañeros de trabajo sin discapacidad y las prácticas y procesos de recursos humanos (RRHH) de la organización en la inclusión laboral de los ECD. Para desarrollar el objetivo de esta tesis se llevaron a cabo tres estudios con los siguientes resultados. Primero, las tácticas de socialización que emplea la organización mejoran el apoyo social que perciben los ECD, influyendo en su aprendizaje organizacional y su deseo de permanecer en la organización. Segundo, el clima afectivo del equipo hacia la discapacidad reduce el estigma hacia la discapacidad y mejora la calidad de las relaciones entre sus miembros, aumentando la satisfacción laboral y el deseo de permanecer en la organización de los ECD. Tercero, las percepciones de los compañeros de equipo sin discapacidad acerca de lo inclusiva que es su organización respecto a la discapacidad aumentan el *feedback* sobre el desempeño laboral percibido por los ECD mejorando su satisfacción laboral, su compromiso afectivo con el trabajo y su deseo de permanecer en la organización. Los hallazgos de esta tesis sugieren que un contexto laboral favorable a la inclusión laboral de los ECD incluiría niveles altos de afecto positivo hacia la discapacidad, percepciones de inclusión de la discapacidad y calidad de las relaciones entre miembros del equipo, así como niveles bajos de estigma hacia la discapacidad compartidos por los miembros del equipo sin discapacidad. Además de las implicaciones teóricas se ofrecen indicaciones prácticas basadas en los resultados obtenidos para promover y mejorar la inclusión laboral de los ECD en sus equipos y organizaciones.

Palabras clave: discapacidad, inclusión laboral, contexto inclusivo, empleados con discapacidad, equipos de trabajo

ABSTRACT

The main objective of this doctoral thesis was focused on the analysis of the job context to which employees with disabilities (EWD) are exposed and the influence of this context in their job inclusion process, both in their work teams and in their organization. The aim was to expand the scarce knowledge about the impact that the behaviors of coworkers without disabilities and the organization's human resources (HR) practices and processes have on the EWD job inclusion. To develop the objective of this thesis, three studies were carried out with the following results. First, the socialization tactics employed by the organization enhance the social support perceived by EWD, influencing on their organizational learning and desire to stay in the organization. Second, the team affective climate towards disability reduces the stigma towards disability and improves the quality of the relationships among team members, increasing EWD job satisfaction and the desire to stay in the organization. Third, non-disabled team members' perceptions of how inclusive their organization is regarding disability increase the job performance feedback perceived by EWD improving their job satisfaction, job affective commitment, and desire to stay in the organization. The findings suggest that a work context favorable to the EWD job inclusion would include high levels of positive affect towards disability, perceptions of disability inclusion and quality of the relationships among team members, as well as low levels of stigma towards disability shared by non-disabled team members. Likewise, in addition to the theoretical implications, practical indications based on the results obtained are offered to promote and improve the EWD job inclusion in their teams and organizations.

Keywords: disability, job inclusion, inclusive context, employees with disabilities, work teams

INDICE DE CONTENIDOS

Capítulo 1	Introducción	1
	1. Conceptualización de la discapacidad y la inclusión	4
	2. Acceso al empleo de las personas con discapacidad	9
	3. Inclusión de la discapacidad en el entorno laboral	14
	4. El contexto laboral creado por la organización y los compañeros de trabajo	21
Capítulo 2	Objetivos de investigación	37
	1. Objetivos generales y específicos de investigación	38
	2. Modelo de investigación de la inclusión laboral de los ECD basado en el contexto	42
Capítulo 3	Metodología	46
	1. Muestra y procedimiento	47
	2. Medidas	49
	3. Análisis de datos	54
Capítulo 4	Estudio 1	57
	Abstract	58
Capítulo 5	Estudio 2	60
	Abstract	61
Capítulo 6	Estudio 3	63
	Abstract	64
Capítulo 7	Discusión general	66
	1. Discusión general	67
	2. Implicaciones prácticas	70
	3. Limitaciones e investigación futura	72
	4. Conclusiones generales	73
	Referencias	77

Apéndice	Escalas utilizadas en la tesis	96
Currículum vitae		106



CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1. Conceptualización de la discapacidad y la inclusión

2. Acceso al empleo de las personas con discapacidad

2.1 Marco legislativo para la inclusión laboral de las personas con discapacidad

3. Inclusión de la discapacidad en el entorno laboral

3.1 Discriminación laboral por motivos de discapacidad

3.2 Dificultades de inclusión laboral de los ECD por tipo de discapacidad

3.3 Dificultades de inclusión laboral de los ECD provenientes de los propios ECD

4. El contexto laboral creado por la organización y los compañeros de trabajo

4.1 Papel de la organización en la inclusión laboral de los ECD

4.1.1 Factores organizacionales que facilitan la inclusión de los ECD

4.1.2 El proceso de socialización organizacional y la inclusión de los ECD

4.2 Papel de los compañeros de trabajo en la inclusión laboral de los ECD

4.2.1 Barreras a la inclusión laboral por compañeros de trabajo y supervisores

4.2.2 Factores grupales que componen el contexto laboral de los ECD

INTRODUCCIÓN

Según el Informe Mundial sobre Discapacidad de la OMS (2011), un 15% de la población mundial, que según datos de Naciones Unidas (2019) era de unos 7.700 millones de personas, presenta alguna forma de discapacidad y este número está en constante crecimiento debido al envejecimiento de la población. Así mismo, las personas con discapacidad han de superar barreras que dificultan su inclusión laboral como las bajas tasas de empleo (INE, 2019; OMS, 2011), la discriminación y actitudes negativas de los compañeros (Colella y Bruyère, 2011), el estigma social asociado a la discapacidad (Stone y Colella, 1996), las bajas expectativas sobre su rendimiento laboral y la evitación de interacción con este grupo de personas (Kulkarni y Lengnick-Hall, 2011), entre otros factores.

A pesar del evidente impacto de la discapacidad en la población, se ha prestado escasa atención al concepto de inclusión en la literatura organizacional (Roberson, 2006; Shore et al., 2011). En la actualidad existe un conocimiento muy limitado sobre las prácticas de recursos humanos (RRHH) y los procesos relacionados con la discapacidad en el lugar de trabajo (Goldman et al., 2006; Krauss, 2017), así como sobre los comportamientos de los compañeros de trabajo con las personas con discapacidad (Bauer et al., 1998), y del proceso de inclusión laboral de los empleados con discapacidad dentro de la organización (Colella y Bruyère, 2011). Adicionalmente, existe una escasez de estudios cuantitativos que consideren el clima de inclusión (Nishii, 2013) y la disponibilidad del *feedback* para los empleados con discapacidad en las organizaciones y cómo este puede influir en su inclusión laboral (Colella y Varma, 1999).

En consecuencia, el objetivo principal de esta tesis doctoral se centró en el estudio de estos aspectos, poco estudiados en investigación organizacional, como parte integrante del contexto laboral al que están expuestos los empleados con discapacidad (ECD). Así mismo, se analizó la influencia de este contexto en su proceso de inclusión tanto en sus equipos de trabajo como en su organización, con la intención de aportar un mayor conocimiento sobre

estas prácticas, procesos y comportamientos provenientes de los compañeros de trabajo sin discapacidad y de la organización.

Esta tesis pretende determinar si un contexto laboral inclusivo hacia la discapacidad promueve relaciones intergrupales de calidad entre los ECD y sus compañeros de trabajo sin discapacidad, lo que permitiría una inclusión laboral adecuada a través de interacciones interpersonales positivas y del intercambio de información de calidad. Los hallazgos en ese sentido respaldarían cómo un contexto laboral favorable para trabajar con compañeros de trabajo con discapacidad disminuiría el estigma compartido por los miembros del equipo sin discapacidad, lo que mejoraría el intercambio de información entre los miembros del equipo dentro del equipo y aumentaría la provisión de *feedback* a los ECD. Adicionalmente, el clima de inclusión, las relaciones de calidad entre los miembros del equipo, el apoyo social y el *feedback* recibidos por los ECD contribuirían a fomentar su inclusión laboral en el lugar de trabajo, mejorando su aprendizaje organizacional, su satisfacción laboral, su compromiso afectivo con el trabajo y su deseo de permanecer en la organización.

Para completar el objetivo general de esta tesis, y determinar la influencia del contexto laboral en el proceso de inclusión laboral de los ECD, se realizaron tres estudios. En un primer estudio, se analizó en primer lugar, cómo el apoyo social de los miembros del equipo podría explicar la efectividad de las tácticas de socialización organizacional y sus efectos sobre la inclusión laboral de los ECD. En segundo lugar, se analizó cómo un contexto de equipo inclusivo compartido por los miembros del equipo podría impactar en los procesos de inclusión de los ECD. El segundo estudio pretendió determinar la influencia del clima afectivo del equipo hacia la discapacidad en la inclusión laboral de los ECD analizando tres mecanismos de mediación. Finalmente, el tercer estudio examinó en primer lugar, si un clima de equipo inclusivo hacia la discapacidad tendría un efecto significativo en el *feedback* recibido por los ECD. En segundo lugar, analizó si este *feedback* actúa como un mecanismo explicativo de la

relación entre un clima de equipo inclusivo hacia la discapacidad y la inclusión laboral de los ECD.

1. Conceptualización de la discapacidad y la inclusión

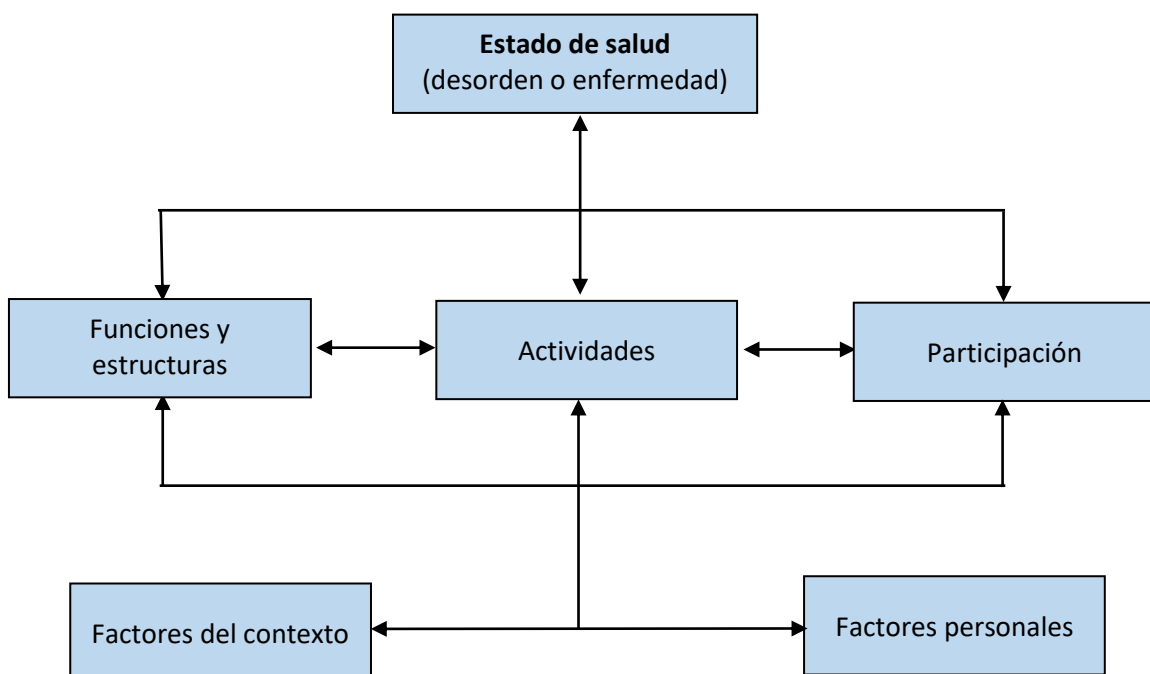
El texto de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de Naciones Unidas (2006) aporta la siguiente definición de las personas con discapacidad incluyendo en este concepto a “aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad en igualdad de condiciones con las demás” (Naciones Unidas, 2006, p. 4). Esta misma definición también es incorporada textualmente a la Ley española que regula la inclusión social de la discapacidad en el Real Decreto Legislativo 1/2013 (BOE, 2013). La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas se aprobó en Asamblea General en 2006 y entró en vigor el 3 de mayo de 2008, está abierta a los 192 Estados Miembros de las Naciones Unidas y actualmente cuenta con 163 signatarios, 94 signatarios del Protocolo Facultativo, 181 ratificaciones de la Convención y 96 ratificaciones del Protocolo. España por su parte ratificó la Convención y su Protocolo Facultativo el 21 de abril de 2008 entrando en vigor el 3 de mayo del mismo año y proclamó el 3 de mayo como Día Nacional de la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de Naciones Unidas (BOE, 2019).

Asimismo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) en su Informe Mundial sobre Discapacidad de 2011 y siguiendo el criterio de la Clasificación Internacional de Funcionalidad, Discapacidad y Salud (ICF) (OMS, 2001) mostrada en la Figura 1, concibe la funcionalidad y la discapacidad desde un modelo bio-psico-social como una interacción dinámica entre las condiciones de salud y factores contextuales tanto personales como del entorno, y describe la discapacidad como un término que comprende impedimentos (problemas en funciones corporales o alteraciones de la estructura corporal, p.ej. ceguera o parálisis), limitaciones de la

actividad (dificultades ejecutando actividades, p.ej. caminar o comer) y restricciones de participación (problemas de desenvolvimiento en cualquier área de la vida diaria, p.ej. discriminación en el trabajo) como aspectos negativos de la interacción entre el individuo y factores contextuales tanto del entorno como personales (OMS, 2011).

Figura 1

Representación de la Clasificación Internacional de Funcionalidad, Discapacidad y Salud (ICF) (OMS, 2001)



Ambas definiciones de discapacidad, tanto la definición de Naciones Unidas (2006) como la del ICF de la OMS (2001, 2011), destacan el efecto de la interacción entre el individuo y su contexto, con importantes implicaciones subrayando el hecho de que la discapacidad no es un atributo de la persona y destacando la importancia del contexto. En referencia al ámbito laboral, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2002) define a la persona con discapacidad como “un individuo cuyas posibilidades de asegurar, regresar, retener y avanzar

en un empleo adecuado se reducen sustancialmente como resultado de un impedimento físico, sensorial, intelectual o mental debidamente reconocido” (OIT, 2002, p.4).

Sin embargo, a pesar del esfuerzo de organizaciones e investigadores por definir el concepto de discapacidad, actualmente no hay una definición de discapacidad universalmente aceptada. Por ejemplo, en 1996 se documentaron veinte definiciones diferentes usadas por organizaciones gubernamentales, programas de intervención o investigadores argumentando que cada definición es apropiada únicamente en el contexto al que se aplicaba. Destacan dos conceptualizaciones de discapacidad. Una se refiere a la discapacidad como impedimentos o limitaciones de las personas respecto a sus capacidades para desenvolverse en su trabajo o en la sociedad. La segunda, define determinadas condiciones como discapacitantes, atribuyendo a las personas que presentan estas condiciones una discapacidad (Colella, 2011).

Respecto a la inclusión social de las personas con discapacidad a nivel mundial, Naciones Unidas (2006) indica varios aspectos importantes a tener en cuenta. En primer lugar, destaca la importancia de integrar cuestiones de discapacidad en las estrategias de desarrollo sostenible de las naciones. En segundo lugar, reconoce la diversidad que aportan las personas con discapacidad a la sociedad. En tercer lugar, indica la necesidad de proteger los derechos de las personas con discapacidad. En cuarto lugar, reconoce que la discriminación contra las personas con discapacidad vulnera su dignidad y su valor inherente como seres humanos. En quinto lugar, destaca el hecho de que una gran mayoría de las personas con discapacidad vive en unas condiciones económicas desfavorables de pobreza, señalando la necesidad de resolver este problema. Finalmente, constata con preocupación el hecho de que a pesar de todas las acciones a nivel internacional que se han llevado a cabo en numerosos ámbitos para mejorar la situación de las personas con discapacidad, éstas siguen encontrando barreras para participar en la vida social en igualdad de condiciones y sus derechos se siguen vulnerando en todo el mundo (Naciones Unidas, 2006). Así mismo, el 25 de septiembre de 2015 la Asamblea General

de las Naciones Unidas aprobó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la que 193 países, entre ellos España, se comprometieron a cumplir 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En concreto el ODS 10 está dedicado a la reducción de la desigualdad en los países y entre los países, haciendo mención específica a la desigualdad causada por motivos de discapacidad entre otras, y proponiendo entre sus objetivos la inclusión social y la igualdad de oportunidades de todas las personas independientemente de su condición (Naciones Unidas, 2015).

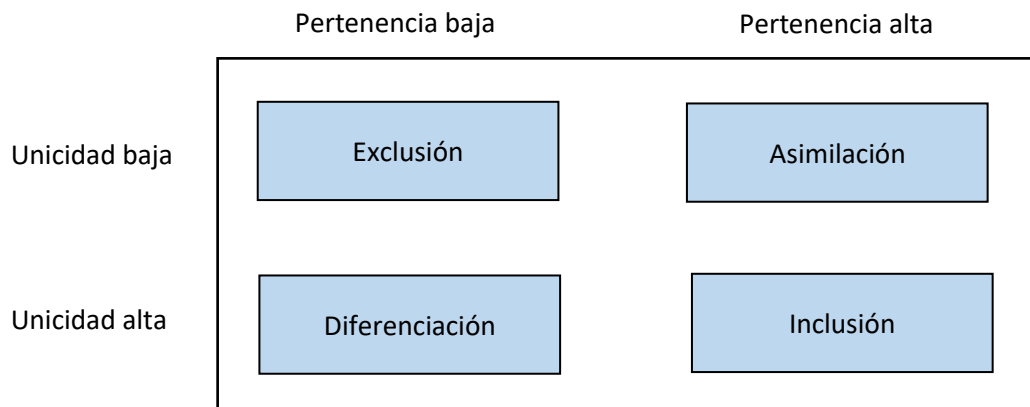
La aparición del concepto de inclusión en la literatura organizacional ha sido reciente y tuvo lugar durante las dos últimas décadas a partir de 2005 (Roberson, 2006). Respecto a la definición de inclusión en el ámbito organizacional, Shore et al. (2011) aportan una definición de inclusión indicando que se refiere al grado en el cual un empleado percibe que es un miembro valorado y apreciado del equipo de trabajo recibiendo un tratamiento que satisface sus necesidades de pertenencia y unicidad. Así mismo, la necesidad de pertenencia se refiere a la necesidad de crear y mantener relaciones interpersonales fuertes y estables (Baumeister y Leary, 1995), mientras que la necesidad de unicidad se refiere a la necesidad de individuación y diferenciación respecto a los otros (Brewer, 1991).

Teniendo en cuenta estas dos dimensiones, pertenencia y unicidad, Shore et al. (2011) proponen un modelo de inclusión con cuatro posibilidades mostrado en la Figura 2. Primero, se daría exclusión con bajos niveles de pertenencia y unicidad, cuando el individuo no es tratado como un *insider* (miembro con un valioso y elevado nivel de conocimiento del grupo y la organización), ni se le considera un miembro con valor único dentro del grupo de trabajo. Segundo, se daría asimilación con alta pertenencia y baja unicidad, cuando el individuo es tratado como *insider* si se adapta a la cultura organizacional dominante, sin embargo, no se le permite unicidad individual. Tercero, se daría diferenciación con bajos niveles de pertenencia y altos niveles de unicidad, cuando el individuo no es tratado como *insider*, pero se le permite

unicidad ya que sus características individuales se consideran valiosas para el grupo. Por último, se daría inclusión con altos niveles de pertenencia y unicidad, cuando el individuo es tratado como *insider* y se le permite mantener su unicidad como características individuales valiosas dentro del grupo de trabajo (Shore et al., 2011). Por lo tanto, según estos autores, para que un empleado se sienta incluido dentro de su grupo de trabajo debe satisfacer ambas necesidades, pertenencia al grupo y unicidad (valor único como individuo dentro del grupo).

Figura 2

Representación del marco de la inclusión (Shore et al., 2011)



Por otra parte, Mor Barak (2005, 2015) aporta una visión diferente, aunque complementaria, de la inclusión dentro del continuo inclusión-exclusión y define el concepto inclusión-exclusión en el lugar de trabajo en referencia al hecho de formar parte de un sistema organizacional tanto respecto a los procesos formales como a los procesos informales. Los procesos formales se refieren al acceso a la información y a los canales de toma de decisiones de la organización y del grupo de trabajo, mientras que los procesos informales serían aquellos eventos extralaborales (como una comida fuera del trabajo) donde se intercambia información y se toman decisiones de manera informal (Mor Barak, 2005, 2015).

Así mismo, este autor señala la importancia de no confundir el término inclusión con el de diversidad, ya que la diversidad, que es una característica de un grupo de trabajo o de una organización, hace referencia a diferencias entre sus miembros tanto observables (p.ej. género, edad, raza, discapacidad física o visual) como no observables (p.ej. cultura, tipo de educación, religión, discapacidad intelectual o mental) (Nishii, 2013). Sin embargo, la inclusión se refiere a las percepciones de los miembros del grupo de trabajo o de la organización de que se valora su contribución única al grupo o la organización y se le anima a participar en la toma de decisiones (Mor Barak, 2015).

