

MICROAGRESSIONS EN L'ENTORN LABORAL: ANÀLISI TEÒRICA APLICADA A LES ORGANITZACIONS

Autor: Àlex Ventaja Bobet

alexventaja@uoc.edu

Tutor: Jesús Rojas Arreondo

Universitat Oberta de Catalunya

Grau de Psicologia

Curs acadèmic 2018/19-2

Data de lliurament: 28 de maig de 2019

ÍNDIX

RESUM	3
ABSTRACT	3
1. INTRODUCCIÓ	4
2. MARC TEÒRIC DE LES MICROAGRESSIONS	6
2.1. ANTECEDENTS HISTÒRICS I CONCEPTUALS	6
2.2. DEFINICIÓ DE LES MICROAGRESSIONS	7
2.3. TAXONOMIA DE LES MICROAGRESSIONS	8
2.4. TIPOLOGIES DE MICROAGRESSIONS	9
2.4.1. Les microagressions racials	9
2.4.2. Les microagressions de gènere	11
2.4.3. Les microagressions per orientació i identitat sexual	12
2.4.4. Microagressions interjeccionals	13
2.5. EFECTES I CONSEQÜÈNCIES DE LES MICROAGRESSIONS	15
2.5.1. Impacte en la construcció del self i en la identitat social	16
2.5.2. Paradigma de la incertesa psicològica	17
2.5.3. Concepte de la fragilitat blanca	18
2.6. ROLS I ACTORS IMPLICATS EN LES MICROAGRESSIONS	19
3. MICROAGRESSIONS EN L'ENTORN LABORAL	20
3.1. DEFINICIÓ DE LES MICROAGRESSIONS EN L'ENTORN LABORAL	20
3.2. PARTICULARITATS DE LES MICROAGRESSIONS EN L'ENTORN LABORAL	21
3.3. EFECTES I CONSEQÜÈNCIES DE LES MICROAGRESSIONS EN L'ENTORN LABORAL	22
3.3.1. Identitat corporativa	22
3.3.2. Indicadors i variables laborals	22
3.3.3. Processos laborals	24
3.3.4. Diferències entre organitzacions públiques i privades	24
3.4. MODELS I PROPOSTES DE GESTIÓ DE LA DIVERSITAT A L'ENTORN LABORAL	25
3.4.1. Definició de diversitat	25
3.4.2. Estratègies d'afrontament corporatiu de la diversitat	25
3.4.3. Gestió de la inclusió i la diversitat en l'organització	27
3.4.4. Gestió dirigida a la cultura organitzacional integradora	32
3.4.5. Gestió de les microagressions en l'entorn laboral	33
4. CONCLUSIONS	36
REFERÈNCIES	38

Resum

L'augment d'ideologies extremistes evidencia les dificultats de les polítiques i estratègies actuals per adaptar-se als darrers canvis polítics-socials-econòmics, i una cognició social implícita que incrementa la seva resistència, en l'àmbit organitzacional, les estratègies i sistemes de gestió no han evitat casos de microagressions notoris. Aquest document revisa les microagressions per analitzar, definir i classificar el fenomen i els efectes en l'entorn laboral, aplicat a persones, organitzacions, i l'anàlisi d'estratègies d'afrontament, gestió i possibles propostes. La recerca s'ha desenvolupat en xarxes d'informació i publicació i amb perfils de recerca en portals d'investigació. La revisió de la literatura constata una fragmentació en l'estudi, l'escassetat d'instruments de mesura i d'estudis empírics, que limiten la comprensió i aplicació transversal o integració amb altres fenòmens. L'avaluació d'estratègies d'afrontament i gestió revela una perspectiva cognitiva centrada en els biaixos implícits que facilitaria un nou abordament també aplicable a altres fenòmens i xarxes socials i organitzacionals.

Paraules clau: microagressions, gestió, discriminació, biaixos, diversitat.

Abstract

The rise of extreme ideologies shows that current policies and strategies fail to adapt to the last social-political-economic changes, and a social implicit cognition increasing its resistance, in the organizational area, coping and managing strategies have not avoid notorious cases of microaggressions. This paper reviews microaggressions to analyze, define and classify the phenomenon and its effects in the workplace, applied to people, organizations and assessment of coping and management strategies and possible proposals. The research has been developed through information and publication networks and research profiles in research sites. The literature review shows a fragmentation in the study, a scarcity in measurement instruments and empirical studies, that limits its comprehension and transversal implementation or integration with other phenomena. The evaluation of coping and management strategies reveals a cognitive perspective focused on implicit bias that would allow a new approach also applicable to other phenomena and social and organizational scours.

Key words: microaggressions, management, discrimination, bias, diversity.

1. Introducció

En les darreres dècades s'han succeït nombrosos canvis socials, polítics, econòmics i tecnològics entre altres, que han redefinit la societat occidental i les seves interaccions, també n'ha resultat un nou marc legislatiu que vol garantir drets fonamentals com la llibertat i la igualtat amb la penalització de la discriminació explícita, considerada com a delictes d'odi.

Dins el macrosistema social, les organitzacions són micro sistemes amb una estructura, cultura, membres i altres característiques que les configuren de manera particular i que, en alguns casos, pot crear impermeabilitat o resistència enfront de canvis i influències socials. Però segons exposa la perspectiva organícista i com es desenvolupa en aquest document, reben les influències i demandes des de l'exterior i l'interior per part dels mercats, dels seus membres i del mateix macrosistema que les allotja. Els canvis que s'han esmentat, han estat transversals en la societat, i les organitzacions han hagut d'implementar sistemes de mesures i procediments per adaptar-se successivament i sobreviure a la competència i a altres demandes sistèmiques.