2. Acceso al empleo de las personas con discapacidad

Según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), publicados en diciembre de 2019 sobre el mercado laboral y las personas con discapacidad en España, se contabilizó en nuestro país un total de 1,554 millones de personas con certificado oficial de discapacidad, lo que supone el 3,3% del total de la población residente en España en 2019 (INE, 2019). Estos estudios estadísticos, que analizan específicamente el empleo de las personas con discapacidad, son elaborados por el INE con una periodicidad anual. Se realizan con el objetivo de obtener datos sobre la fuerza de trabajo (ocupados y parados) y la población ajena al mercado laboral (inactivos) dentro del colectivo de personas con edades comprendidas entre los 16 y 64 años con discapacidad oficialmente reconocida.

Así mismo, hay que señalar que el certificado oficial de discapacidad se otorga exclusivamente a aquellas personas con un grado de discapacidad superior o igual al 33% y asimilados según el RD Legislativo 1/2013 (INE, 2019). Por lo tanto, quedaron fuera del estudio del INE aquellas personas que tuviesen un grado de discapacidad inferior al 33% y aquellas que no contasen con un certificado oficial de discapacidad. En consecuencia, la población de personas con discapacidad en España superaría con creces el 3,3% del total de la población española, al considerar a las personas con un grado de discapacidad inferior al 33%.

Respecto al año 2014 el número de personas con certificado oficial de discapacidad en España aumentó en un 14% (INE, 2019), confirmando los datos de la OMS (2011) referidos al aumento constante de la discapacidad a nivel mundial. Se señala que, debido a un cambio metodológico del INE, las cifras de la serie de 2014 en adelante no son comparables con las de la serie 2009-2014, al haberse producido un cambio en la definición de la población de referencia. Esto ha impedido realizar la comparación con los datos disponibles de 2009.

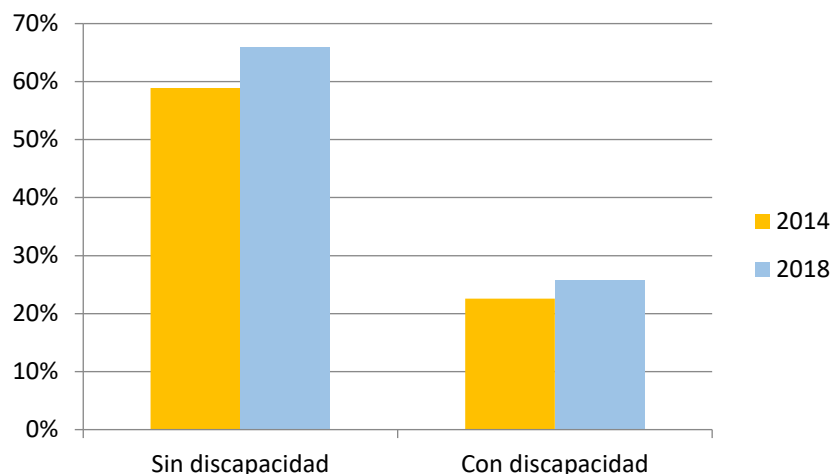
A nivel mundial, tan solo el 53% de los hombres y el 20% de las mujeres con discapacidad que se encuentran en edad laboral están empleados (OMS, 2011). En referencia a la tasa de empleo de las personas con discapacidad en España, en 2019 un 25,8% del total de personas con discapacidad estaban empleadas. Por sexos, en España un 26,2% de los hombres y un 25,2% de las mujeres con discapacidad estaban empleadas respectivamente (INE, 2019). Las bajas cifras de tasa de empleo en personas con discapacidad ponen en evidencia la enorme dificultad que siguen teniendo hoy en día estas personas para acceder al mercado laboral en España, a pesar de las medidas institucionales que pretenden corregir estas barreras.

Adicionalmente, las bajas tasas de empleo de las personas con discapacidad quedan en evidencia, incluso en mayor medida, cuando se comparan con las de las personas sin discapacidad. En la Figura 3 se puede apreciar la gran diferencia en la tasa de empleo de ambos grupos de población, con 36,3 puntos de diferencia en 2014 y 40,1 puntos de diferencia en 2018 (INE, 2019).

También se observa en esta comparación que el aumento de la tasa de empleo, debido a la mejora de la situación económica tras la crisis económica iniciada en 2008, fue menor en las personas con discapacidad (3,2%) que el aumento que experimentaron las personas sin discapacidad (7%) (INE, 2019). Esta diferencia sugiere que la recuperación del empleo fue más lenta para el colectivo de personas con discapacidad.

Figura 3

Tasa de empleo personas con y sin discapacidad en 2014 y 2018 en España (INE, 2019)

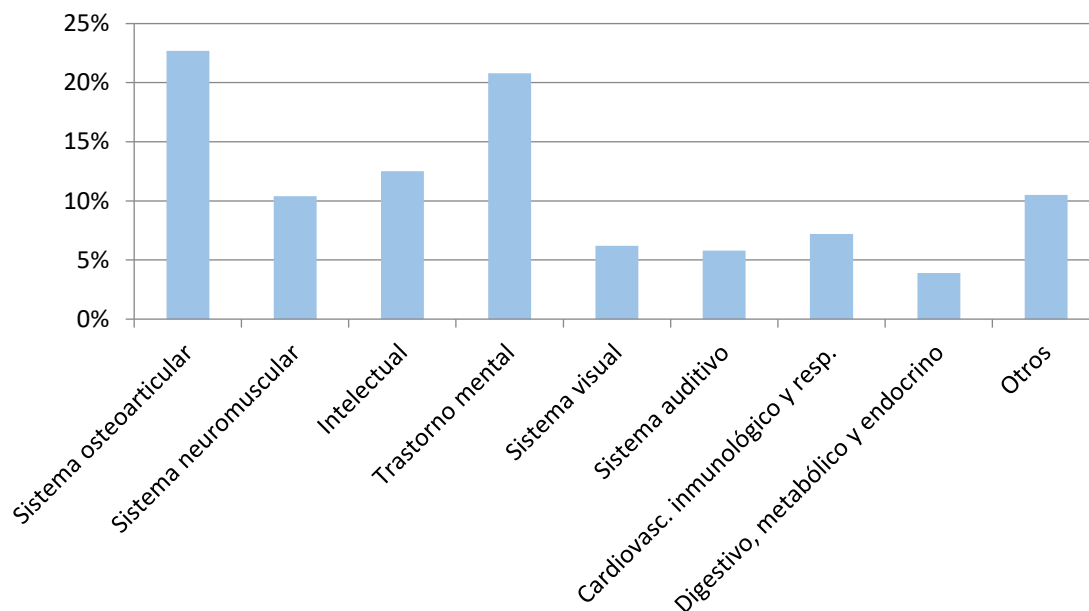


Respecto a la distribución de los tipos de discapacidad en España, se puede apreciar en la Figura 4 que existen dos grandes bloques. Por un lado, las personas con discapacidad física o sensorial que suponen el 45% de la población con discapacidad y, por otro lado, las personas con discapacidad intelectual o enfermedad mental que suponen el 33,3% de la población con discapacidad en España en 2019 (INE, 2019). Hay que recordar que estos datos se refieren a personas con discapacidad igual o superior al 33% con certificado oficial de discapacidad reconocida. Por lo tanto, si se incluyesen aquí a las personas con un grado de discapacidad inferior al 33% estas proporciones podrían variar.

Asimismo, se constata aquí que la población de personas con discapacidad conforma un grupo con un elevado grado de heterogeneidad, apareciendo once categorías de clasificación definidas y un grupo denominado "otros" para los que incluso no existe una denominación acordada hasta el momento y que agrupa diversos tipos de discapacidades que no se pueden asignar al resto de categorías (INE, 2019).

Figura 4

Porcentajes de distribución por tipos de discapacidad en España (INE, 2019)

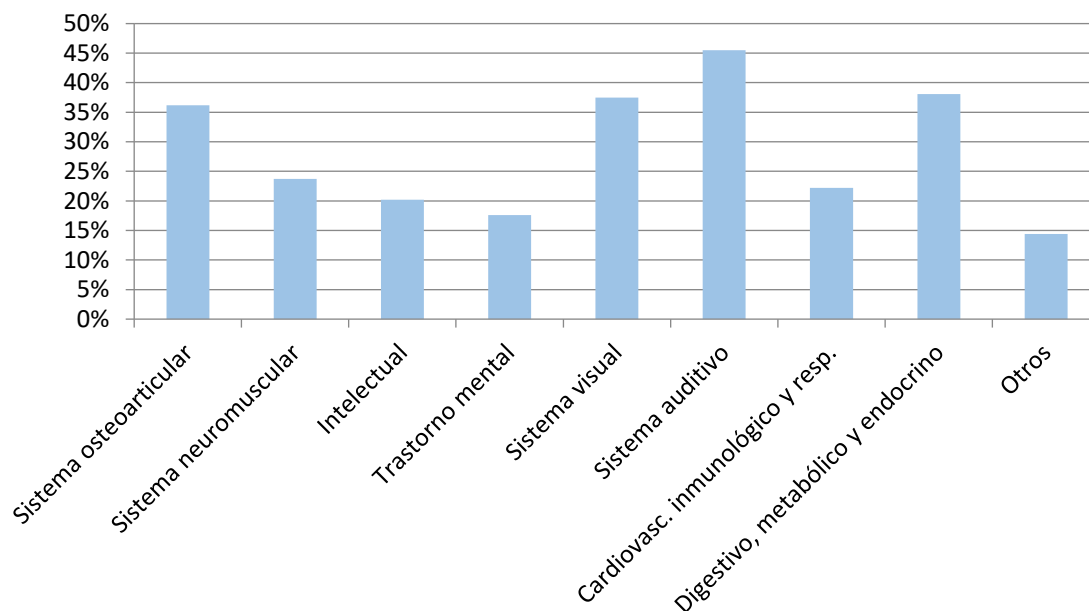


El elevado grado de heterogeneidad que se aprecia en la distribución de la población de personas con discapacidad en España, también se refleja en unas tasas de empleo diferentes para cada categoría de discapacidad. Como se observa en la Figura 5, en referencia a los dos grandes bloques de tipos de discapacidad anteriormente expuestos, las tasas de empleo de las personas con discapacidad física o sensorial son más elevadas que las de las personas con discapacidad intelectual o mental (INE, 2019).

Los datos de tasa de empleo aquí expuestos sugieren que el grupo de personas con discapacidad intelectual o mental es el que presenta una mayor dificultad para acceder al mercado laboral en España. Esto concuerda con las conclusiones aportadas por Medina y Munduate (2012) respecto a las dificultades que sufren estos grupos específicos de personas discapacitadas para acceder a un empleo en España.

Figura 5

Tasa de empleo por tipo de discapacidad en España (INE, 2019)



2.1 Marco legislativo para la inclusión laboral de las personas con discapacidad

Respecto a los mecanismos institucionales para corregir las dificultades de acceso al mercado laboral de las personas con discapacidad, en España contamos, además de la firma y ratificación de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas (2006), con una legislación específica al respecto, el Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de Derechos de las Personas con Discapacidad y de su Inclusión Social. Este Real Decreto indica dos puntos importantes a tener en cuenta respecto a la inclusión laboral de las personas con discapacidad. En primer lugar, en el artículo 4 se establece que tendrán la consideración de personas con discapacidad aquellas a las que se les reconozca un grado de discapacidad igual o superior al 33%. En segundo lugar, en el artículo 42 se indica que se establece una cuota de reserva de puestos de trabajo para personas con discapacidad de forma que todas las

empresas tanto públicas como privadas con un número de 50 o más empleados estarán obligadas a reservar al menos un 2 por ciento de sus puestos para personas con discapacidad. Esta reserva se realizará sobre la plantilla total de la empresa, cualquiera que sea el número de centros de trabajo y cualquiera que sea la forma de contratación laboral. Adicionalmente, se indica que en las ofertas de empleo público también se reservará un cupo para ser cubierto por personas con discapacidad (BOE, 2013). Sin embargo, aunque el marco legislativo español favorece la contratación, las personas con discapacidad siguen encontrando barreras en el entorno laboral como veremos a continuación.

3. Inclusión de la discapacidad en el entorno laboral

El concepto de inclusión laboral de los empleados con discapacidad en las organizaciones quedó definido por Colella y Bruyère (2011) como *“el grado en que las personas con discapacidad son aceptadas, ayudadas y tratadas como otras por sus compañeros de trabajo”* (p. 492-493). Esta definición pone el acento sobre el grado de aceptación de las personas con discapacidad por parte de los miembros del equipo. La evidencia indica que la proporción de personas con discapacidad entre la población es elevada, sin embargo, desde la perspectiva de la inclusión en el mercado laboral este grupo representa una fuerza laboral subempleada. Estos datos, ya de por sí preocupantes, sugieren que las personas con discapacidad se enfrentan a grandes dificultades en su acceso al mundo laboral, así como en su proceso de inclusión en las organizaciones.

A pesar de las medidas correctoras provenientes de las instituciones gubernamentales respecto a la reserva de puestos de trabajo para personas con discapacidad (BOE, 2013) y a pesar de estar protegidos por subsidios e incentivos salariales (Baert, 2016), la evidencia indica que en la actualidad los empleadores continúan siendo reacios a contratar personas con discapacidad (Ameri et al., 2018). A esta circunstancia desfavorable para su inclusión en el mercado laboral se añade el hecho de que cuando tienen la oportunidad de encontrar un

empleo, los trabajadores con discapacidad tienen entre un 75% y un 89% más de probabilidades de perder su trabajo (Mitra y Kruse, 2016) y obtienen peores beneficios laborales, incluyendo salarios más bajos, que sus compañeros sin discapacidad (Schur et al., 2013). Este es un grave problema para la integración de estas personas en la sociedad, ya que el empleo es un factor clave para las personas con discapacidad cuando se trata de reducir su aislamiento social y su nivel de pobreza (Schur, 2002), así como para mejorar su salud tanto física como psicológica (Saunders y Nedelec, 2014; Schuring et al., 2011).

Sin embargo, la investigación realizada sobre personas con discapacidad en diferentes países ha demostrado que, a pesar de todas las barreras y dificultades que han de superar para acceder al mercado laboral, casi el 80% busca empleo activamente (Medina y Munduate, 2012). Así mismo, estudios recientes que exploran el significado del trabajo en ECD revelan que las personas con discapacidad tienen una mayor centralidad laboral o grado de importancia que tiene para ellos su trabajo y están más comprometidos con la empresa que el resto de la población (Medina y Munduate, 2012), adicionalmente, los ECD demuestran un rendimiento comparable al de otros empleados sin discapacidad (Colella y Varma, 1999).

3.1 Discriminación laboral por motivos de discapacidad

A pesar de que las personas con discapacidad muestran un alto interés y empeño por encontrar un empleo y desarrollarlo con un elevado grado de compromiso con la organización y logrando además un rendimiento adecuado, la discriminación en el entorno laboral se muestra como una de las grandes barreras que impiden la inclusión laboral adecuada y normalizada de los empleados con discapacidad en sus equipos de trabajo y en sus organizaciones. En referencia a la definición de discriminación por discapacidad, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas (2006) define el concepto de discriminación por motivos de discapacidad, señalando que se entenderá que existe este tipo de discriminación cuando se dé “cualquier distinción, exclusión o restricción

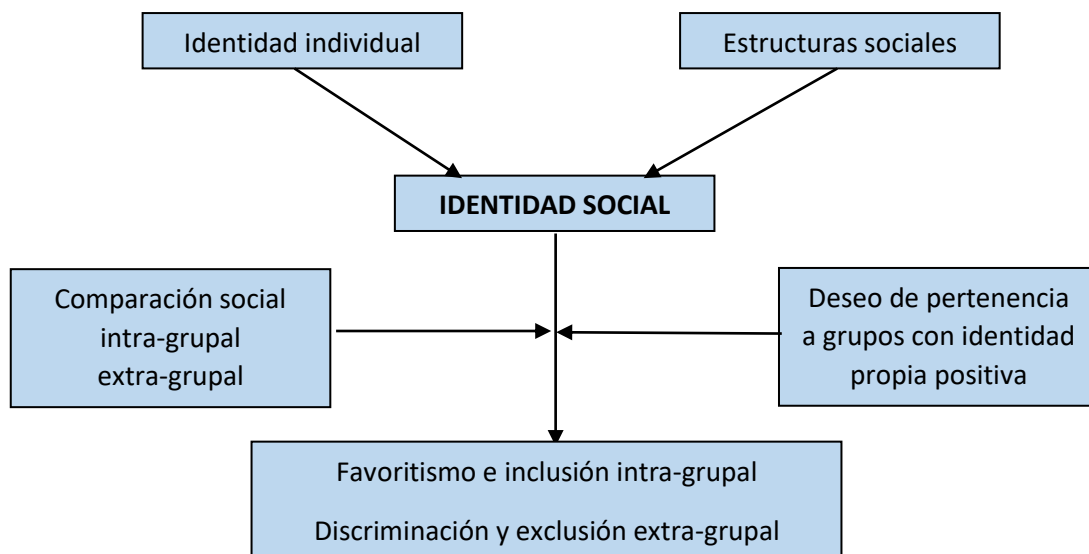
por motivos de discapacidad que tenga el propósito o el efecto de obstaculizar o dejar sin efecto el reconocimiento, goce o ejercicio, en igualdad de condiciones, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales en los ámbitos político, económico, social, cultural, civil o de otro tipo” (Naciones Unidas, 2006, p. 5). Así mismo, en el ámbito laboral, la Organización Internacional del Trabajo (2002) define la discriminación por discapacidad como “cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en determinados motivos que anula o menoscaba la igualdad de oportunidades o trato en el empleo u ocupación” (OIT, 2002, p. 4).

En el exhaustivo análisis de los últimos cien años de investigación sobre discriminación laboral llevado a cabo por Colella et al. (2017) analizando 508 artículos sobre discriminación laboral publicados en el último siglo, y en concreto en el análisis del período 1990-2014, los autores señalan que la gran mayoría de la investigación realizada en este período sobre la discriminación laboral tiene como base teórica la Teoría de la Categorización Social de Tajfel y Turner (1979) esquematizada en la Figura 6. Esta investigación se centra generalmente en el análisis de los sesgos que se dan entre grupos y que aparecen como resultado de la pertenencia a un determinado grupo social y a cómo define cada grupo su sentido de sí mismos y de los otros, lo que hace posible la formación de estereotipos y prejuicios que son el origen en sí mismo de la discriminación (Colella et al., 2017). Las conclusiones de esta profunda revisión sobre la discriminación laboral fueron, primero, el trato discriminatorio contra las minorías es un hecho, sin embargo, este está moderado por condiciones muy complejas. Segundo, hasta el momento se sabe muy poco sobre como las organizaciones pueden luchar contra la discriminación laboral (Colella et al., 2017). Adicionalmente, en este análisis, los autores también señalan el hecho de que tan sólo un 5% de la investigación sobre discriminación laboral de los últimos cien años se dedicó a grupos con identidades sociales minoritarias como la edad, la orientación sexual, la obesidad o la discapacidad (Colella et al., 2017). Por lo tanto, esta es una clara indicación para impulsar y promover futura investigación sobre discriminación laboral en la población empleada con discapacidad y es un motivo por el

que esta tesis doctoral pretende aportar un mayor conocimiento para determinar cómo las organizaciones y los compañeros de trabajo pueden evitar o al menos reducir los efectos negativos de la discriminación laboral dirigida hacia los empleados con discapacidad.

Figura 6

Diagrama de la Teoría de la Categorización Social (Tajfel y Turner, 1979)



Finalmente, Colella y Bruyère (2011) aportan una exhaustiva revisión de las razones teóricas con base psicológica relacionadas con la discriminación negativa o positiva hacia las personas con discapacidad. Estas bases teóricas incluyen: estereotipos negativos hacia las personas con discapacidad; hipótesis de un mundo justo (justificando porqué esa persona tiene discapacidad en base a atributos negativos); ansiedad existencial (ansiedad por llegar a ser una persona con discapacidad); ansiedad estética (ansiedad generada al tratar con personas que no cumplen las normas de atractivo físico); norma de ser amable o simpático con las personas con discapacidad; Teoría de la respuesta ambivalente (mostrar afectos ambivalentes hacia las personas con discapacidad); Teoría de la adaptación social (dependiendo de la situación o contexto el efecto de simpatía se daría en situaciones poco

importantes y el de estigmatización en situaciones consideradas relevantes); estigmatización (la discapacidad es considerada un estigma social con consecuencias negativas en el procesamiento cognitivo de la información relacionada con las personas con discapacidad) (Colella y Bruyère, 2011, p.475).

3.2 Dificultades de inclusión laboral de los ECD por tipo de discapacidad

La alta heterogeneidad observada en el colectivo de personas con discapacidad, también se ve reflejada en la especificidad de las dificultades que han de superar las personas con un tipo concreto de discapacidad para su inclusión en el mundo laboral actual. En el trabajo elaborado por Medina y Munduate (2012) se examinan en detalle las dificultades que las personas han de superar de forma específica por tipo de discapacidad. Adicionalmente, los autores también señalan que el acceso al empleo de las personas con discapacidad se produce en su gran mayoría a través de la mediación laboral que ejercen las asociaciones de personas con discapacidad (63,6%), seguidas por el contacto personal directo con la empresa (29%) y por los servicios públicos de empleo (7%). Así mismo, destacan el hecho de que las personas con discapacidad intelectual, mental o con autismo encuentran un empleo sola y exclusivamente a través de la mediación de las asociaciones (Medina y Munduate, 2012, p. 81). Este hecho pone en evidencia la mayor dificultad que las personas que pertenecen a estas categorías de discapacidad tienen para acceder al mercado laboral. A continuación, se detallan las dificultades por tipo de discapacidad en lo que respecta a su inclusión laboral.

Discapacidad física y orgánica. Las personas con este tipo de discapacidad son afectadas por prejuicios sociales que afectan a su contratación, por sistemas de selección de personal estandarizados que no consideran su especificidad, por dificultad en la accesibilidad a los transportes hacia su centro de trabajo, por barreras arquitectónicas insalvables en las edificaciones y accesos a los edificios y centros de trabajo, y por falta de adaptación del puesto y de las funciones en el trabajo (Medina y Munduate, 2012).

Discapacidad visual. Existe un desconocimiento por parte de los empleadores de las posibilidades que tienen las personas con una discapacidad visual de desarrollar su trabajo con eficacia. Los contratadores presentan recelo a su contratación debido precisamente al desconocimiento. Son afectados por dificultades en el acceso a nuevas tecnologías, por incumplimiento de la cuota de reserva obligatoria de puestos para personas con discapacidad, y por el desconocimiento de los beneficios económicos que puede suponer para la empresa el contratar a una persona con discapacidad (Medina y Munduate, 2012).

Discapacidad auditiva. Las personas con una discapacidad auditiva suelen ser asignadas a puestos de baja cualificación y sufren una falta de promoción en su trabajo debido a la dificultad en el acceso de las personas con este tipo de discapacidad a estudios superiores. Así mismo, existe un desconocimiento de la lengua de signos por parte de las empresas. Sufren marginación dentro de su entorno laboral, con los compañeros de equipo y supervisores, y en las reuniones debido a las barreras de comunicación (Medina y Munduate, 2012).

Discapacidad intelectual. Las personas con discapacidad intelectual se enfrentan a barreras psicológicas que causan rechazo en los empleadores y falta de sensibilización sobre su discapacidad. Presentan baja cualificación debido a que carecen de formación y de experiencia laboral por una muy baja tasa de empleo por la reticencia de los empleadores a su contratación. Disponen de habilidades sociales, de comunicación y personales limitadas que le impiden desarrollar con éxito entrevistas de trabajo estándar. Presentan dificultades en la disponibilidad y accesibilidad a las organizaciones que necesiten de la posesión de carné de conducir para desplazarse hasta ellas. Así mismo, existe una falta de adaptación del puesto de trabajo y de confianza de las empresas. Prejuicios sociales que influyen negativamente también en el torno laboral y dificultad en las relaciones interpersonales con compañeros de trabajo y supervisores (Medina y Munduate, 2012).

Discapacidad por enfermedad mental. Las alteraciones cognitivas, perceptivas, afectivas o relacionales que sufren estas personas afectan a aspectos como la organización de las tareas y la priorización de las mismas, la toma de decisiones y las relaciones con los compañeros y supervisores. Adicionalmente las personas con una enfermedad mental sufren a menudo carencias educativas que afectan a su desempeño laboral. Estas personas presentan dificultad para adquirir nuevas habilidades sociales con consecuencias negativas en el ámbito laboral. Así mismo, sufren períodos largos de bajas laborales debido a la propia enfermedad y efectos secundarios de la medicación (Medina y Munduate, 2012).

Discapacidad por trastorno del espectro autista. Las alteraciones del ámbito social, la falta de flexibilidad y escasa comunicación pueden alterar su comprensión de instrucciones y normas sociales de la organización y las relaciones sociales con sus compañeros. Se enfrentan a una falta de comprensión de compañeros y supervisores de los comportamientos inflexibles y falta de iniciativa asociados al trastorno autista. Presentan dificultad para explicarse o defenderse a sí mismo que llevan a la incomunicación con los compañeros. Así mismo, las personas con trastorno del espectro autista suele ser asignadas a trabajos de baja cualificación y sufren despidos prematuros debidos a la falta de competencias sociales (Medina y Munduate, 2012).

3.3 Dificultades de inclusión laboral de los ECD provenientes de los propios ECD

Los propios ECD también pueden poner barreras a su propia inclusión a través de un bajo nivel de auto expectativas, del temor a la búsqueda de ayuda de sus compañeros y supervisores y de posibles conductas auto limitantes. Como consecuencia de ello los ECD pueden crear su propia profecía autocumplida negativa, dificultar su propio desarrollo laboral y negarse a aprovechar oportunidades que podrían mejorar su desarrollo laboral (Kulkarni y Lengnick-Hall, 2011).

Los autores Kulkarni y Lengnick-Hall (2011) también señalan el hecho de que las dificultades en la inclusión laboral de los ECD son una cara de la misma moneda, indicando así que los conceptos opuestos a esas dificultades serían, por tanto, facilitadores de inclusión laboral para los ECD. P.ej. si una dificultad consiste en bajas expectativas de rendimiento de los ECD, su opuesto facilitador consistiría en lograr un nivel adecuado de expectativas sobre el rendimiento de los ECD. Esta puntualización tiene importancia en la práctica en lo que respecta las intervenciones para mejorar la inclusión laboral de los ECD en las organizaciones, ya que, conociendo las dificultades específicas que han de afrontar los ECD en su proceso de inclusión laboral, los esfuerzos deberían dirigirse a convertir esas dificultades en facilitadores de su inclusión laboral.

4. El contexto laboral creado por la organización y los compañeros de trabajo

Una vez que una persona con discapacidad, tras superar todas las dificultades anteriormente expuestas para acceder al mercado laboral, finalmente es contratado por una organización, se enfrenta a un difícil proceso para lograr un nivel adecuado de inclusión laboral y desempeño, esperado tanto por la propia organización como por sus compañeros de trabajo. Este proceso de inclusión laboral está fuertemente influenciado por el contexto social al que se ven expuestos los ECD tanto a nivel organizacional como a nivel de equipo de trabajo. Por lo tanto, la organización, los supervisores y los compañeros de trabajo conforman un contexto social que puede favorecer o dificultar el proceso de inclusión laboral de los ECD.

4.1 Papel de la organización en la inclusión laboral de los ECD

Las organizaciones juegan un papel crucial en la inclusión laboral de los ECD desde el mismo inicio del proceso. En primer lugar, determinan la forma en la que se realizará el reclutamiento y la selección de los ECD a través de la presentación de las solicitudes de empleo y de las pruebas de evaluación que determinarán su contratación y entrada a la organización, o

por el contrario la desestimación de su candidatura (Colella y Bruyère, 2011). La decisión final del empleador tras el proceso de reclutamiento, selección y evaluación suele ser desfavorable a los ECD y esto se refleja en una baja tasa de empleo (Colella y Bruyère, 2011). En consecuencia, las actitudes y el compromiso de los empleadores son cruciales de cara a la contratación y retención de los ECD en sus organizaciones y a su proceso de inclusión en las mismas (Vornholt et al., 2018).

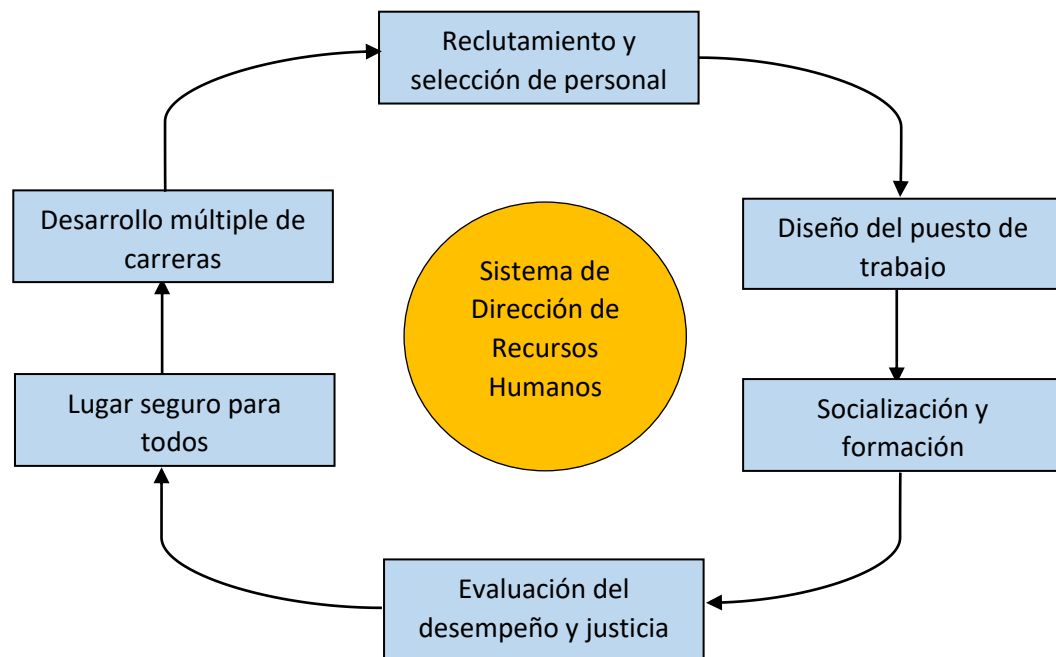
4.1.1 Factores organizacionales que facilitan la inclusión de los ECD

En este sentido, Arenas et al. (2017) proponen el concepto de Círculo de Inclusión mostrado en la Figura 7, que trata cada una de las etapas del sistema de Dirección de Recursos Humanos en las organizaciones dirigidas a crear y mantener un contexto de inclusión. En primer lugar, señalan la importancia de un proceso de reclutamiento y selección de personal inclusivo y libre de discriminación. En segundo lugar, indican la necesidad de un diseño del puesto de trabajo inclusivo y adecuado a las diferentes características y capacidades de los empleados. En tercer lugar, a través del proceso de socialización y formación las organizaciones pueden reducir las barreras a la inclusión laboral y evitar los sesgos y la discriminación. En cuarto lugar, señalan la importancia de un adecuado sistema de evaluación del desempeño y de compensaciones justas de cara a mantener la motivación y la productividad de los empleados. En quinto lugar, indican la necesidad de establecer un lugar de trabajo seguro para todos en el que los empleados se sientan libres de ser como son. Así mismo, la salud y seguridad de los empleados debería ser el ideal a alcanzar en cada organización. Por último, el desarrollo múltiple de carreras mantendría la empleabilidad de los trabajadores y promovería el desarrollo de carrera de grupos que normalmente están excluidos de este proceso. Este proceso de desarrollo múltiple de carreras sería el resultado de considerar los diferentes roles que los empleados presentan a lo largo de su vida laboral. En

conjunto, los autores proponen un cambio organizacional hacia la inclusión laboral a través del diálogo social (Arenas et al., 2017).

Figura 7

El Círculo de Inclusión (Arenas et al., 2017)



Adicionalmente, Medina y Gamero (2017) aportan una serie de prácticas organizacionales que favorecen la inclusión laboral de los ECD en sus organizaciones. En primer lugar, recomiendan colaborar con las asociaciones que apoyan al colectivo de personas con discapacidad para conseguir una adecuada formación laboral y crear en ellos expectativas realistas previamente a su incorporación en la organización. En segundo lugar, hacen hincapié en la importancia de introducir el concepto de igualdad en las políticas organizacionales y de incluir la responsabilidad corporativa hacia la discapacidad en la misión de la organización. En tercer lugar, indican la promoción por parte de la organización de un clima de seguridad psicológica, de respeto y aceptación entre los miembros de la organización para crear un contexto que posibilite la inclusión laboral de los ECD. En cuarto lugar, respecto a los

compañeros y supervisores, recomiendan diseñar programas de formación para los supervisores incluyendo información sobre como los ECD desean ser tratados, sus problemas específicos, y el impacto de la socialización en su inclusión. Para los compañeros de los ECD recomiendan a las organizaciones potenciar y favorecer su decisivo papel en la inclusión de los ECD desarrollando campañas de concienciación y sensibilización sobre las necesidades especiales de los ECD, así como sobre sus competencias, las funciones que van a desarrollar y el apoyo que pueden necesitar. Por último, recomiendan a las organizaciones la introducción de la figura del mentor como persona especializada dentro de la organización apoyando y guiando a los ECD de cara a potenciar su inclusión laboral (Medina y Gamero, 2017).

4.1.2 El proceso de socialización organizacional y la inclusión de los ECD

Desde el primer momento en el que los ECD entran a formar parte de una organización y de un equipo de trabajo, se ven inmersos en un proceso constante de búsqueda de información para reducir la ansiedad y la incertidumbre que produce el desconocimiento de las normas formales e informales de su equipo de trabajo y de su organización, así como de la cultura organizacional dominante, este proceso se denomina socialización organizacional (Jones, 1983). Las organizaciones participan en la creación de un contexto adecuado para los ECD tratando de orientar y facilitar su proceso de socialización a través del diseño y aplicación de tácticas de socialización organizacional específicas, con el objetivo de lograr un nivel adecuado de inclusión laboral y desempeño de los ECD, esperado tanto por la propia organización como por sus compañeros de equipo.

El concepto de socialización organizacional fue definido por Van Maanen (1976) como el “proceso por el cual una persona aprende los valores, normas y conductas requeridas que le permiten participar como miembro de la organización” (Van Maanen, 1976, p.67). Así mismo, durante el proceso de socialización las organizaciones emplean tácticas de socialización organizacional específicas que favorecen el proceso de socialización de los recién llegados,

modulando y controlando el tipo y la cantidad de información recibida por los nuevos empleados con la intención de que respondan a determinadas situaciones de una forma predecible (Van Maanen y Schein, 1979).

Así mismo Jones (1986), basándose en la clasificación de las tácticas de socialización organizacional de Van Maanen y Schein (1979), introdujo los conceptos de tácticas de socialización organizacional institucionalizadas y tácticas de socialización individualizadas. Las tácticas de socialización institucionalizadas hacen referencia a una orientación formal de los nuevos empleados en grupos, con un desarrollo de carrera fijo, siendo modelados por los empleados veteranos o *insiders*, y ofreciéndoles apoyo social y aceptación y como consecuencia los nuevos empleados comprenderían y aceptarían los valores organizacionales (Jones, 1986). Sin embargo, las tácticas de socialización individualizadas suponen una orientación individual para cada empleado, un desarrollo de carrera variable, varios modelos de rol a imitar, y presión para cambiar su propia identidad, lo cual les induciría a ser más innovadores (Jones, 1986).

En las tácticas de socialización institucionalizadas los compañeros de equipo de los ECD y sus supervisores juegan un papel crucial en su proceso de socialización e inclusión laboral creando el contexto laboral al que están expuestos los ECD durante ese proceso. Adicionalmente, este tipo de tácticas de socialización institucionalizadas se asocian positivamente con el dominio de las tareas laborales asignadas, la claridad de roles, la integración social, el ajuste persona-organización, la satisfacción laboral y el compromiso con el trabajo (Gruman et al., 2006).

Así mismo, según Chao et al. (1994) un adecuado proceso de socialización se muestra indicado para reducir los problemas de los ECD a la hora de adquirir conocimientos, en primer lugar, sobre la historia de la organización y el equipo de trabajo, sus rituales, ceremonias, celebraciones y tradiciones. En segundo lugar, para aprender terminología profesional

especializada y jerga específica de la organización. En tercer lugar, para aprender cómo funcionan las cosas dentro de su organización, quiénes son las personas más influyentes y cómo comprender el comportamiento de los compañeros de trabajo en el contexto organizacional. Y, por último, para adquirir las habilidades necesarias para hacer su trabajo de manera eficiente (Chao et al., 1994).

4.2 Papel de los compañeros de trabajo en la inclusión laboral de los ECD

La inclusión laboral de las personas con discapacidad en sus equipos de trabajo es un proceso difícil y complejo en el que los compañeros de trabajo juegan un papel esencial. Primero, a través de la aceptación de los ECD en sus equipos de trabajo (Bauer et al., 1998). Segundo, creando un contexto social adecuado, actuando como una fuente primaria de información organizacional y de ajuste laboral y afectando directamente a su aprendizaje organizacional (Slaughter y Zickar, 2006). Tercero, influyendo en su proceso de inclusión laboral incluso más que la organización misma a través de las actitudes y percepciones de los compañeros más veteranos o *insiders* hacia su proceso de socialización (Moreland y Levine, 2002). Cuarto, afectando a sus actitudes y conductas a través del entorno social creado por los *insiders* (Zalesny y Ford, 1990). Quinto, ejerciendo un fuerte efecto sobre su permanencia laboral en la organización a través del apoyo de sus compañeros de trabajo y de sus supervisores (Medina y Gamero, 2017; Vornholt et al., 2018). Y sexto, afectando a su rendimiento en el desarrollo de las tareas asignadas a su puesto de trabajo a través del *feedback* que los compañeros de equipo les proporcionan (Allen et al., 1999). Así mismo, el *feedback* proporcionado por los compañeros de equipo de los ECD es una fuente de información imprescindible para los ECD en el caso de que sus supervisores no estén disponibles o tengan dificultades para proporcionarle dicho *feedback* (Jokisaari y Nurmi, 2009).

4.2.1 Barreras a la inclusión laboral por compañeros de trabajo y supervisores

Los miembros más veteranos y expertos del grupo de trabajo o *insiders* son el primer punto de contacto de los ECD dentro de la organización, facilitando el aprendizaje organizacional que necesitan para una inclusión exitosa. Sin embargo, a pesar de que la aceptación de los compañeros de trabajo es un factor clave en el proceso de inclusión laboral de los ECD (Bauer et al., 1998; Slaughter y Zickar, 2006; Sacks y Asforth, 1997), la evidencia apunta a una fuerte reticencia por parte de los compañeros de trabajo a interactuar con personas con discapacidad, especialmente empleados con discapacidades mentales e intelectuales (Ruiz y Moya, 2007). Esta reticencia puede conducir a menos interacciones con los compañeros de trabajo, lo que a su vez genera sentimientos de desconfianza y exclusión en los ECD (Medina y Munduate, 2012).

En contraste, los compañeros de trabajo pueden mostrar una fuerte tendencia a ser demasiado amables con los empleados con discapacidad y abstenerse de darles comentarios negativos que son necesarios para el aprendizaje (Medina y Gamero, 2017), disminuyendo la retroalimentación o *feedback* realista sobre el desempeño de los ECD (Hastorf et al., 1979). Por otra parte, las adaptaciones del puesto de trabajo requeridas por los miembros del equipo con discapacidad pueden ser consideradas por sus compañeros de trabajo como un tratamiento injusto que favorece excesivamente a este colectivo, lo que dificulta su proceso de inclusión laboral (Cleveland et al., 1997). Sin embargo, se requiere el apoyo y la cooperación de los compañeros de trabajo para llevar a cabo con éxito adaptaciones en el puesto de trabajo de los empleados con discapacidad (Florey y Harrison, 2000).

Los ECD debe enfrentar barreras sociales negativas relacionadas con la discapacidad como el estigma de los compañeros de trabajo contra la discapacidad (Stone y Colella, 1996) y las actitudes negativas de los compañeros de trabajo relacionadas con los estereotipos negativos asociados a las personas con discapacidad (Colella y Bruyère, 2011). Así mismo, la

internalización del estigma por parte de los ECD produce en ellos sentimientos de indeseabilidad y limitación (Jones, 2002), disminuyendo su nivel de autoestima (McGonagle y Barnes-Farrell, 2013). El estigma y los estereotipos relacionados con la discapacidad dificultan el proceso de inclusión laboral de los miembros del equipo con discapacidad al provocar reacciones negativas de los compañeros de trabajo del equipo como sentimientos encontrados de hostilidad-aversión y compasión-simpatía (Katz y Glas, 1979), generando expectativas negativas de desempeño de los ECD en sus compañeros de trabajo (Stone y Colella, 1996).

Por otra parte, Kulkarni y Lengnick-Hall (2011) aportan un interesante resumen de las barreras en la inclusión laboral de los ECD por parte de compañeros de trabajo y supervisores aglutinando la investigación reciente sobre esta cuestión. En referencia a los compañeros de trabajo, las barreras incluyen menor cantidad de interacciones con los ECD, bajas expectativas sobre el rendimiento de los ECD, percepción de que los ECD reciben un trato preferente. Estas barreras provenientes de los compañeros de trabajo tienen como consecuencia una disminución de las oportunidades de los ECD para crear relaciones dentro del entorno laboral, una exclusión del intragrupo, la creación de profecías negativas autocumplidas y la percepción de menos ayuda por parte de sus compañeros debido a sus percepciones de trato preferente a los ECD (Kulkarni y Lengnick-Hall, 2011).

Respecto a los supervisores, las barreras provienen de conductas de modelado hacia los ECD negativas y de las bajas expectativas que tienen sobre su rendimiento y desempeño. Como consecuencia, los subordinados, que a su vez son los compañeros de trabajo de los ECD, perciben que los ECD deben ser tratados de forma diferente, y se les da menos oportunidades para demostrar que pueden tener un rendimiento y desempeño laboral adecuados, así como menos oportunidades para poder mejorar ambos (Kulkarni y Lengnick-Hall, 2011).

Para corregir en lo posible estas dificultades en el proceso de inclusión laboral de los ECD Slaughter y Zickar (2006) indican que simples conductas por parte de los compañeros de

trabajo y supervisores como hablar con los nuevos miembros, entrenarlos en tareas relacionadas con su trabajo y dedicándoles tiempo, pueden tener una gran influencia en su aprendizaje organizacional y su actitud hacia los propios compañeros de trabajo o *insiders*.

4.2.2 Factores grupales que componen el contexto laboral de los ECD

Teniendo en cuenta que los equipos de trabajo cumplen con las características de grupos pequeños identificados por Moreland y Levine (1982) que incluyen interacción regular, interdependencia, sentimientos y percepciones compartidas, se analizan a continuación algunos factores grupales que conforman el contexto laboral creado por los compañeros de trabajo sin discapacidad en el que se desenvuelven los ECD.

El apoyo social de los compañeros. Las relaciones con los compañeros de equipo y sus supervisores tienen un elevado impacto en el proceso de socialización de los nuevos empleados, aportándoles apoyo social además de servir como fuente de importante información sobre su equipo y su organización (Griffin et al., 2000; Nelson y Quick, 1991). Según las definiciones y dimensiones del apoyo social planteadas por Pearson (1986), el apoyo social primero incluye el percibir que uno es cuidado y querido, estimado y valorado y que pertenece a un grupo. Segundo, es un recurso para afrontar las situaciones que se nos presentan. Tercero, es un proceso de interacción entre las personas y su red de apoyo. Cuarto, el apoyo social posee una dimensión cualitativa marcada por el valor que tienen para nosotros nuestras relaciones sociales incluyendo actitudes, intereses y valores compartidos, afecto e interdependencia. Quinto, así mismo, el apoyo social posee una dimensión cuantitativa centrada en las propiedades morfológicas de nuestras redes sociales respecto a su amplitud y complejidad, la accesibilidad, la densidad y el número de contactos de nuestra red. Por último, los entornos o contextos que se caracterizan por el apoyo social entre miembros de un mismo grupo se definen por patrones de relaciones interpersonales en los que influyen los valores y sentimientos compartidos por los miembros del grupo y que a su vez facilitan el rendimiento

de sus miembros, así como el cumplimiento y desarrollo de los roles sociales del grupo a través de la satisfacción de las necesidades de sus miembros. Así, lo significantes que sean para nosotros nuestras redes sociales influye en nuestros recursos para afrontar las situaciones que se nos plantean, así como nuestras relaciones sociales de apoyo contribuyen notablemente a nuestro ajuste emocional y bienestar (Gottlieb, 1983; Pilisuk y Froland, 1978). Adicionalmente, investigación reciente acerca de las redes sociales personales indica que el sentido psicológico de comunidad y ciertos rasgos de personalidad como la estabilidad emocional muestran una alta asociación con ciertas características de la red personal como la existencia de triadas fuertes y cercanas o la densidad de la red (Maya-Jariego et al., 2020). A pesar de que el apoyo social y sus efectos sobre los empleados cuentan con décadas de investigación en el ámbito organizacional, no se ha perdido el interés por investigar esta variable en entornos laborales debido a ser considerado uno de los principales recursos laborales desde la perspectiva del modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007) y el modelo DCS (Karasek y Theorell, 1990). En consecuencia, el estudio del apoyo social en el proceso de inclusión laboral de los ECD queda plenamente justificado por sus importantes efectos beneficiosos y el continuo y actual interés por esta variable en el ámbito de la investigación organizacional.

Clima afectivo del equipo hacia la discapacidad. La respuesta afectiva positiva del equipo hacia la discapacidad se define como experiencias afectivas positivas hacia la discapacidad compartidas por los miembros del equipo. Así mismo, estas experiencias afectivas compartidas por el equipo se han relacionado con una mayor satisfacción laboral (Gamero et al., 2008); niveles más altos de identificación con la organización, de apertura a los demás miembros del equipo, y de intercambio abierto de información y conocimiento (Barsade y Knight, 2015); y con mayores niveles de inclusión de ECD, lo que se refleja un aumento en la frecuencia de actitudes y comportamientos de inclusión hacia los ECD (Zijlstra et al., 2017). Adicionalmente, esta respuesta afectiva positiva compartida por el equipo ayuda

a construir un ambiente de confianza que invita a los empleados a expresarse libremente y analizar sus emociones y comportamientos de manera constructiva (Simons y Peterson, 2000).

El estigma compartido asociado a la discapacidad. El estigma asociado con la discapacidad compartido por el equipo se refiere a la percepción que los miembros del equipo tienen sobre los atributos y las consecuencias negativas de la discapacidad (Crandall y Moriarty, 1995), es decir, la calificación de las personas con discapacidad como impredecibles, peligrosas, irracionales y poco confiables (Phelan et al., 2000). Estas características negativas relacionadas con la persona con discapacidad generalmente se asocian con un empleado indeseable para la organización (Medina y Munduate, 2012). Así mismo, el estigma hacia la discapacidad se atribuye a diferentes tipos de discapacidad, así como a enfermedades físicas, sensoriales y mentales. Cuando el estigma hacia la discapacidad es compartido por los compañeros de equipo de los ECD se interrumpe la interacción social, lo que genera ambivalencia cuando los compañeros no están seguros de cómo actuar hacia una persona etiquetada por el estigma, produciendo una discriminación total, sutil o manifiesta (Crandall y Moriarty, 1995). Cuando el estigma hacia la discapacidad se manifiesta, los compañeros de trabajo del equipo comparten estereotipos sobre la discapacidad relacionados con un bajo rendimiento, influyendo también en las decisiones de contratación de nuevo personal a pesar de que estas creencias son inherentemente falsas (Colella y Varma, 1999). Desgraciadamente, hoy en día los estereotipos compartidos y la discriminación en las decisiones de contratación aún persisten (Gouvier et al., 2003). Adicionalmente, la evidencia apunta en gran medida al rechazo social, el aislamiento y la discriminación por parte de los compañeros de equipo de los ECD como causa principal de las ausencias laborales entre ECD, por encima de los problemas relacionados con el trabajo o la discapacidad en sí misma (McLaughlin et al., 2004).

Calidad de las relaciones entre miembros del equipo. La calidad de las relaciones entre los miembros del equipo, denominada en inglés como *Team-Member Exchange Quality* o

TMX, fue introducida por Seers (1989) como una extensión de la *Leader-Member Exchange Theory* o LMX desarrollada previamente por Graen y Cashman (1975). La calidad del intercambio entre miembros del equipo TMX se define como “la percepción que tiene el miembro de su disposición para ayudar a otros miembros, compartir ideas y comentarios y, a su vez, la facilidad con la que se recibe información ayuda y reconocimiento de otros miembros” (Seers, 1989, p. 119).

Ambos constructos LMX y TMX asumen la existencia de dos grupos diferentes en un equipo. Por una parte, los miembros internos del grupo reciben más recompensas, atención, responsabilidades y flexibilidad en sus roles. En contraste, los miembros externos del grupo reciben menos recompensas, atención y responsabilidades. Estos supuestos sugieren que los equipos con altos niveles de LMX y TMX podrían favorecer las interacciones interpersonales de calidad entre los ECD y sus compañeros de trabajo sin discapacidad y el supervisor disminuyendo el estigma negativo y los prejuicios asociados con la discapacidad. De este modo, se posibilitaría la inclusión de ECD en el grupo mayoritario al ser aceptados como miembros internos del grupo, disminuyendo la resistencia de los compañeros a interactuar con personas con discapacidad (Ruiz y Moya, 20079), así como los sentimientos de desconfianza y exclusión debidos a la falta de interacción (Medina y Munduate, 2012). En consecuencia, el establecimiento de relaciones de alta calidad dentro del equipo es un elemento clave en el proceso de inclusión laboral de los ECD (Arenas et al., 2017). Adicionalmente, mantener relaciones de alta calidad entre miembros del equipo fomenta el compromiso laboral (Liao et al., 2013), los comportamientos de ciudadanía organizacional (Love y Forret, 2008), previene problemas de salud psicológica (Schrmuly y Meyer, 2015; Srivastva y Singh, 2015) y aumenta el desempeño laboral, la satisfacción laboral y el deseo de permanecer en la organización (Banks et al., 2001).

El *feedback* que proveen los compañeros a los ECD. El *feedback* que reciben los ECD podría influir en su aprendizaje organizacional y por lo tanto en su proceso de inclusión laboral (Medina y Gamero, 2017). Adicionalmente, existe una falta de conocimiento acerca de la disponibilidad del *feedback* para los empleados con discapacidad en las organizaciones y cómo este puede influir en su inclusión laboral (Colella y Varma, 1999). En este sentido, Herold y Parsons (1985) desarrollaron un instrumento para evaluar el contexto específico de *feedback* que se da en las organizaciones denominado por los autores como *Job Feedback Survey*. Así, para estos autores el *feedback* percibido por los ECD y proporcionado por los compañeros de equipo, se define como las percepciones de los miembros del equipo con discapacidad acerca de la información que reciben los ECD de sus compañeros de trabajo sin discapacidad sobre su rendimiento y sobre el nivel de aprobación de su trabajo (Herold y Parsons, 1985). Desafortunadamente, a pesar de la importancia que tiene recibir un adecuado nivel de *feedback* durante el proceso de inclusión laboral de los ECD, este está sometido a una serie de sesgos y errores tanto por parte de sus supervisores como por parte de sus compañeros de equipo. En este sentido, el modelo de evaluación del desempeño de los ECD de Colella et al. (1997) revela que las calificaciones de desempeño de sus compañeros de equipo y de su supervisor no tienen una correspondencia exacta con su verdadero desempeño debido, en primer lugar, a la categorización cognitiva de la saliencia y la naturaleza de la discapacidad del ECD y de su verdadero desempeño. En segundo lugar, debido a los efectos mediadores de los estereotipos y las creencias negativas relativas a la discapacidad (estereotipos específicos de discapacidad, adaptaciones del trabajo por discapacidad, similitud percibida con el evaluador). Y tercero, debido a los efectos directos de las consecuencias percibidas y los propósitos de la evaluación del desempeño de los ECD (Colella et al., 1997 p. 37).

El clima de equipo inclusivo hacia la discapacidad. La forma en la que los trabajadores perciben su contexto laboral se ha analizado en la literatura sobre psicología organizacional como el clima de equipo, con diferentes definiciones. La primera entendería el clima de equipo

como una representación compartida que permite a los miembros del equipo asignar un significado compartido a eventos importantes para el equipo, determinando las acciones relacionadas con los resultados deseados del equipo (Parker et al., 2003). Una segunda definición se refiere a las percepciones compartidas por los miembros del equipo respecto a comportamientos, prácticas y procedimientos esperados que serían o bien recompensados o, por lo contrario, penalizados por el equipo si se consideran indeseables o inesperados (Schneider, 1990). Por último, una tercera definición más general indicaría que el clima de equipo se define como las percepciones de equipo compartidas por los miembros del equipo (González-Romá et al., 2009). En resumen, las tres definiciones señalan como parte fundamental del clima de equipo el hecho de que los miembros del mismo comparten representaciones, significados o percepciones y alguna de ellas señala adicionalmente que el clima de equipo tiene consecuencias en las acciones del equipo respecto tanto a los efectos sobre sus miembros, como a los resultados del mismo.

Nelissen et al. (2017, p. 469 -470) definieron el clima de equipo inclusivo relacionado con la discapacidad como *“las reglas implícitas a las que se adhieren los miembros del equipo sobre la forma en que se acepta, ayuda y trata a las personas con discapacidad dentro del equipo de trabajo”*. En esta definición se pone el acento en las reglas que sigue el equipo para determinar la forma de aceptación de las personas con discapacidad en el equipo. Así mismo, Luu (2019) indica que el clima de inclusión de la discapacidad es un entorno favorable a la discapacidad donde los miembros del equipo comparten valores inclusivos, atención, apoyo y no discriminación de los miembros del equipo con discapacidad. Esta última definición relaciona el clima de inclusión de la discapacidad con un entorno favorable que mejora la inclusión de las personas con discapacidad en sus equipos.

La investigación sobre la inclusión laboral muestra que el clima de equipo inclusivo es un factor fundamental que influye sobre los resultados del equipo por varias razones. Primero,

el clima de equipo está relacionado con el desempeño del equipo y el bienestar de sus miembros (Colquitt et al., 2002; González-Romá et al., 2009; Naumann y Bennett, 2002). En segundo lugar, los niveles elevados de clima de equipo inclusivo promueven normas y reglas de equipo que aumentan el comportamiento inclusivo hacia los empleados con discapacidad entre los miembros del equipo, en contraste, cuando el clima de equipo inclusivo es bajo, los miembros del equipo perciben las normas y reglas inclusivas hacia los empleados con discapacidad como menos valiosas, lo que disminuye su comportamiento inclusivo (Nelissen et al., 2017). En tercer lugar, un clima de equipo relacionado con la creación de entornos de equipo positivos promueve conductas de ayuda y apoyo entre los miembros (Walumbwa et al., 2010). Finalmente, un clima de equipo inclusivo hacia la discapacidad disminuye la estigmatización de los empleados con discapacidad por parte de los miembros del equipo sin discapacidad (Erickson et al., 2014), promoviendo adicionalmente la autoestima y el bienestar en los empleados con discapacidad (Luthans et al., 2005).



CAPÍTULO 2

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1. Objetivos generales y específicos de investigación

1.1 Objetivos generales y específicos por estudios

2. Modelo de investigación de la inclusión laboral de los ECD basado en el contexto

1. Objetivos generales y específicos de investigación

Actualmente existe un conocimiento limitado sobre las prácticas y procesos de recursos humanos (RRHH) relacionados con la discapacidad en el lugar de trabajo y su influencia en la inclusión laboral de los empleados con discapacidad (ECD) (Goldman et al., 2006; Krauss, 2017), así como sobre los comportamientos de los compañeros de equipo durante el proceso de socialización de los ECD (Bauer et al., 1998). Así mismo, aunque actualmente existe una apreciable cantidad de investigación relacionada con los procesos de selección que determinan la entrada de personas con discapacidad en las organizaciones, la investigación centrada en los procesos que ocurren en torno a los ECD una vez dentro de la organización son escasos (Colella y Bruyère, 2011). Por lo tanto, la literatura que trata la inclusión laboral de las personas con discapacidad está todavía en proceso de desarrollo (Shore et al., 2011).

En consecuencia, el objetivo principal de esta tesis doctoral se centra en el estudio del contexto laboral al que están expuestos los empleados con discapacidad y la influencia de este contexto en su proceso de inclusión laboral, tanto en sus equipos de trabajo como en su organización.

1.1 Objetivos generales y específicos por estudios

Estudio 1

Los dos objetivos generales de este primer estudio consistieron en analizar en primer lugar, cómo el apoyo social percibido por los ECD podría explicar la efectividad de las tácticas de socialización organizacional y sus efectos sobre la inclusión laboral de los ECD. El objetivo específico consistió en analizar mediante un modelo multinivel el papel mediador de las percepciones de los ECD acerca del apoyo social recibido en la relación entre las tácticas de socialización organizacional, percibidas por los compañeros sin discapacidad a nivel

organizacional, y el aprendizaje organizacional y el deseo de permanecer en la organización de los ECD a nivel de equipo.

Finalmente, en segundo lugar, examinar cómo un contexto de equipo inclusivo compartido por los miembros del equipo sin discapacidad podría impactar en los procesos de inclusión de los ECD. El objetivo específico consistió en analizar como un contexto de equipo inclusivo entendido como el clima afectivo del equipo y el estigma hacia la discapacidad compartidos por los compañeros de equipo sin discapacidad, moderaría la relación del apoyo social percibido por los ECD con su aprendizaje organizacional y su deseo de permanecer en la organización.

Debido a que las tácticas de socialización organizacional aplicadas por las organizaciones tienen el objetivo de facilitar el proceso de inclusión laboral de los nuevos empleados tanto en sus equipos de trabajo como en sus organizaciones, mediante la adquisición de la cultura, normas, valores, destrezas y habilidades requeridas por la organización, esperamos encontrar una influencia positiva de las tácticas de socialización a nivel organizacional sobre el apoyo social que se presta a los compañeros de trabajo, aumentando la percepción de los ECD respecto al apoyo social recibido.

Así mismo, esperamos determinar que el apoyo social percibido por los ECD es un elemento necesario para que las tácticas de socialización organizacional, que aplican las empresas con la intención de mejorar la inclusión laboral de los ECD, tengan efecto sobre el aprendizaje organizacional de los ECD de normas y valores formales e informales tanto de su equipo como de la organización. Así como, el apoyo social tendría un papel importante en el deseo de permanecer en la organización de los ECD al percibir el apoyo de la organización y de sus compañeros de equipo. De este modo el apoyo social, materializado en un proceso de interrelación de calidad y cantidad adecuado con su grupo de apoyo, sería un mecanismo

explicativo del efecto de las tácticas de socialización organizacional sobre el aprendizaje organizacional de los ECD y sobre su deseo de permanecer en la organización.

Respecto al contexto de equipo inclusivo para los ECD, esperamos que el clima afectivo del equipo y el estigma hacia la discapacidad compartidos por el equipo, moderen la influencia del apoyo social percibido por los ECD en su inclusión laboral. De modo que un contexto de equipo inclusivo se caracterizaría por altos niveles de clima afectivo positivo y bajos niveles de estigma hacia la discapacidad.

Estudio 2

El objetivo general de este segundo estudio fue determinar la influencia del clima afectivo del equipo hacia la discapacidad en la inclusión laboral de los ECD analizando tres mecanismos de mediación.

Los objetivos específicos del estudio consistieron en analizar en primer lugar, la mediación del estigma hacia la discapacidad del equipo entre el clima afectivo del equipo hacia la discapacidad y las variables de inclusión laboral de los ECD (compromiso afectivo con el trabajo, satisfacción laboral y deseo de permanecer en la organización). En segundo lugar, analizar la mediación de la calidad de las relaciones entre miembros del equipo entre el clima afectivo del equipo hacia la discapacidad y las variables de inclusión laboral de los ECD. Y, en tercer lugar, analizar la doble mediación del estigma hacia la discapacidad del equipo y de la calidad de las relaciones entre miembros del equipo entre el clima afectivo del equipo hacia la discapacidad y las variables de inclusión laboral de los ECD.

Por lo tanto, esperamos encontrar que cuando la mayoría de los miembros del equipo experimenten emociones negativas al trabajar con personas con discapacidad aumentará su evaluación negativa sobre las habilidades laborales, las limitaciones o el compromiso laboral de los ECD, aumentando el estigma hacia las ECD. Por el contrario, cuando la mayoría de los

miembros del equipo experimenten emociones positivas hacia el trabajo con compañeros de trabajo con discapacidad, disminuirá el desarrollo de estereotipos negativos asociados con la discapacidad y el estigma compartido dentro del equipo, mejorando la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo y la inclusión laboral de los ECD (compromiso afectivo con el trabajo, satisfacción laboral y deseo de permanecer en la organización).

Estudio 3

Los dos objetivos generales de este tercer estudio consistieron en examinar en primer lugar, si un clima de equipo inclusivo hacia la discapacidad tendría un efecto significativo en el *feedback* recibido por los ECD. El objetivo específico consistió en analizar si un clima de equipo inclusivo hacia la discapacidad percibido por los compañeros sin discapacidad tiene efectos sobre las percepciones de los ECD acerca del *feedback* positivo y negativo recibido.

En segundo lugar, analizar si este *feedback* actúa como un mecanismo explicativo de la relación entre un clima de equipo inclusivo hacia la discapacidad y la inclusión laboral de los ECD. El objetivo específico consistió en analizar el papel mediador de la percepción de los ECD del *feedback* positivo y negativo recibido en la relación entre el clima de equipo inclusivo hacia la discapacidad y la inclusión laboral de los ECD en su equipo de trabajo y en su organización.

En consecuencia, si un clima de equipo inclusivo hacia la discapacidad implica normas y valores inclusivos, ayuda, aceptación y trato cercano y amable hacia los miembros del equipo con discapacidad, esperamos que un clima de equipo favorable a la inclusión de la discapacidad promueva el intercambio de información de calidad necesario entre compañeros de trabajo sin discapacidad, supervisores y miembros del equipo con discapacidad. De este modo, un clima de equipo inclusivo hacia la discapacidad favorecería el proceso de ofrecer *feedback* positivo y negativo sobre el desempeño de los ECD, con el fin de obtener el dominio sobre las tareas asignadas.

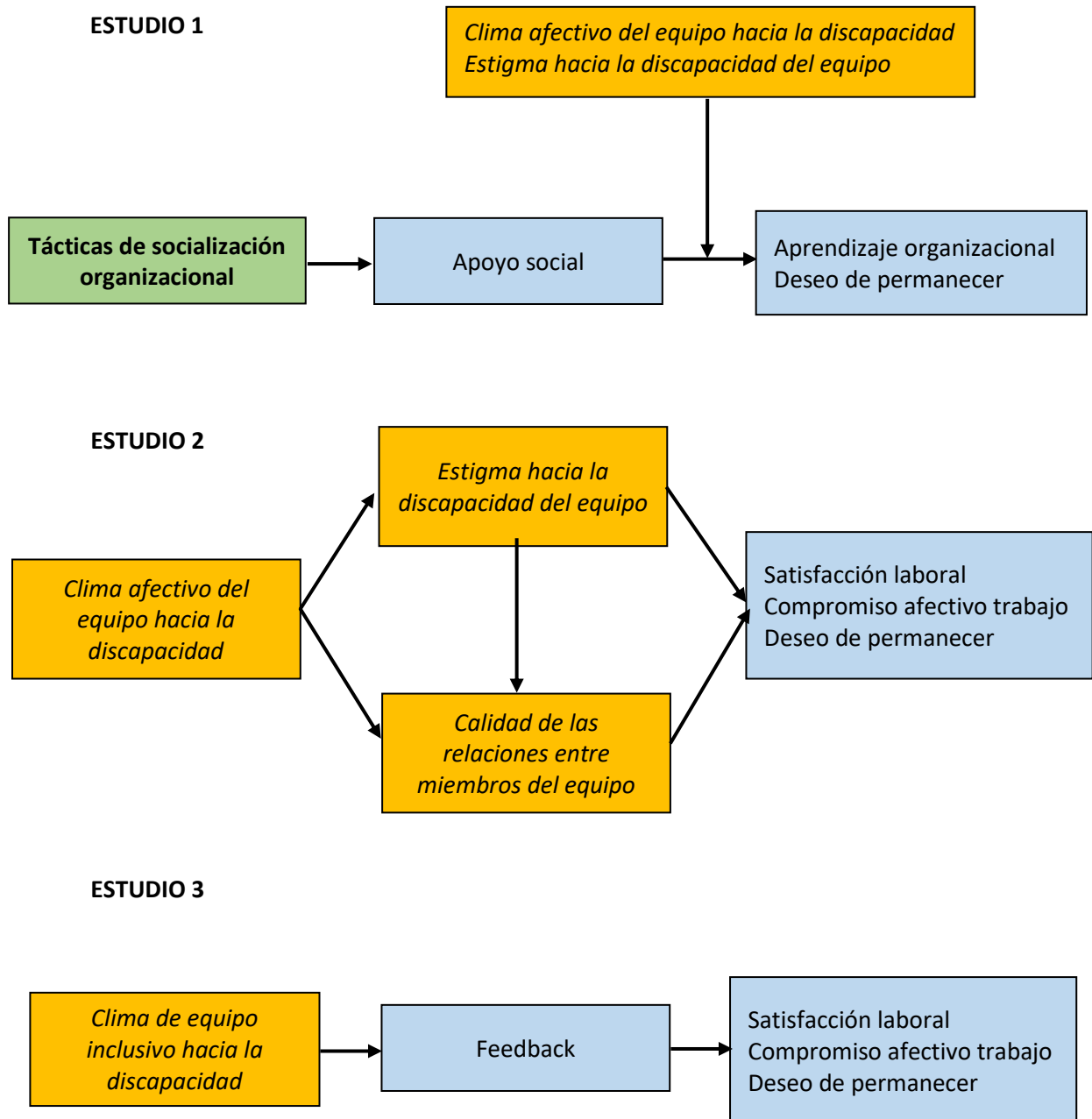
Así mismo, esperamos que el *feedback* tanto positivo como negativo percibido por los ECD favorezca su proceso de inclusión laboral, aumentando su satisfacción laboral, su nivel de compromiso con el trabajo y su deseo de permanecer en la organización. Por lo tanto, las percepciones de los ECD sobre el *feedback* recibido se mostrarían como un factor clave para comprender el proceso de inclusión laboral de los ECD en su equipo de trabajo.

2. Modelo de investigación de la inclusión laboral de los ECD basado en el contexto

La Figura 8 muestra en su conjunto el modelo de inclusión laboral de los empleados con discapacidad en sus equipos de trabajo basado en el contexto y puesto a prueba mediante los tres estudios que componen esta tesis doctoral. Por una parte, el contexto de los ECD se analizó considerando variables compartidas por los compañeros sin discapacidad a nivel organizacional, como las tácticas de socialización organizacional, y a nivel de equipo, como el clima de equipo inclusivo hacia la discapacidad, el clima afectivo hacia la discapacidad y el estigma hacia la discapacidad compartidos por los compañeros de equipo sin discapacidad. Por otra parte, también se analizaron las percepciones de los ECD acerca del contexto al que están expuestos considerando variables percibidas por los ECD cuyo origen son los compañeros sin discapacidad como el apoyo social o el *feedback* recibidos.

Figura 8

Modelo de investigación de la inclusión laboral de los ECD basado en el contexto



Nota: En azul las variables individuales percibidas por los ECD. En naranja e itálica las variables de equipo compartidas por los compañeros sin discapacidad. En verde y negrita la variable a nivel organizacional compartida por los compañeros sin discapacidad.

En el primer estudio, se analizó la mediación del apoyo social percibido por los ECD en la relación entre las tácticas de socialización organizacional, percibidas a nivel organizacional por los compañeros sin discapacidad, y el aprendizaje organizacional y el deseo de permanecer en la organización de los ECD a nivel de equipo. Adicionalmente, también se analizó el efecto moderador de las variables de contexto inclusivo de equipo (clima afectivo del equipo hacia la discapacidad y estigma hacia la discapacidad del equipo).

En el segundo estudio, se analizó la mediación del estigma hacia la discapacidad del equipo y la calidad de las relaciones entre miembros del equipo entre el clima afectivo del equipo hacia la discapacidad y las variables de inclusión laboral de los ECD (compromiso afectivo con el trabajo, satisfacción laboral y deseo de permanecer en la organización).

En el tercer estudio, se analizó la mediación del *feedback* positivo y negativo percibido por los ECD entre el clima de equipo inclusivo hacia la discapacidad percibido por los compañeros sin discapacidad y las variables de inclusión laboral de los ECD (compromiso afectivo con el trabajo, satisfacción laboral y deseo de permanecer en la organización).



CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

1. Muestra y procedimiento

2. Medidas

3. Análisis de datos

1. Muestra y procedimiento

La muestra inicial estuvo formada por 463 empleados procedentes de 25 empresas diferentes ubicadas en España. Tras la recogida de datos y un cribado preliminar, eliminamos equipos de trabajo compuestos por solo uno o dos empleados, equipos de trabajo que no tenían entre sus miembros a empleados con discapacidad, y casos con valores perdidos. Tras este cribado, la muestra final utilizada en esta tesis incluyó a 258 empleados de 15 empresas diferentes ubicadas en España. En concreto, el 44% de las participantes eran mujeres y el 25,6% eran empleados con discapacidad. El cribado por equipos incluyendo a discapacitados se realizó con la intención de captar los fenómenos de inclusión laboral hacia la discapacidad que se dan en equipos de trabajo formados por un mínimo de tres empleados (uno de ellos con discapacidad), en base a que los equipos de trabajo son la clave para entender las conductas organizacionales (Moreland y Levine, 2000).

Los empleados de la muestra final estaban distribuidos en sus respectivas empresas en 66 equipos de trabajo. A su vez, cada equipo estaba compuesto por un mínimo de tres a un máximo de siete empleados, contando con un empleado con discapacidad por equipo. Así mismo, los equipos de nuestra muestra cumplían con los criterios atribuidos a las características de los equipos de trabajo especificados por Kozlowski y Bell (2003), respecto a su naturaleza, su composición y su proceso de socialización y desarrollo. El modelo general de socialización de Moreland y Levine (1982) explica la evolución de los miembros en grupos pequeños, especificando una serie de características relacionadas con los grupos pequeños que deben considerarse antes de aplicar su modelo. Estas características incluyen una interacción regular, interdependencia entre los miembros, sentimientos mutuos entre los miembros del grupo y una perspectiva común del mundo (Moreland y Levine, 1982).

En cuanto a la actividad de las 15 empresas participantes en la muestra final, más del 57% de los empleados trabajaba en el sector servicios, 11,7% en el sector industrial, 16,4% en

el sector comercio, y el 15% restante en otras actividades. El tipo de trabajo desempeñado por los empleados en el lugar de trabajo era muy variado incluyendo a modo de ejemplo, administrativos, limpiadores, operadores de máquina, conserjes, cajeros, comerciantes, educadores, técnicos y otras actividades laborales diversas.

Respecto a los tipos de discapacidad incluidos en nuestra muestra, el 26,4% eran empleados con discapacidad físico-orgánica, el 23,6% con discapacidad sensorial (auditiva o visual), el 40,3% con discapacidad intelectual, el 5% con una enfermedad mental, y el 4,7% con discapacidad en el espectro autista. En cuanto a la antigüedad de los empleados participantes, el 80,2% de ellos llevaba más de un año en la empresa en el momento de la recogida de datos.

En relación con la recogida de los datos, se garantizó la participación voluntaria de los empleados. Así mismo, las empresas colaboradoras firmaron un documento de acuerdo previo para asegurar y garantizar la confidencialidad en la recopilación y procesamiento de los datos de los empleados durante todo el proceso de investigación. Se distribuyeron dos cuestionarios entre los participantes, uno diseñado específicamente para empleados con discapacidad y otro para compañeros de trabajo sin discapacidad, con escalas comunes y específicas para ambos grupos incluidas en cada cuestionario. Ambos cuestionarios se completaron en sesiones de administración grupales en horario laboral y bajo la supervisión de un investigador. Cada cuestionario fue precedido por una portada que mostraba las instrucciones, la motivación del estudio y el reconocimiento a los participantes. Adicionalmente, cada escala del cuestionario también fue precedida por instrucciones específicas.

Para evitar y controlar el posible sesgo de varianza del método común en nuestros datos, tomamos en cuenta las recomendaciones de Podsakoff et al. (2012). Primero, equilibrar los elementos positivos y negativos y variar los tipos de escala y las etiquetas de anclaje para evitar cualquier motivación a responder de forma automática. Segundo, separar las medidas de criterio y predictor en los cuestionarios. Tercero, utilizar una descripción del estudio de

“estudio múltiple” en la portada de los cuestionarios para camuflar nuestro interés en las variables de criterio y predictoras. Y finalmente, obtener medidas de diferentes fuentes, en nuestro caso, empleados con discapacidad y compañeros de equipo sin discapacidad.

2. Medidas

A continuación, se describe la operacionalización de las variables que se utilizaron en los tres estudios que componen esta tesis doctoral. Adicionalmente, en el Apéndice se muestran las escalas completas con la formulación de todos los ítems utilizados en cada escala.

Tácticas de socialización organizacional. Las percepciones sobre las prácticas adoptadas por la empresa para socializar a los empleados cuando se incorporan a la organización se midieron mediante la escala de Jones (1986) compuesta por 18 ítems. Un ejemplo de ítem fue "Siento que los nuevos trabajadores y yo somos parte del mismo grupo". Las respuestas variaron de 1 "Totalmente en desacuerdo" a 7 "Totalmente de acuerdo". La escala cubre seis dimensiones continuas bipolares: colectivo-individual, formal-informal, secuencial-aleatorio, fijo-variable, serial-disyuntivo e investidura-desinvestidura. El coeficiente alfa de Cronbach fue .71 y el coeficiente omega de McDonald fue .82.

Aprendizaje organizacional. La adquisición de información y el aprendizaje de las normas, comportamientos, lenguajes y características de la organización se midió utilizando la escala de Chao et al. (1994) compuesta por 12 ítems. Un ítem de ejemplo fue " Conozco las viejas tradiciones de la organización". Las respuestas variaron de 1 "Totalmente en desacuerdo" a 5 "Totalmente de acuerdo". La escala cubre seis dimensiones: antecedentes, idioma, políticas, personas, metas-valores y habilidades. El coeficiente alfa de Cronbach fue .78 y el coeficiente omega de McDonald fue .86.

Apoyo social en el trabajo. Las percepciones del apoyo recibido en el lugar de trabajo se midieron utilizando la escala de Broadhead et al. (1988) compuesta por 11 ítems. Un ítem de ejemplo fue "Recibo amor y afecto". Las respuestas variaron de 1 "Mucho menos de lo que deseo" a 5 "Tanto como deseo". El coeficiente alfa de Cronbach fue .91 y el coeficiente omega de McDonald fue .93.

Deseo de permanecer en la organización. Las intenciones de los empleados con discapacidad para dejar o permanecer en la organización se midieron mediante la escala de González-Romá et al. (1992) compuesta por 3 ítems. Un elemento de ejemplo fue "Si todo sigue como está, no me importaría quedarme en mi trabajo actual hasta mi jubilación". Las respuestas variaron de 1 "Totalmente en desacuerdo" a 7 "Totalmente de acuerdo". El coeficiente alfa de Cronbach fue .69 y el coeficiente omega de McDonald fue .83.

Clima afectivo del equipo hacia la discapacidad. Las experiencias afectivas compartidas de los miembros del equipo relacionadas con el trabajo con personas con discapacidad se midieron utilizando nuestra propia escala de respuesta afectiva de equipo desarrollada por el grupo INDRHO (Grupo de Investigación y Desarrollo de Recursos Humanos y Organizaciones). Los ítems fueron precedidos por la siguiente instrucción: "Piense en la persona con discapacidad con la que está trabajando. ¿Cómo te sientes cuando tienes que trabajar con esta persona como compañero de trabajo?". Esta escala presenta cuatro pares de adjetivos opuestos utilizando un método diferencial semántico. Las respuestas variaron de 1 "malo" a 7 "bueno" para el ítem 1; de 1 "difícil" a 7 "fácil" para el ítem 2; de 1 "insatisfactorio" a 7 "satisfactorio" para el ítem 3; y de 1 "perjudicial" a 7 "útil" para el ítem 4. El coeficiente alfa de Cronbach fue de .91 y el coeficiente omega de McDonald fue .97.

Estigma hacia la discapacidad del equipo. Las percepciones del equipo relativas a la evaluación negativa de las personas con discapacidad se midieron mediante la escala de Verdugo et al. (1995) compuesta por 28 ítems. Un ítem de ejemplo fue "Las personas con

discapacidad suelen ser menos inteligentes que otras personas". Las respuestas variaron de 1 "Totalmente en desacuerdo" a 7 "Totalmente de acuerdo". El coeficiente alfa de Cronbach fue de .87 y el coeficiente omega de McDonald fue .92.

Calidad de las relaciones entre miembros del equipo. La calidad de las relaciones entre los miembros del equipo se midió utilizando la escala de intercambio entre miembros del equipo de Seers (1989) compuesta por 11 ítems. Un ítem de ejemplo fue "A menudo pido ayuda a otros". Las respuestas variaron de 1 "Totalmente en desacuerdo" a 5 "Totalmente de acuerdo". Solo los compañeros de trabajo sin discapacidad respondieron a la escala. El coeficiente alfa de Cronbach fue .76 y el coeficiente omega de McDonald fue .86.

Clima de equipo inclusivo hacia la discapacidad. Las percepciones de los miembros del equipo sobre la sensibilización y comprensión de la organización, supervisores y compañeros de equipo respecto a las demandas y necesidades provocadas por la discapacidad se midieron utilizando nuestra propia escala de clima de equipo inclusivo desarrollada por el grupo INDRHO (Grupo de Investigación y Desarrollo de Recursos Humanos y Organizaciones) compuesta por 7 ítems. Un ítem de ejemplo fue "En esta organización uno puede hablar abiertamente sobre su propia discapacidad o la de un miembro de su familia". Las respuestas variaron de 1 "Totalmente en desacuerdo" a 5 "Totalmente de acuerdo". El coeficiente alfa de Cronbach fue de .78 y el coeficiente omega de McDonald fue .84.

Feedback sobre el desempeño laboral. Las percepciones de los miembros del equipo con discapacidad respecto al *feedback* sobre su desempeño se midió mediante la escala de Herold y Parsons (1985) que consta de 13 ítems. Las respuestas variaron de 1 "Totalmente en desacuerdo" a 5 "Totalmente de acuerdo". Esta escala mide tres tipos de *feedback* según el emisor: compañeros de trabajo, supervisor-organización y auto *feedback*. Para nuestro propósito, en este estudio seleccionamos el *feedback* positivo de los compañeros de equipo y *feedback* negativo del supervisor-organización, separándolos en dos variables diferentes.

Adicionalmente, el análisis de diferentes fuentes de *feedback* de desempeño mejora el estudio y sus conclusiones a través de una visión más amplia y completa de esta medida y sus relaciones (Tesluk et al., 1997). En consecuencia, las dos medidas de *feedback* utilizadas en el estudio se elaboraron de la siguiente manera.

Feedback positivo. Las percepciones de los miembros del equipo con discapacidad sobre el *feedback* positivo recibido de sus compañeros de trabajo sin discapacidad sobre su desempeño se midieron utilizando dos ítems de la escala de Herold y Parsons (1985). Los dos ítems utilizados fueron "Los compañeros de mi equipo me dicen que estoy haciendo un buen trabajo", "Los compañeros de mi equipo expresan su aprobación por mi trabajo". El coeficiente alfa de Cronbach fue de .87 y el coeficiente omega de McDonald fue .94.

Feedback negativo. Las percepciones de los miembros del equipo con discapacidad sobre el *feedback* negativo recibido de su supervisor y de la organización sobre su desempeño se midieron utilizando dos ítems de la escala de Herold y Parsons (1985). Los dos ítems utilizados fueron "La empresa me informa sobre mi bajo desempeño en el trabajo", "Mi supervisor me avisa que no está contento con mi trabajo". El coeficiente alfa de Cronbach fue de .74 y el coeficiente omega de McDonald fue .89.

Compromiso afectivo con el trabajo. El vínculo afectivo establecido por los empleados con su organización se midió mediante la escala de Meyer, Allen y Smith (1993), que consta de 4 ítems. Un ítem de ejemplo fue "No me siento vinculado emocionalmente con mi organización". Las respuestas variaron de 1 "Totalmente en desacuerdo" a 5 "Totalmente de acuerdo". El coeficiente alfa de Cronbach fue de .60 y el coeficiente omega de McDonald fue .77.

Satisfacción laboral. El grado de satisfacción general con el trabajo actual se midió mediante la escala de Peiró y Prieto (1993) que cuenta con un solo ítem. El ítem fue

"Globalmente, ¿cuán satisfecho estás con tu trabajo actual?". Las respuestas variaron de 1 "Insatisfecho" a 5 "Totalmente satisfecho".

Variables de control. Se controlaron el tipo de discapacidad y el tipo de organización. Los diferentes tipos de discapacidad incluidos en nuestra muestra fueron físico-orgánicos, sensorial (auditivo o visual), intelectual, enfermedad mental y autismo. En base a investigaciones previas sobre la reticencia de los compañeros de trabajo a interactuar con empleados con discapacidad mental e intelectual especialmente (Ruiz y Moya, 2007), y la alta estigmatización de las enfermedades mentales (Elraz, 2018), así como las percepciones de peligro y violencia atribuidas a las personas con discapacidad (Hinshaw y Stier, 2008), se decidió transformar la variable "tipo de discapacidad" en una variable *dummy* con dos categorías. Se asignó el valor cero a la discapacidad física-orgánica y sensorial, mientras que se asignó un valor de uno a la discapacidad intelectual, enfermedad mental y autismo. Así mismo, se controló el tipo de organización debido a que la muestra de 66 equipos estaba compuesta por dos tipos de organización en similares proporciones. Por una parte, las empresas privadas con 34 equipos y por otra parte las empresas de empleo con apoyo con 32 equipos. Las empresas de empleo con apoyo son organizaciones que cuentan con acciones dirigidas a la inserción laboral de las personas con discapacidad en el mercado laboral normalizado. Estas empresas dedican medios específicos y esfuerzos a esta labor, como la orientación y acompañamiento individualizado a los ECD en su puesto de trabajo prestado por tutores o mentores especializados. En consecuencia, es posible esperar que las empresas de empleo con apoyo podrían ser más favorables a generar niveles más altos de clima de equipo inclusivo hacia la discapacidad y favorecer el *feedback* de compañeros de trabajo y supervisores. En consecuencia, a las empresas privadas se les asignó un valor de cero, mientras que a las empresas de empleo con apoyo se les asignó un valor de uno.

3. Análisis de datos

Fiabilidad de las medidas. La fiabilidad de las escalas se evaluó utilizando dos índices, el coeficiente alfa de Cronbach y el coeficiente omega de McDonald (McDonald, 1999). El coeficiente omega de McDonald mide la fiabilidad general de una serie de ítems heterogéneos pero similares y muestra un índice de consistencia interna más sensible que el coeficiente alfa (Dunn et al., 2014). Sus valores de .70 o superiores indican una fiabilidad aceptable. Ambos índices oscilan entre valores de cero a uno y sus valores de interpretación respecto a la fiabilidad adecuada de las escalas puestas a prueba son similares.

Agregación de variables. Antes de la agregación de las variables de equipo, primero evaluamos el acuerdo dentro del equipo utilizando el índice de desviación promedio $AD_{Md(I)}$ (AD en adelante) (Burke et al., 1999; Burke y Dunlap, 2002; Dunlap et al., 2003). Para interpretar el valor del AD adoptamos el criterio de $AD < c/6$ (Burke y Dunlap, 2002), siendo c el valor máximo de los ítems que componen la escala. Así los valores de AD por debajo de $c/6$ indicaban que la variable era susceptible de agregación. Adicionalmente, se realizó un análisis de varianza (ANOVA) para determinar si la escala exhibía una discriminación entre equipos estadísticamente significativa, considerando si el valor F observado fue estadísticamente significativo.

Comprobación de hipótesis. Nuestras hipótesis se probaron utilizando modelos de ecuaciones estructurales (SEM). Se tuvieron en cuenta los valores estandarizados, las relaciones significativas entre variables ($t > 1,96$) y los valores de R^2 o porcentaje de varianza explicada de las variables dependientes. El ajuste del modelo se examinó utilizando el estadístico chi-cuadrado y su nivel de probabilidad p , el RMSEA (Error cuadrático medio de aproximación), CFI (índice de ajuste comparativo), GFI (índice de bondad de ajuste) y NFI (índice de ajuste normalizado). El análisis del modelo multinivel y de las interacciones entre variables se realizó mediante MPLUS (Muthén & Muthén, 2017). El modelado de ecuaciones

estructurales (SEM) y el análisis factorial confirmatorio (AFC) se realizó mediante LISREL (Jöreskog y Sörbom, 1996). Finalmente, el análisis de mediación indirecta se realizó mediante PROCESS (Hayes, 2017).

Tamaño del efecto. El cálculo de d como tamaño del efecto se realizó mediante medias y desviaciones estándar. Específicamente, los valores de d entre .20 y .30 representaron un efecto pequeño; alrededor de .50 fue un efecto medio; y los valores superiores a .80 representaron un gran efecto (Cohen, 1988).

Análisis de pendientes. Los análisis de pendientes simples, una desviación estándar por debajo y por encima de la media, se calcularon para probar y elaborar los gráficos respecto a los efectos de interacción utilizando los procedimientos propuestos por Aiken y West (1991).



CAPÍTULO 4

ESTUDIO 1

A multilevel model of job integration of employees with disabilities: The role of organizational socialization tactics, coworkers social support and an inclusive team context

1. Introduction

1.1 The role of social support in the relationship between organizational socialization tactics and the integration of employees with disabilities

1.2 The role of coworkers in an inclusive team context

2. Method

2.1 Sample and procedure

2.2 Measures

2.3 Data analysis

3. Results

4. Discussion

4.1 Theoretical and practical implications

4.2 Limitations

4.3 Conclusions

Abstract

The main objective of this study was to examine the role of social context as a main mechanism to understand how organizational socialization tactics influence job integration of employees with disabilities (EWD). Specifically, we analyzed the influence of socialization that employees without disability received by the organization on two indicators of EWD's job integration, organizational learning, and desire to stay in the organization. First, we examined the mediator role of social support perceived by EWD in the aforementioned relationships. Second, we used a cross-level moderating approach to examine how an inclusive team context (affective climate toward disability and stigma shared by team members without disability) impacts on the relationship between EWD's perceptions of social support and both indicators of job integration. Our sample was composed by 258 employees included in 66 teams from 15 organizations. Each team included one worker with disability. Two sources of information were used: EWD to measure perceived social support and indicators of job integration, and coworkers to measure socialization tactics, team affective climate toward disability and shared stigma. We used multilevel modeling and cross-level moderation with MPLUS to test our hypotheses. Our results showed that EWD's perceptions of social support mediated the relationship between organizational socialization tactics and both indicators of EWD's job integration. Team affective climate toward disability and team shared stigma moderated the relationship between EWD's perceptions of social support and organizational learning. Thus, the social context showed potential improving EWD's job integration. Theoretical and practical implications are discussed.

Keywords: socialization tactics, employees with disabilities, job integration, social support, inclusive team context



CAPÍTULO 5

ESTUDIO 2

The influence of team affective climate toward disability on employees with disabilities' job inclusion: Examining mediational paths

1. Introduction

1.1 The stigma path: The mediating role of team shared stigma

1.2 The exchange path: The mediating role of quality of team-member exchange relationships

1.3 The mixed path: The mediating role of team shared stigma and quality of team-member exchange relationships

2. Method

2.1 Sample and procedure

2.2 Measures

2.3 Data analysis

3. Results

4. Discussion

4.1 Implications for theory and future research

4.2 Implications for practice

4.3 Limitations

4.4 Conclusions

Abstract

The aim of this study was to examine how a team affective climate toward disability influences the job inclusion on employees with disabilities (EWD). Three indicators of EWD's job inclusion were considered: job satisfaction, affective commitment, and desire to stay in the organization. We examined three mediating mechanisms. First, the mediating role of team shared stigma. Second, the mediating role of within-team relationships quality. Third, a mixed meditational path, where team affective climate → team shared stigma → relationships quality → job inclusion. Our sample was composed by 258 employees included in 66 teams from 15 organizations. Each team included one worker with disability. We used PROCESS to test our mediation hypotheses. Our results indicated that the indirect effect of team affective climate toward disability on EWD's job inclusion followed a causal chain through team shared stigma and quality of team-member exchange relationships. Implications for theory, research, and practice based in our findings are discussed.

Keywords: team affective climate, job inclusion; disability, shared stigma, team relationships quality



CAPÍTULO 6

ESTUDIO 3

Team inclusive climate and inclusion of employees with disability in their work teams: The mediator role of job performance feedback

1. Introduction

1.1 The role of a team inclusive climate in the job inclusion of people with disabilities

1.2 Team inclusive climate and job performance feedback provided by coworkers

1.3 Job performance feedback and job inclusion of EWD in work teams

2. Method

2.1 Sample and procedure

2.2 Measures

2.3 Data analysis

3. Results

3.1 Testing hypotheses

4. Discussion

4.1 Practical implications

4.2 Limitations and future research

4.3 Conclusions

Abstract

This study aimed to determine, first, the influence of a team inclusive climate towards disability in the job performance feedback provided to team members with disabilities. Second, the mediating role of positive job performance feedback and negative job performance feedback between a team inclusive climate towards disability and three indicators of job inclusion on team members with disabilities. Our sample comprised 258 employees from 15 Spain-based companies working across 66 teams. Each team included one worker with disability. We used structural equation modeling (SEM) to test our mediation model. Our findings suggest that, first, a team inclusive climate towards disability shared by team coworkers without disabilities increased individual perceptions of positive job performance feedback in team members with disabilities. Second, positive job performance feedback perceived by team members with disabilities full mediated the relationship between a team inclusive climate towards disability and the job affective commitment, the job satisfaction and the desire to stay in the organization on the team members with disabilities. Third, positive job performance feedback showed a positive influence in job affective commitment, job satisfaction and desire to stay in the organization on team members with disabilities, improving their job inclusion process and well-being. Finally, theoretical and practical implications are discussed.

Keywords: team inclusive climate, job performance feedback, job inclusion, disabilities



CAPÍTULO 7

DISCUSIÓN GENERAL

- 1. Discusión general**
- 2. Implicaciones prácticas**
- 3. Limitaciones e investigación futura**
- 4. Conclusiones generales**

1. Discusión general

El objetivo principal de esta tesis doctoral se centró en el análisis del contexto laboral al que están expuestos los empleados con discapacidad (ECD) y la influencia de este contexto en su proceso de inclusión laboral, tanto en sus equipos de trabajo como en su organización. Para ello, analizamos los comportamientos de los compañeros de trabajo sin discapacidad y de sus supervisores, así como las prácticas y procesos de RRHH de la propia organización.

Los tres estudios realizados para desarrollar este objetivo indicaron en primer lugar que las percepciones de apoyo social actúan como un mecanismo explicativo en la relación entre las tácticas de socialización organizacional percibidas por los compañeros sin discapacidad y el aprendizaje organizacional y el deseo de permanecer en la organización de los empleados con discapacidad. Adicionalmente, un nivel alto de clima afectivo hacia la discapacidad y un nivel bajo de estigma hacia la discapacidad por parte del equipo conforman un contexto inclusivo favorable, mejorando así la inclusión laboral de los ECD. Estos hallazgos coinciden con los de Medina y Munduate (2012) sobre las dificultades a las que se enfrentan los empleados con discapacidad para buscar y obtener información organizacional que les permita conocer la cultura organizacional y los puntos clave necesarios para lograr una inclusión laboral completa. Adicionalmente, los resultados sugieren que aunque las organizaciones abordan la inclusión laboral de los empleados y su proceso de socialización a través de tácticas de socialización organizacional al proporcionar información específica (Van Maanen y Schein, 1979) sobre el contexto laboral, el contenido del trabajo y los aspectos sociales relacionados con el trabajo (Griffin et al., 2000; Jones, 1986), el apoyo de los compañeros de equipo se reveló como un factor clave para los empleados con discapacidad a la hora de adquirir nuevos conocimientos organizacionales y de reforzar su deseo de permanecer en la organización. Así mismo, respecto a los efectos del clima afectivo del equipo hacia la discapacidad y del estigma del equipo, nuestros resultados coincidieron con las

conclusiones extraídas por Barsade y Knight (2015) y Zijlstra et al. (2017) sobre los efectos positivos de las relaciones afectivas, y con los de Colella y Varma (1999) y Crandall y Moriarty (1995) sobre los efectos negativos del estigma en el proceso de inclusión laboral de los empleados con discapacidad.

En segundo lugar, los resultados indicaron que el efecto indirecto del clima afectivo del equipo hacia la discapacidad en la inclusión laboral de los ECD, en lo que respecta a su deseo de permanecer en la organización y su satisfacción laboral, sigue una cadena causal a través del estigma hacia la discapacidad del equipo y la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo. En consecuencia, los niveles elevados de clima afectivo del equipo hacia la discapacidad reducirán el estigma compartido por los miembros del equipo y mejorarán las relaciones entre ellos facilitando la inclusión laboral de los ECD en su equipo de trabajo. Estos hallazgos contribuyen a la literatura sobre la discapacidad y la consideración del estigma como una construcción colectiva, que puede surgir dentro de los equipos, cuando los miembros del equipo sin discapacidad comparten el estigma hacia la persona con discapacidad, y ayudan a determinar cómo afectan a los ECD las relaciones y las dinámicas de apoyo que ocurren dentro del equipo. Así mismo, estos resultados brindan apoyo a los argumentos teóricos previos que identificaron el clima afectivo del equipo hacia la discapacidad como un posible antecedente del estigma compartido por el equipo. Según la Teoría de Lerner (1980) sobre la “creencia en un mundo justo”, o autores como Stone y Colella (1996), las experiencias emocionales previas de los compañeros de trabajo con personas con discapacidad en el trabajo afectarían a la forma en que categorizan a sus compañeros de trabajo con discapacidad y al desarrollo de percepción de estigmatización. Adicionalmente, varios autores han argumentado que el estigma puede producir la ruptura de la interacción social al generar actitudes desfavorables hacia el trabajo con personas con discapacidad (Colella, 2001; Major y O’Brien, 2005). Los hallazgos también ofrecen apoyo a la evidencia empírica que muestra el importante papel de las relaciones entre los miembros del equipo que explican importantes resultados individuales

en el trabajo (por ejemplo, Banks et al., 2001; Liao et al, 2013; Love y Forret, 2008; Schrmuly y Meyer, 2015; Srivastva y Singh, 2015) y a su vez los extiende a los resultados individuales asociados con la inclusión de las personas con discapacidad en su equipo de trabajo.

En tercer lugar, los resultados muestran que un clima de equipo inclusivo hacia la discapacidad percibido por los compañeros de trabajo sin discapacidad aumentó la percepción de *feedback* positivo de los ECD y mejoró su inclusión laboral. Estos hallazgos concuerdan con los efectos positivos de un clima de equipo inclusivo en las organizaciones (Nelissen et al., 2017). Además, el *feedback* positivo percibido por los ECD actuó como un mecanismo explicativo de la influencia del clima de equipo inclusivo hacia la discapacidad percibida por sus compañeros de trabajo sin discapacidad en la inclusión laboral de los ECD, aumentando su satisfacción laboral, su compromiso afectivo con el trabajo y su deseo de permanecer en la organización de ECD. Por lo tanto, estos resultados sugieren que el *feedback* positivo aparece como indicador de un intercambio de información de calidad entre los ECD y sus compañeros de equipo sin discapacidad, permitiendo que surjan los efectos positivos de un clima de equipo inclusivo hacia la discapacidad y mejorando el proceso de inclusión laboral de los ECD. Asimismo, los resultados están en consonancia con un clima de equipo positivo que, por una parte, reduce la reticencia de los compañeros de equipo a interactuar con los ECD (Ruiz y Moya, 2007) y, por otra parte, aumenta la conducta de ayuda entre miembros del equipo, según Luu (2019) y Nelissen et al. (2017). Estos hallazgos también están de acuerdo con la literatura previa sobre el *feedback* relacionada con un aumento de la satisfacción laboral, y el compromiso y ajuste organizacional, y una reducción de las intenciones de abandonar la organización (Ostroff y Kozlowski, 1992). Por último, cuando los ECD perciben *feedback* negativo de su supervisor, aumentan su nivel de satisfacción laboral sin dañar su compromiso afectivo con el trabajo y su deseo de permanecer en la organización. Este hallazgo apoya la literatura previa respecto a la información que provee el *feedback* negativo del supervisor siendo necesario para producir un adecuado aprendizaje organizacional en los ECD (Medina y

Gamero, 2017), para lograr un adecuado proceso de socialización (Harstrof et al., 1979), y para posibilitar su desarrollo profesional (Jones, 1997).

Finalmente, estos estudios contribuyen a la literatura sobre discapacidad examinando cómo el contexto del equipo y los fenómenos emergentes que ocurren en ese contexto afectan a la inclusión laboral de las personas con discapacidad. El proceso de inclusión laboral de las personas con discapacidad se ha estudiado fundamentalmente como un fenómeno individual en la literatura sobre discapacidad. Los investigadores han examinado cómo los atributos negativos o consecuencias de la discapacidad percibidos por parte de un empleado sin discapacidad afectan su comportamiento con un compañero de trabajo con discapacidad. Sin embargo, los hallazgos derivados de la presente tesis ponen el foco en la importancia de los constructos colectivos que pueden surgir dentro de los equipos, cuando los miembros del equipo sin discapacidad comparten sentimientos, normas, valores, y prejuicios hacia la persona con discapacidad. De este modo, examina cómo estos afectan a las dinámicas de interacción, intercambio de información y apoyo hacia la discapacidad que ocurren dentro del equipo. Los hallazgos de esta tesis hacen una contribución significativa para mejorar la comprensión sobre por qué y cómo fenómenos compartidos por los compañeros de equipo sin discapacidad, como el clima afectivo del equipo, el clima de equipo inclusivo y el estigma hacia la discapacidad, así como las percepciones de los ECD sobre el apoyo social y el feedback recibidos, están relacionados con su nivel de inclusión laboral.

2. Implicaciones prácticas

En términos de implicaciones prácticas respecto a la inclusión laboral de los ECD, nuestros resultados sugieren que los Gestores de Recursos Humanos (GRH) deberían centrar sus esfuerzos en trabajar de cerca con supervisores y compañeros de equipo sin discapacidad y no únicamente con los ECD de cara a promover un contexto favorable a la inclusión de la discapacidad tanto en los equipos como en la misma organización. En relación con el apoyo

social de los compañeros de trabajo y según Broadhead et al. (1988), los GRH deberían alentar a los compañeros a cuidar a los empleados con discapacidad brindándoles afecto, así como la oportunidad de hablar sobre sus problemas personales y laborales, ofreciéndoles consejos sobre asuntos organizativos importantes, e invitarlos a hacer actividades juntos dentro y fuera de la organización. Adicionalmente, los supervisores de los equipos, donde se incluyen miembros con y sin discapacidad, deben ser conscientes de la importancia de gestionar adecuadamente las experiencias afectivas en sus equipos fomentando un clima afectivo positivo del equipo hacia la discapacidad.

En consecuencia, los GRH podrían alentar a supervisores y compañeros de equipo sin discapacidad a crear, promover y mantener un clima de equipo inclusivo hacia la discapacidad, aumentando las interacciones interpersonales de calidad y los niveles de información clave a través del *feedback* positivo y negativo ofrecido a los ECD. Según Allport (1954) y Pettigrew et al. (2011), las organizaciones podrían facilitar el proceso de inclusión laboral de los ECD alentando a los supervisores a promover un estatus de grupo igualitario entre los ECD y sus compañeros de equipo, señalando objetivos comunes para todos los miembros del equipo, promoviendo la cooperación intergrupal sin discriminación, y proporcionando apoyo a los ECD. En relación con las normas y reglas del equipo y de acuerdo con Nelissen et al. (2017), la organización y los supervisores podrían promover normas y reglas de equipo orientadas a crear un clima inclusivo en el equipo al aceptar, ayudar y tratar de forma adecuada a los ECD evitando la discriminación.

Adicionalmente, las organizaciones podrían promover campañas de sensibilización sobre la diversidad para que ésta se convierta en un tema clave dentro del equipo. El contenido de estos programas podría incluir información sobre cómo las personas con discapacidad desean ser tratadas, qué pueden esperar realmente de un compañero de trabajo con una discapacidad determinada, cuáles son las capacidades de los compañeros de trabajo

con discapacidad y qué tipo de cambios o adaptaciones se requieren en su trabajo (Medina & Gamero, 2017). Finalmente, es importante señalar a los GRH que los programas de formación y sensibilización sobre discapacidad no son suficientes por sí solos para generar cambios positivos en las actitudes de los compañeros de trabajo hacia los ECD (Yuker et al., 1970). En consecuencia, el uso exclusivo de estos programas no producirá un elevado impacto positivo en la creación de un clima de equipo inclusivo hacia la discapacidad si no son acompañados por otras acciones de inclusión de la discapacidad que aumenten el apoyo de supervisores y compañeros de equipo a los ECD y reduzcan el estigma hacia la discapacidad. Siguiendo estas recomendaciones, las organizaciones podrían trabajar para reducir los prejuicios contra la discapacidad de los supervisores y compañeros de equipo sin discapacidad, dadas sus consecuencias indeseables dificultando la creación de un clima inclusivo en el equipo.

3. Limitaciones e investigación futura

Los estudios que componen esta tesis presentan algunas limitaciones. Primero, no fue posible establecer de manera concluyente ninguna relación causal debido al diseño transversal de los estudios. Un diseño longitudinal podría solucionar este problema y mejorar la investigación futura. En segundo lugar, nuestros datos se obtuvieron a partir de medidas de autoinforme que dieron como resultado datos subjetivos con un problema potencial de sesgo de método común, lo que provocó una posible sobreestimación de las relaciones bajo análisis (Podsakoff et al., 2003). No obstante, seguimos las recomendaciones de Podsakoff et al. (2012) para evitar el sesgo de varianza del método común en nuestros datos y obtuvimos datos de diferentes fuentes que ayudan a reducir este sesgo. Por lo tanto, las variables predictoras y moderadoras se midieron en miembros del equipo sin discapacidad como fuente de información, y las variables dependientes se obtuvieron de los ECD.

En cuanto a futuras investigaciones, sugerimos profundizar nuestro conocimiento sobre el proceso de inclusión laboral de los empleados con discapacidad mediante la adopción

de enfoque diferentes. Primero, podríamos realizar un análisis de conglomerados (*clusters*) de los diferentes tipos de discapacidad y su influencia en los procesos de integración. En segundo lugar, podríamos realizar un análisis explorando el proceso de inclusión de cada tipo de discapacidad y a diferentes niveles de discapacidad. En tercer lugar, podríamos incluir otras variables relacionadas con un contexto de equipo inclusivo, por ejemplo, cultura hacia la discapacidad, actitud hacia la discapacidad, y comunicación del equipo. Por último, sería interesante diseñar un estudio longitudinal para hacer el seguimiento a la persona con discapacidad desde su primera experiencia laboral utilizando una metodología robusta como los estudios de diario. Este tipo de estudio presenta una elevada complejidad, pero permitiría determinar de forma mucho más precisa cuáles son las variables más relevantes del contexto y los mecanismos explicativos que afectan a la integración laboral de las personas con discapacidad.

4. Conclusiones generales

Finalmente, a modo de resumen, las principales conclusiones que se extraen de los hallazgos obtenidos en la presente tesis son las siguientes:

1. Las tácticas de socialización aplicadas por la organización influyen en los compañeros de equipo sin discapacidad incrementando el apoyo social que perciben los ECD y mejorando su inclusión laboral.

2. Así mismo, un contexto laboral favorable a la inclusión laboral de los ECD incluiría niveles altos de afecto positivo hacia la discapacidad, y niveles bajos de estigma hacia la discapacidad compartidos por los miembros del equipo sin discapacidad.

3. Se aporta una visión clara de los mecanismos involucrados en la relación entre el clima afectivo del equipo, el clima de equipo inclusivo hacia la discapacidad y la inclusión

laboral de los ECD. Nuestros hallazgos indican cómo un contexto de equipo favorable para trabajar con compañeros de trabajo con discapacidad disminuye el estigma compartido por los miembros del equipo sin discapacidad, mejora la calidad de las relaciones y el intercambio de información entre los miembros del equipo, y aumenta las percepciones de *feedback* positivo recibido en los ECD.

4. Las relaciones de calidad entre los miembros del equipo, el apoyo social y el *feedback* recibidos por los ECD contribuyen a fomentar su inclusión laboral en el lugar de trabajo, mejorando de forma específica su aprendizaje organizacional, su satisfacción laboral, su compromiso afectivo con el trabajo y su deseo de permanecer en la organización.

5. Esta tesis, centrada en el análisis del contexto laboral al que están expuestos los empleados/as con discapacidad, contribuye a ampliar el escaso conocimiento acerca del impacto que tienen los comportamientos de los compañeros de trabajo sin discapacidad, los supervisores y las prácticas y procesos de recursos humanos de la organización en la inclusión laboral de los ECD.

General conclusions

Finally, to sum up, the main conclusions extracted from the findings obtained in this thesis are as follow:

1. The socialization tactics applied by the organization influence non-disabled coworkers by increasing the social support perceived by ECD improving their job inclusion.

2. Likewise, a job context favorable to ECD's job inclusion would include high levels of positive affect towards disability, and low levels of stigma towards disability shared by non-disabled team members.

3. A clear vision of the mechanisms involved in the relationship between the team affective climate, the inclusive team climate towards disability and the ECD's job inclusion is offered. Our findings support how a favorable team context for working with coworkers with disabilities decreases the stigma shared by non-disabled team members, which improves relationships and information sharing within the team, increasing ECD's perceptions of positive job performance feedback received.

4. The high-quality relationships among team members, the social support and the feedback received by ECD contribute to promote their job inclusion in the workplace, improving their organizational learning, their job satisfaction, their job affective commitment and their desire to stay in the organization.

5. This thesis, focused on the analysis of the job context to which employees with disabilities are exposed, contributes to expanding the scarce knowledge about the impact of the behaviors of non-disabled coworkers, supervisors and the organizational practices and human resources management processes in the ECD's job inclusion.



REFERENCIAS

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.
- Allen, T. D., McManus, S. E., & Russell, J. E. (1999). Newcomer socialization and stress: Formal peer relationships as a source of support. *Journal of Vocational Behavior, 54*(3), 453-470.
- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Addison-Wesley.
- Ameri, M., Schur, L., Adya, M., Bentley, F. S., McKay, P., & Kruse, D. (2018). The disability employment puzzle: A field experiment on employer hiring behavior. *ILR Review, 71*(2), 329-364.
- Anseel, F., & Lievens, F. (2007). The long-term impact of the feedback environment on job satisfaction: A field study in a Belgian context. *Applied Psychology, 56* (2), 254-266.
- Arenas, A., Di Marco, D., Munduate, L., & Euwema, M. C. (2017). Dialogue for inclusion: When managing diversity is not enough. In Arenas et al. (Eds.), *Shaping inclusive workplaces through social dialogue* (pp. 3-21). Springer, Cham.
- Ashforth, B. E. (1985). Climate formation: Issues and extension. *Academy of Management Review, 4*, 837-847.
- Ashforth, B. K., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal, 39*(1), 149-178.
- Ashkanasy, N. M., & Härtel, C. E. (2014). Positive and negative affective climate and culture: The good, the bad, and the ugly. In B. Schneider & K. M. Barbera (Eds.), *Oxford library of Psychology. The Oxford handbook of organizational climate and culture* (p. 136–152). Oxford University Press.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E., & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management, 28*(3), 307-338.

- Baert, S. (2016). Wage subsidies and hiring chances for the disabled: Some causal evidence. *The European Journal of Health Economics, 17*, 71-86.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 170-180.
- Banks, B., Charleston, S., Grossi, T., & Mank, D. (2001). Workplace supports, job performance, and integration outcomes for people with psychiatric disabilities. *Psychiatric Rehabilitation Journal, 24*(4), 389-396.
- Barczak, G., Lassk, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and Innovation Management, 19*(4), 332-345.
- Barsade, S. G., & Knight, A. P. (2015) Group affect. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 21*, 21-46.
- Barsade, S. G., & O'Neill, O. A. (2014). What's love got to do with it? A longitudinal study of the culture of companionate love and employee and client outcomes in a long-term care setting. *Administrative Science Quarterly, 59*(4), 551-598.
- Bauer, T. N., Morrison, T. W., & Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 16, pp. 149-214). JAI Press.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin, 117*(3), 497.
- Beaton, A. M., & Tougas, F. (2001). Reactions to affirmative action: Group membership and social justice. *Social Justice Research, 14*(1), 61-78.

- Berry, D. S., Willingham, J. K., & Thayer, C. A. (2000). Affect and personality as predictors of conflict and closeness in young adults' friendships. *Journal of Research in Personality, 34*(1), 84-107.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- BOE (2013). *Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social*. BOE.es <https://www.boe.es/buscar/pdf/2013/BOE-A-2013-12632-consolidado.pdf>
- BOE (2019). *Resolución de 7 de marzo de 2019, de la Secretaría de Estado de Servicios Sociales, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Ministros de 22 de febrero de 2019, por el que se establece el día 3 de mayo como Día Nacional de la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de Naciones Unidas*. BOE.es <https://www.boe.es/boe/dias/2019/04/06/pdfs/BOE-A-2019-5136.pdf>
- Box, G. E. P. (1949). A general distribution theory for a class of likelihood criteria. *Biometrika, 36*, 317-346.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin, 17*(5), 475-482.
- Broadhead, W. E., Gehlbach, S. H., De Gruy, F. V., & Kaplan, B. H. (1988). The Duke-UNC functional social support questionnaire: Measurement of social support in family medicine patients. *Medical Care, 26*, 709-723.
- Buljevac, M., Majdak, M., & Leutar, Z. (2012). The stigma of disability: Croatian experiences. *Disability and Rehabilitation, 34*(9), 725-732.
- Burke, M. J., & Dunlap, W. P. (2002). Estimating interrater agreement with the average deviation index: A user's guide. *Organizational Research Methods, 5*, 159-172.
- Burke, M. J., Finkelstein, L. M., & Dusig, M. S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods, 2*, 49-68.

- Chan, D. (1998). Functional relationships among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology, 83*, 234-246.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied psychology, 79*(5), 730-743.
- Clair, J. A., Beatty, J. E., & MacLean, T. L. (2005). Out of sight but not out of mind: Managing invisible social identities in the workplace. *Academy of Management Review, 30*(1), 78-95.
- Cleveland, J. N., Barnes-Farrell, J. L., & Ratz, J. M. (1997). Accommodation in the workplace. *Human Resource Management Review, 7*(1), 77-107.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Colella, A. (1994). Organizational socialization of employees with disabilities: Critical issues and implications for workplace interventions. *Journal of Occupational Rehabilitation, 4*(2), 87-106.
- Colella, A. (2001). Coworker distributive fairness judgments of the workplace accommodation of employees with disabilities. *Academy of Management Review, 26*(1), 100-116.
- Colella, A., & Bruyère, S. (2011). Disability and employment. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 473-504). American Psychological Association.
- Colella, A., DeNisi, A. S., & Lund, M. (1993). The job socialization of employees with disabilities: The role of expectations. In *Annual Meeting of the Academy of Management, Atlanta, Georgia*.
- Colella, A., DeNisi, A. S., & Varma, A. (1997). Appraising the performance of employees with disabilities: A review and model. *Human Resource Management Review, 7*(1), 27-53.

- Colella, A., Hebl, M., & King, E. (2017). One hundred years of discrimination research in the Journal of Applied Psychology: A sobering synopsis. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 500.
- Colella, A., & Varma, A. (1999). Disability-job fit stereotypes and the evaluation of persons with disabilities at work. *Journal of Occupational Rehabilitation, 9*(2), 79-95.
- Colella, A., & Varma, A. (2001). The impact of subordinate disability on leader-member exchange relationships. *Academy of Management Journal, 44*(2), 304-315.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate in teams. *Personnel Psychology, 55*, 83–109.
- Corbière, M., Negrini, A., & Dewa, C. (2013). *Mental health problems and mental disorders: Linked determinants to work participation and work functioning*. Springer.
- Corbière, M., Villotti, P., Lecomte, T., Bond, G. R., Lesage, A., & Goldner, E. M. (2014). Work accommodations and natural supports for maintaining employment. *Psychiatric Rehabilitation Journal, 37*, 90–98.
- Corrigan, P. W., Watson, A. C., & Barr, L. (2006). The self-stigma of mental illness: Implications for self-esteem and self-efficacy. *Journal of Social and Clinical Psychology, 25*(8), 875-884.
- Crandall, C. S., & Moriarty, D. (1995). Physical illness stigma and social rejection. *British Journal of Social Psychology, 34*(1), 67–83.
- Crocker, J., Major, B., & Steele, C. (1998). Social stigma. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of Social Psychology* (4th ed., pp. 504–553). Oxford University Press.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512.

- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79(3), 80-91.
- Dunlap, W. P., Burke, M. J., & Smith-Crowe, K. (2003). Accurate tests of statistical significance for r_{WG} and average deviation interrater agreement indexes. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 356-362.
- Dunn, T. J., Baguley, T., & Brunsden, V. (2014). From alpha to omega: A practical solution to the pervasive problem of internal consistency estimation. *British Journal of Psychology*, 105(3), 399-412.
- Elraz, H. (2018). Identity, mental health and work: How employees with mental health conditions recount stigma and the pejorative discourse of mental illness. *Human Relations*, 71(5), 722-741.
- Erickson, W. A., von Schrader, S., Bruyère, S. M., & VanLooy, S. A. (2014). The employment environment: Employer perspectives, policies, and practices regarding the employment of persons with disabilities. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 57(4), 195-208.
- Florey, A. T., & Harrison, D. A. (2000). Responses to informal accommodation requests from employees with disabilities: Multi-study evidence on willingness to comply. *Academy of Management Journal*, 43(2), 224-233.
- Furnham, A. (1995). The just world, charitable giving and attitudes to disability. *Personality and Individual Differences*, 19(4), 577-583.
- Gamero, N., & González-Romá, V. (2020). Affective climate in teams. In L. Q. Yang, R., Cropanzano, C. S., Daus, & V. Martínez-Tur, (Eds.), *The Cambridge handbook of workplace affect* (pp. 229-244). Cambridge University Press.
- Gamero, N., González-Romá, V., & Peiro, J. M. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: a longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1, 47-69.

- George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 107–116.
- Gonzalez, J. A., & DeNisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 21-40.
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiro, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 511-536.
- González-Romá, V., & Gamero, N. (2012). Does positive team mood mediate the relationship between team climate and team performance?. *Psicothema*, 94-99.
- González-Romá, V., Merí, S., Luna, R., & Lloret, S. (1992). Propiedades psicométricas de un cuestionario para medir la propensión al abandono del puesto de trabajo y de la organización. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 2, 25–42.
- Goldman, B. M., Gutek, B. A., Stein, J. H., & Lewis, K. (2006). Employment discrimination in organizations: Antecedents and consequences. *Journal of Management*, 32, 786-790
- Gottlieb, B. H. (1983). Social support as a focus for integrative research in psychology. *American Psychologist*, 38(3), 278.
- Gouvier, W. D., Sytsma-Jordan, S., & Mayville, S. (2003). Patterns of discrimination in hiring job applicants with disabilities: The role of disability type, job complexity, and public contact. *Rehabilitation Psychology*, 48(3), 175-181.
- Graen, G.B., & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach, In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143-166). Kent State University Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

- Griffin, A. E., Colella, A., & Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. *Human Resource Management Review, 10*(4), 453-474.
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior, 69*(1), 90–104.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*, 250–279.
- Härtel, C., & Panipucci, D. (2005). Emotional game playing and poor team norms: The implications for work teams. In C. A. Schriesheim & L. Neider (Eds.), *Understanding teams* (pp. 133-144). Information Age.
- Härtel, C. E., Gough, H., & Härtel, G. F. (2006). Service providers' use of emotional competencies and perceived workgroup emotional climate to predict customer and provider satisfaction with service encounters. *International Journal of Work Organisation and Emotion, 1*(3), 232-254.
- Härtel, C. E., Gough, H., & Härtel, G. F. (2008). Work-group emotional climate, emotion management skills, and service attitudes and performance. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 46*(1), 21-37.
- Hastorf, A. H., Northcraft, G. B., & Picciotto, S. R. (1979). Helping the handicapped: How realistic is the performance feedback received by the physically handicapped. *Personality and Social Psychology Bulletin, 5*(3), 373-376.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Hebl, M., Cheng, S. K., & Ng, L. C. (2020). Modern discrimination in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7*, 257-282.

- Herold, D. M., & Parsons, C. K. (1985). Assessing the feedback environment in work organizations: Development of the job feedback survey. *Journal of Applied Psychology, 70*(2), 290.
- Hinshaw, S. P., & Stier, A. (2008). Stigma as related to mental disorders. *Annual Review of Clinical Psychology, 4*, 367-393.
- Hunt, C. S., & Hunt, B. (2004). Changing attitudes toward people with disabilities: Experimenting with an educational intervention. *Journal of Managerial Issues, 16*(2), 266-280.
- INE (2019). *INE base, Mercado laboral. El empleo de las personas con discapacidad. Serie 2014-2018. Resultados nacionales*. INE.es
<https://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=5426&capsel=5436>
- Jokisaari, M., & Nurmi, J. E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal, 52*(3), 527-544.
- Jones, G. R. (1983). Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective. *Academy of Management Review, 8*(3), 464-474.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal, 29*, 262-279.
- Jones, G. E. (1997). Advancement opportunity issues for persons with disabilities. *Human Resource Management Review, 7*(1), 55-76.
- Jones, K. P., & King, E. B. (2014). Managing concealable stigmas at work: A review and multilevel model. *Journal of Management, 40*(5), 1466-1494.
- Jöreskog K. G., & Sörbom, D. (1996) *LISREL 8 User's reference guide*. Scientific Software.
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dijkers, J. S., & De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 31*(8), 1111-1136.

- Kozlowski, S.W.J., & Bell, B.S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 333-375). Wiley.
- Kraus, L. (2017). *2016 Disability statistics annual report*. Institute on Disability. University of New Hampshire.
- Kulkarni, M., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Socialization of people with disabilities in the workplace. *Human Resource Management, 50*(4), 521-540.
- Lerner, M. J. (1980). The belief in a just world, In M. J. Lerner (Ed.), *The Belief in a Just World: A fundamental delusion* (pp. 9-30). Springer.
- Lerner, M. J., & Miller, D. T. (1978). Just world research and the attribution process: Looking back and ahead. *Psychological Bulletin, 85*(5), 1030-1051.
- Liao, F. Y., Yang, L. Q., Wang, M., Drown, D., & Shi, J. (2013). Team–member exchange and work engagement: Does personality make a difference?. *Journal of Business and Psychology, 28*(1), 63-77.
- Livingston, J. D., & Boyd, J. E. (2010). Correlates and consequences of internalized stigma for people living with mental illness: A systematic review and meta-analysis. *Social Science & Medicine, 71*(12), 2150-2161.
- Love, M. S., & Forret, M. (2008). Exchange relationships at work: An examination of the relationship between team-member exchange and supervisor reports of organizational citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 14*(4), 342-352.
- Lord, R., Brown, D., & Freiberg, S. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 78*(3), 167-203.
- Luu, T. (2019). Relationship between benevolent leadership and the well-being among employees with disabilities. *Journal of Business Research, 99*, 282-294.

- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249–271.
- Major, B., & O'Brien, L. T. (2005). The Social Psychology of stigma. *Annual Review of Psychology*, 56, 393-421.
- Mank, D., Cioffi, A., & Yovanoff, P. (1998). Employment outcomes for people with severe disabilities: Opportunities for improvement. *Mental Retardation*, 36(3), 205-216.
- Mason, C. M., & Griffin, M. A. (2003). Group absenteeism and positive affective tone: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 667-687.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- Maya-Jariego, I., Letina, S., & Tinoco, E. G. (2020). Personal networks and psychological attributes: Exploring individual differences in personality and sense of community and their relationship to the structure of personal networks. *Network Science*, 8(2), 168-188.
- McDonald, R. P. (1999). *Test theory: A unified treatment*. Lawrence Erlbaum.
- McGonagle, A. K., & Barnes-Farrell, J. L. (2014). Chronic illness in the workplace: Stigma, identity threat and strain. *Stress and Health*, 30(4), 310-321.
- McLaughlin, M. E., Bell, M. P., & Stringer, D. Y. (2004). Stigma and acceptance of persons with disabilities: Understudied aspects of workforce diversity. *Group & Organization Management*, 29(3), 302-333.
- Medina, F. J., & Gamero, N. (2017). The socialization process: Helping organizations integrate people with disabilities into the workplace. In Arenas et al. (Eds.), *Shaping inclusive workplaces through social dialogue* (pp. 139-152). Springer, Cham.

- Medina, F. J. & Munduate, L. (2012). *Rompiendo barreras en la integración laboral de los/as trabajadores/as con discapacidad: Proyecto Inserta & Integra*. Servicio de publicaciones. Universidad de Sevilla.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538.
- Mitra, S., & Kruse, D. (2016). Are workers with disabilities more likely to be displaced? *International Journal of Human Resource Management, 27*(14), 1550-1579.
- Montoya, A. K., & Hayes, A. F. (2017). Two-condition within-participant statistical mediation analysis: A path-analytic framework. *Psychological Methods, 22*(1), 6-27.
- Mor Barak, M. E. (2000). Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion. *Administration in Social Work, 23*(3-4), 47-68.
- Mor Barak, M. E. (2005). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Sage.
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion?. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 39*(2), 83-88.
- Moran, E. T & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations, 45*, 19-47.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (1982). Socialization in small groups: Temporal changes in individual-group relations. In *Advances in experimental Social Psychology* (Vol. 15, pp. 137-192). Academic Press.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (2000). Socialization in organizations and work groups. In M. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research* (pp. 69–112). Erlbaum.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (2002). Socialization and trust in work groups. *Group Processes & Intergroup Relations, 5*(3), 185-201.

- Muthén, L. K., & Muthén, B. (2017). *Mplus. Statistical analysis with latent variables*.
http://www.statmodel.com/download/usersguide/MplusUserGuideVer_8.pdf
- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2002). The effects of procedural justice climate on work group performance. *Small Group Research, 33*, 361–377.
- Nelissen, J., Forrier, A., & Verbruggen, M. (2017). Employee development and voluntary turnover: Testing the employability paradox. *Human Resource Management Journal, 27*(1), 152-168.
- Nelissen, P. T., Hülshager, U. R., van Ruitenbeek, G. M., & Zijlstra, F. R. (2017). Lending a helping hand at work: A multilevel investigation of prosocial motivation, inclusive climate and inclusive behavior. *Journal of Occupational Rehabilitation, 27*(3), 467-476.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2009). Re-examining the relationship between age and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior, 74*(3), 283-294.
- Nisbet, J., & Hagner, D. (1988). Natural supports in the workplace: A reexamination of supported employment. *Journal of the Association for Persons with Severe Handicaps, 13*(4), 260-267.
- Naciones Unidas (2006). *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y Protocolo Facultativo*. United Nations un.org website:
<https://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-s.pdf>
- Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. United Nations un.org website:
https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organization: Attachment theory at work? *Journal of Organizational Behavior, 12*, 543-554.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal, 56*, 1754-1774.
- OIT (2002). *Managing disability in the workplace*. International Labour Office.

- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20-35.
- OMS (2001). *The International Classification of Functioning, Disability and Health*. World Health Organization.
- OMS (2011). *World Report on Disability*. World Health Organization.
- Ostroff, C. & Kozlowski, S.W.J. (1992) Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-874.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., et al. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 389–416.
- Pearson, J. (1986). The Definition and Measurement of Social Support. *Journal of Counseling & Development*, 64(6), 390–395.
- Peiró, J., & Prieto, F. (1993). *Los jóvenes ante el primer empleo: El significado del trabajo y su medida*. NAU.
- Pettigrew, T. F., Tropp, L. R., Wagner, U., & Christ, O. (2011). Recent advances in intergroup contact theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(3), 271-280.
- Phelan, J. C., Link, B. G., Stueve, A., & Pescosolido, B. A. (2000). Public conceptions of mental illness in 1950 and 1996: What is mental illness and is it to be feared?. *Journal of Health and Social Behavior*, 188-207.
- Pilisuk, M., & Froland, C. (1978). Kinship, social networks, social support and health. *Social Science & Medicine. Part B: Medical Anthropology*, 12, 273-280.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. 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.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology, 63*, 539-569.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 122-141.
- Rhee, S. Y. (2007). Group emotions and group outcomes: The role of group-member interactions. In E. A. Mannix, M.A. Neale, & C. P. Anderson (Eds.), *Research on managing groups and teams* (Volume 10, pp. 65-96). JAI.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group and Organization Management, 31*(2), 212-236.
- Rogan, P., Hagner, D., & Murphy, S. (1993). Natural supports: Reconceptualizing job coach roles. *Journal of the Association for Persons with Severe Handicaps, 18*(4), 275-281.
- Ruiz, J., & Moya, M. (2007). El estudio de la discapacidad física desde la Psicología Social. *Revista de Psicología Social, 22*(2), 177-198.
- Saunders, S. L., & Nedelec, B. (2014). What work means to people with work disability: A scoping review. *Journal of Occupational Rehabilitation, 24*, 100-110.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International Journal of Selection and Assessment, 5*(1), 48-61.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology, 40*(3), 437-453.
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. Jossey-Bass.
- Schneider, B. (2000). The psychological life of the organization. In N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderon, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*. Sage.
- Schrmuly, C. C., & Meyer, B. (2015). Good relationships at work: The effects of Leader–Member Exchange and Team–Member Exchange on psychological empowerment,

- emotional exhaustion, and depression. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 673-691
- Schur, L. (2002). The difference a job makes: The effects of employment among people with disabilities. *Journal of Economic Issues*, 36, 339-347.
- Schur, L., Kruse, D., & Blanck, P. (2013). *People with disabilities*. Cambridge University Press.
- Schuring, M., Mackenbach, J., Voorham, T., & Burdorf, A. (2011). The effect of re-employment on perceived health. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 65, 639-644.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1), 118-135.
- Shadur, M. A., Kienzle, R., & Rodwell, J. J. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement: The importance of support. *Group & Organization Management*, 24(4), 479-503.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102.
- Slaughter, J. E., & Zickar, M. J. (2006). A new look at the role of insiders in the newcomer socialization process. *Group & Organization Management*, 31(2), 264-290.
- Srivastava, U. R., & Singh, V. (2015). Individual and group level antecedents of team-member exchange (TMX) and its associated outcomes. *International Journal of Management Excellence*, 5(1), 567-583.
- Steelman, L., & Rutkowski, K. (2004). Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (1), 6-18.

- Stefan, S. (2002). *Hollow promises: Employment discrimination against people with mental disabilities*. American Psychological Association.
- Stone, D. L., & Colella, A. (1996). A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations. *Academy of Management Review*, 21(2), 352-401.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The Social Psychology of Intergroup Relations*, 33(47), 74.
- Taylor, M. S., Audia, G., & Gupta, A. K. (1996). The effect of lengthening job tenure on managers' organizational commitment and turnover. *Organization Science*, 7(6), 632-648.
- Tehseen, S., Ramayah, T., & Sajilan, S. (2017). Testing and controlling for common method variance: A review of available methods. *Journal of Management Sciences*, 4(2), 142-168.
- Tesluk, P., Mathieu, J. E., Zaccaro, S. J., & Marks, M. (1997). Task and aggregation issues in the analysis and assessment of team performance. In M. T. Brannick, E. Salas, & C. Prince (Eds.), *Team performance assessment and measurement* (pp. 197–224). LEA.
- Theodossiou, I., & Zangelidis, A. (2009). Career prospects and tenure–job satisfaction profiles: evidence from panel data. *The Journal of Socio-Economics*, 38(4), 648-657.
- Tse, H. H., & Dasborough, M. T. (2008). A study of exchange and emotions in team member relationships. *Group & Organization Management*, 33(2), 194-215.
- Van Maanen, J. (1976) Breaking-In: Socialization to Work. In Dubin, R. (Ed.), *Handbook of Work, Organization, and Society* (pp. 67 – 130). Rand McNally and Company.
- Van Maanen, J., & Schein, E. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In L. L. Cummings, & B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 1, pp. 209-264). JAI Press.

- Verdugo, M. A., Arias, M. B., & Jenaro, R. C. (1995). *Actitudes sociales y profesionales hacia las personas con discapacidad: Estrategias de evaluación e intervención en personas con discapacidad. Perspectivas psicopedagógicas y rehabilitadoras*. Siglo XXI.
- Vornholt, K., Villotti, P., Muschalla, B., Bauer, J., Colella, A., Zijlstra, F., Van Ruitenbeek, G., Uitdewilligen, S., & Corbiere, M. (2018). Disability and employment—overview and highlights. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 27*(1), 40-55.
- Vough, H. (2012). Not all identifications are created equal: Exploring employee accounts for workgroup, organizational, and professional identification. *Organization Science, 23*(3), 778-800.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology, 95*(3), 517.
- WHO. (2011). *World report on disability 2011*. World Health Organization.
- Young, S. F., & Steelman, L. A. (2014). The role of feedback in supervisor and workgroup identification. *Personnel Review, 43* (2), 228-245.
- Yuker, H.E, Block, J.R & Young, J.H. (1970). *The measurement of attitudes toward disabled persons*. Insurance Co. of North America.
- Zalesny, M. D., & Ford, J. K. (1990). Extending the social information processing perspective: New links to attitudes, behaviors, and perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 47*(2), 205-246.
- Zijlstra, F., van Ruitenbeek, G., Mulders, H., & van Lierop, B. (2017). Designing work for inclusiveness. In Arenas et al. (Eds.), *Shaping inclusive workplaces through social dialogue* (pp. 121-137). Springer, Cham.



APÉNDICE

Escalas utilizadas en la tesis

- 1. Tácticas de socialización organizacional**
- 2. Aprendizaje organizacional**
- 3. Apoyo social en el trabajo**
- 4. Deseo de permanecer en la organización**
- 5. Clima afectivo del equipo hacia la discapacidad**
- 6. Estigma hacia la discapacidad del equipo**
- 7. Calidad de las relaciones entre miembros del equipo**
- 8. Clima de equipo inclusivo hacia la discapacidad**
- 9. Feedback sobre el desempeño laboral**
- 10. Compromiso afectivo con el trabajo**
- 11. Satisfacción laboral**

1. Tácticas de socialización organizacional

Las percepciones sobre las prácticas adoptadas por la empresa para socializar a los empleados cuando se incorporan a la organización se midieron mediante la escala de Jones (1986) compuesta por 18 ítems. Las respuestas varían de 1 "Totalmente en desacuerdo" a 7 "Totalmente de acuerdo".

1. Cuando entré en mi nuevo trabajo estuve formándome con otros nuevos trabajadores.
2. Todos los nuevos trabajadores reciben los mismos aprendizajes.
3. Siento que los nuevos trabajadores y yo somos parte del mismo grupo.
4. He recibido formación específica para poder realizar mi nuevo trabajo.
5. No realicé todas las funciones de mi nuevo trabajo hasta que no estuve preparado.
6. He sabido lo que tenía que hacer en mi trabajo aprendiendo de mis intentos y errores.
7. Creo que soy importante para esta empresa.
8. Mis compañeros están conmigo y me ayudan.
9. He tenido que cambiar mi forma de ser para que los demás me acepten.
10. Conozco los pasos a seguir para cambiar de un puesto de trabajo a otro en esta empresa.
11. Los nuevos trabajadores no aprenden lo que tienen que hacer de forma organizada.
12. En esta empresa tengo un plan de carrera detallado.
13. Aprendo sobre lo que tengo que hacer en mi trabajo viendo a mis compañeros que tienen más experiencia.
14. Los compañeros con más experiencia no me han ayudado en decirme como debo hacer mi nuevo trabajo.
15. He descubierto por mí mismo lo que tenía que hacer en mi trabajo.
16. Soy consciente del tiempo que ha llevado o llevará el aprendizaje de mi trabajo.
17. No sé cuándo voy a recibir nuevas tareas.
18. Conozco mi futuro profesional por lo que me comentan mis compañeros u observo.

2. Aprendizaje organizacional

La adquisición de información y el aprendizaje de las normas, comportamientos, lenguajes y características de la organización se midió utilizando la escala de Chao et al. (1994) compuesta por 12 ítems. Las respuestas varían de 1 "Totalmente en desacuerdo" a 5 "Totalmente de acuerdo".

1. Conozco las viejas tradiciones de la organización.
2. Estoy familiarizado con la historia de mi organización.
3. Entiendo los significados específicos de palabras y jergas de mi organización.
4. Entiendo lo que significan la mayoría de las siglas y abreviaturas de mi organización.
5. Conozco quienes son las personas con más influencia en mi organización.
6. No tengo un buen conocimiento de las políticas de mi organización.
7. Dentro de mi grupo de trabajo, fácilmente sería identificado como uno más del grupo.
8. Por lo general soy excluido en redes informales o reuniones de personas dentro de esta organización.
9. Creo que encajo bien con mi organización.
10. No siempre creo en los valores de mi organización.
11. He aprendido satisfactoriamente a realizar mi trabajo de una manera eficiente.
12. He dominado las tareas requeridas de mi trabajo.

3. Apoyo social en el trabajo

Las percepciones del apoyo recibido en el lugar de trabajo se midieron utilizando la escala de Broadhead et al. (1988) compuesta por 11 ítems. Las respuestas varían de 1 "Mucho menos de lo que deseo" a 5 "Tanto como deseo".

1. Puedo pedir ayuda a mis amigos y familiares.

2. Recibo ayuda en aspectos relacionados con mi casa.
3. Recibo elogio y reconocimiento cuando hago bien mi trabajo.
4. Cuento con personas que se preocupan de lo que me sucede.
5. Recibo amor y afecto.
6. Tengo la posibilidad de hablar con alguien de mis problemas en el trabajo o en la familia.
7. Tengo la posibilidad de hablar con alguien de mis problemas personales y familiares.
8. Tengo la posibilidad de hablar con alguien de mis problemas económicos.
9. Recibo invitaciones para salir con otras personas.
10. Recibo consejos útiles cuando me ocurre algún acontecimiento importante en mi vida.
11. Recibo ayuda cuando estoy enfermo.

4. Deseo de permanecer en la organización

Las intenciones de los empleados con discapacidad para dejar o permanecer en la organización se midieron mediante la escala de González-Romá et al. (1992) compuesta por 3 ítems. Las respuestas varían de 1 "Totalmente en desacuerdo" a 7 "Totalmente de acuerdo".

1. Si la competencia me ofreciera un puesto de trabajo con las mismas condiciones económicas que tengo en la actualidad, cambiaría de empresa.
2. A menudo pienso que me sentiría más a gusto en otra empresa.
3. Si las cosas siguieran como hasta ahora, no me importaría permanecer en mi actual puesto de trabajo hasta la jubilación.

5. Clima afectivo del equipo hacia la discapacidad

Las experiencias afectivas compartidas de los miembros del equipo relacionadas con el trabajo con personas con discapacidad se midieron utilizando nuestra propia escala de respuesta afectiva de equipo desarrollada por el grupo INDRHO (Grupo de Investigación y

Desarrollo de Recursos Humanos y Organizaciones). Los ítems fueron precedidos por la siguiente instrucción: "Piense en la persona con discapacidad con la que está trabajando. ¿Cómo te sientes cuando tienes que trabajar con esta persona como compañero de trabajo?". Esta escala presenta cuatro pares de adjetivos opuestos utilizando un método diferencial semántico que varía de 1 a 7.

Malo	1	2	3	4	5	6	7	Bueno
Difícil	1	2	3	4	5	6	7	Fácil
Insatisfactorio	1	2	3	4	5	6	7	Satisfactorio
Perjudicial	1	2	3	4	5	6	7	Útil

6. Estigma hacia la discapacidad del equipo

Las percepciones del equipo relativas a la evaluación negativa de las personas con discapacidad se midieron mediante la escala de Verdugo et al. (1995) compuesta por 28 ítems. Las respuestas varían de 1 "Totalmente en desacuerdo" a 7 "Totalmente de acuerdo".

1. Las personas con discapacidad con frecuencia son menos inteligentes que las demás personas.
2. Un trabajo sencillo y repetitivo es el más probable para las personas con discapacidad.
3. En el trabajo, una persona con discapacidad solo es capaz de seguir instrucciones simples.
4. Me disgusta estar cerca de personas que parecen diferentes, o actúan de manera diferente.
5. Las personas con discapacidad deberían de vivir con personas afectadas con el mismo problema.
6. Las personas con discapacidad funcionan en muchos aspectos como los niños.
7. De las personas con discapacidad no puede esperarse demasiado.
8. Las personas con discapacidad deberían de tener las mismas oportunidades de empleo que cualquier otra persona.

9. No me importaría trabajar junto a personas con discapacidad.
10. Las personas con discapacidad tienen una personalidad tan equilibrada como cualquier otra persona.
11. Las personas con discapacidad deberían poder casarse si lo desean.
12. Muchas personas con discapacidad pueden ser profesionales competentes.
13. Las personas con discapacidad a menudo están de mal humor.
14. Las personas con discapacidad confían en sí mismas tanto como las personas normales.
15. Generalmente las personas con discapacidad son sociables.
16. En el trabajo, las personas con discapacidad se entienden sin problema con el resto de trabajadores.
17. Sería apropiado que las personas con discapacidad trabajaran y vivieran con personas sin discapacidad.
18. A las personas con discapacidad se les debería prohibir pedir créditos o préstamos.
19. No quiero trabajar con personas con discapacidad.
20. En situaciones sociales, preferiría no encontrarme con personas con discapacidad.
21. Las personas con discapacidad pueden hacer muchas cosas tan bien como cualquier otra persona.
22. La mayoría de las personas con discapacidad están resentidas con las personas físicamente normales.
23. Las personas con discapacidad son capaces de llevar una vida social normal.
24. Si tuviera un familiar cercano con discapacidad, evitaría comentarlo con otras personas.
25. La mayor parte de las personas con discapacidad están satisfechas de sí mismas.
26. La mayoría de las personas con discapacidad sienten que son tan valiosas como cualquiera.
27. La mayoría de las personas con discapacidad prefieren trabajar con otras personas que tengan su mismo problema.
28. Se debería prohibir que las personas con discapacidad tuvieran hijos.

7. Calidad de las relaciones entre miembros del equipo

La calidad de las relaciones entre los miembros del equipo se midió utilizando la escala de intercambio entre miembros del equipo de Seers (1989) compuesta por 11 ítems. Las respuestas varían de 1 "Totalmente en desacuerdo" a 5 "Totalmente de acuerdo".

1. A menudo sugiero mejores métodos de trabajo a otros.
2. Los otros miembros del equipo me avisan cuando afecto a su trabajo.
3. Aviso a los otros cuando afectan mi trabajo.
4. Otros miembros reconocen mi potencial.
5. Otros miembros entienden mi problema.
6. Soy flexible para intercambiar el trabajo con otros miembros.
7. Los otros miembros son flexibles para intercambiar el trabajo conmigo.
8. A menudo pido ayuda a los otros.
9. A menudo me ofrezco voluntario para una ayuda extra.
10. Estoy dispuesto a terminar el trabajo asignado a otros.
11. Los otros miembros están dispuestos a terminar el trabajo asignado a mí.

8. Clima de equipo inclusivo hacia la discapacidad

Las percepciones de los miembros del equipo sobre la sensibilización y comprensión de la organización, supervisores y compañeros de equipo respecto a las demandas y necesidades provocadas por la discapacidad se midieron utilizando nuestra propia escala de clima de equipo inclusivo desarrollada por el grupo INDRHO (Grupo de Investigación y Desarrollo de Recursos Humanos y Organizaciones) compuesta por 7 ítems. Las respuestas varían de 1 "Totalmente en desacuerdo" a 5 "Totalmente de acuerdo".

1. En general, los gerentes de esta organización son bastante sensibles a las necesidades personales o familiares relacionados con la discapacidad.
2. En esta organización la dirección anima a los supervisores a ser sensibles respecto a los aspectos personales de los empleados discapacitados y de sus familiares con discapacidad.
3. En esta organización los ejecutivos y los mandos medios son comprensivos hacia las necesidades de los empleados con discapacidad y de sus familiares.
4. Esta organización apoya a los empleados que quieren cambiar a trabajos de menor exigencia por motivos personales o familiares relacionados con la discapacidad.
5. En esta organización se puede hablar abiertamente sobre la discapacidad personal o de un familiar.
6. En esta organización es muy difícil marcharse durante la jornada laboral por razones derivadas de la discapacidad personal o de un familiar.
7. Muchos empleados en esta organización no ven bien si otros empleados se marchan del trabajo por motivos relacionados con la discapacidad personal o de un familiar.

9. Feedback sobre el desempeño laboral

Las percepciones de los miembros del equipo con discapacidad respecto al *feedback* sobre su desempeño se midió mediante la escala de Herold y Parsons (1985) que consta de 13 ítems. Las respuestas varían de 1 "Totalmente en desacuerdo" a 5 "Totalmente de acuerdo".

1. Mi supervisor me aumenta las responsabilidades.
2. La empresa expresa satisfacción con mi rendimiento en el trabajo.
3. Mi supervisor me hace saber que no está contento con mi trabajo.
4. La empresa me informa sobre mi rendimiento deficiente en el trabajo.
5. Mis compañeros manifiestan aprobación sobre mi trabajo.
6. Mis compañeros me dicen que estoy haciendo un buen trabajo.
7. Mis compañeros se quejan ante otros de mi trabajo.

8. Creo que lo que estoy haciendo está bien.
9. Encuentro que asumo más responsabilidad que otros.
10. Me doy cuenta de que estoy realizando más de lo que solía hacer.
11. Noto que hago menos trabajo que otros.
12. Noto que otros son capaces de ir adelantados con su trabajo mientras que yo no puedo.
13. Me doy cuenta de que algo que he hecho no ha resultado como yo quería.

10. Compromiso afectivo con el trabajo

El vínculo afectivo establecido por los empleados con su organización se midió mediante la escala de Meyer, Allen y Smith (1993), que consta de 4 ítems. Las respuestas varían de 1 "Totalmente en desacuerdo" a 5 "Totalmente de acuerdo".

1. No me siento ligado emocionalmente a mi organización.
2. Realmente siento como si los problemas de mi organización también son mis problemas.
3. Esta organización significa personalmente mucho para mí.
4. Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta empresa.

11. Satisfacción laboral

El grado de satisfacción general con el trabajo actual se midió mediante la escala de Peiró y Prieto (1993) que cuenta con un solo ítem. Las respuestas varían de 1 "Insatisfecho" a 5 "Totalmente satisfecho".

1. Globalmente, ¿cuán satisfecho estás con tu trabajo actual?



CURRÍCULUM VITAE**Resumen breve del CV**

Francisco José Sanclemente Ibáñez (ORCID iD <https://orcid.org/0000-0001-7294-8800>) obtuvo el Grado en Psicología en 2014 y el Máster en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo en 2016, año en el que comenzó a desarrollar su labor como doctorando en el marco de una ayuda FPU (Formación de Profesorado Universitario) del MECD (Ministerio de Educación Ciencia y Deporte), con un contrato predoctoral en el Departamento de Psicología Social de la Facultad de Psicología en la Universidad de Sevilla. Así mismo, ha elaborado esta tesis dentro del Programa de Doctorado Interuniversitario en Psicología de los Recursos Humanos por la Universidad de Sevilla y la Universidad de Valencia. Su investigación está dedicada a la inclusión laboral de trabajadores discapacitados en sus equipos de trabajo y organizaciones. Realizó sus prácticas docentes impartiendo créditos de la asignatura “Psicología de las Organizaciones” en el Grado de Psicología y “Psicología del Trabajo y las Organizaciones” en el Grado de Relaciones Laborales de la Universidad de Sevilla, y ha tutorizado con éxito tres TFG (Trabajo de fin de grado). Adicionalmente realizó dos estancias de investigación internacional, en la Universidad de Aveiro (Portugal) en 2017 y en la Universidad de Maastricht (Países Bajos) en 2019. Ha participado en el proyecto de I+D+i “Mediación ante conflictos de discriminación social en el lugar de trabajo” (PSI2015-64894-P) financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad. Y forma parte del grupo de Investigación en Desarrollo de los Recursos Humanos y Organizaciones INDRHO (PAIDI HUM-568) de la Universidad de Sevilla.

Publicaciones

Sanclemente, F.J., Gamero, N., Arenas, A y Medina F.J. (2020). Análisis de la satisfacción, la inseguridad y la salud laboral en población empleada durante la reciente crisis económica global. *Anuario de Psicología*, 50(3), 149-159.
<https://doi.org/10.1344/anpsic2020.50.14>

Sanclemente, F.J. (2018). *Mejora docente aplicada al tema "Cultura, Clima y Comunicación en las Organizaciones" en la asignatura Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Actas de las V Jornadas de Formación e Innovación Docente. Universidad de Sevilla.
<https://doi.org/10.12795/JDU.2018.i01.45>

Gamero, N., Arenas, A. y Sanclemente, F.J. (2018) *Eficacia de las comunidades virtuales de aprendizaje: El papel del dinamizador*. Actas de las jornadas. I International Workshop. Educational Innovation and Research. Universidad de Sevilla. ISBN 978-84-942274-9-3, p. 222-233.

Contacto

Email: fsanclemente@us.es / fjsi@hotmail.es







UNIÓN EUROPEA
"Una manera de hacer Europa"