La Psicologia del treball i les organitzacions ha contribuït amb un creixement exponencial per respondre a aquestes demandes amb estudis orientats a la mesura i optimització dels recursos humans i acompliment dels objectius corporatius amb instruments i models estandarditzats validats empíricament. També ha desenvolupat models d'estratègies i gestió qualitatives per altres fenòmens –com el lideratge o l'assetjament laboral per exemple-, que mostren la importància de les interaccions humanes dins les organitzacions, i de considerar els membres de l'organització com a personal o persones enfront d'empleats o font de recursos laborals (mà d'obra), un exemple d'aquesta reorientació és el progressiu nomenament del departament dels recursos humans per departament de personal o de les persones.

Fa poc s'han conegut microagressions en empreses, amb una gran expansió i presència en els mercats internacionals que comptaven amb estratègies i sistemes de gestió de personal (per exemple Starbucks o American Airlines), que han tingut un gran impacte en les persones implicades, en la societat i en els mercats per la conscienciació social i la ràpida transmissió i reacció a les xarxes d'informació.

Les microagressions poden ser un obstacle en el desenvolupament de models teòrics i de gestió de la diversitat i la inclusió per respondre a fenòmens com la globalització o demandes com la retenció de talent creatiu i innovador. Desenvolupar sistemes orientats a persones i no només a treballadores o estructures organitzacionals, d'acord amb l'orientació abans exposada, podria oferir alternatives com es conclou d'una perspectiva cognitiva del fenomen que s'avalua en aquest document i que aborda el nucli de les microagressions per promoure noves estratègies i models.

Els motius de l'elecció del tema se centren en tres punts: 1) l'actualitat i innovació del tema que justifica la necessitat i urgència d'aprofundir en el seu estudi. 2) l'interès acadèmic per la transversalitat del fenomen que permet l'estudi des de perspectives diverses com l'organitzacional, social, clínica i educació segons el seu abordament. 3) la sensibilització personal de l'autor que en la seva experiència professional inclou microagressions en el lloc de treball en diverses empreses internacionals, amb sistemes de gestió de recursos, polítiques i mesures per evitar la discriminació i promoure el talent divers.

Els coneixements i eines adquirides al llarg del grau en la formació bàsica, les assignatures obligatòries i les optatives de la menció de psicologia del treball i les organitzacions, s'apliquen en el disseny i desenvolupament de la recerca i l'elaboració d'aquest document, per donar a conèixer la complexitat del fenomen de les microagressions en l'entorn laboral.

S'aborden conceptes cabdals de les disciplines i especialitzacions de la psicologia com: els processos cognitius, la construcció del *self* i de la identitat social, cultura organitzacional, la indefensió apresada, el condicionament i l'aprenentatge, memòria i percepció, la mediació, la descripció dels llocs de treball, disseny i plans de recerca i intervenció, el lideratge, psicopatologies, biaixos, etc.

El desenvolupament d'aquest estudi d'acord amb els coneixements esmentats vol assolir un **objectiu general**: Analitzar, definir i classificar el concepte de microagressions dins l'àmbit laboral així com identificar els efectes en les persones i en les organitzacions que les pateixen i proposar eines per la seva gestió. Un exemple dins del sector privat.

Aquest objectiu es vol complir amb la recerca, anàlisi i revisió de la literatura guiada per uns objectius específics que formen part del general:

- Identificar les característiques i particularitats que distingeixen les microagressions en l'àmbit laboral d'altres actes i d'altres àmbits.
- Analitzar els trets i paràmetres que agrupen i diversifiquen les microagressions en l'àmbit laboral.
- Analitzar problemes i disfuncions reportats en organitzacions laborals, amb causa atribuïda a les microagressions.
- Avaluar actuacions des de la gestió de personal, orientades a integrar les diversitats individuals en l'organització laboral.

La recerca es desenvolupa des dels antecedents històrics i conceptuals fins a les darreres propostes de gestió i el document es divideix en dos grans blocs, el primer centrat en la recerca del fenomen i la teoria de les microagressions, i el segon en l'anàlisi de les microagressions a les organitzacions i en l'entorn laboral, per construir un marc teòric de les microagressions integrat i aplicat a les organitzacions que cohesioni el desenvolupament teòric de les principals tipologies i àmbits de recerca.

L'estudi que es presenta, ofereix un benefici potencial per la disciplina de la psicologia del treball i les organitzacions, per les organitzacions i els seus membres i les persones en general. D'una banda, l'assoliment dels objectius contribuirà al coneixement del fenomen i a integrar el seu marc teòric per donar respostes a necessitats de les organitzacions, persones i mercats laborals, d'una altra banda, s'assenyalen les dificultats i limitacions teòriques que ajudaran a la formulació de problemes i futures recerques.

Aquest treball parla de persones i s'escriu majoritàriament en femení excepte en els casos necessaris per a la comprensió i cohesió del significat.

2. Marc teòric de les microagressions

2.1. Antecedents històrics i conceptuals

L'abolició de l'esclavitud o el dret de sufragi de les dones en els inicis del segle XX, van precedir la creació de les Nacions Unides l'any 1945 que en la declaració universal dels drets humans de l'assemblea general del 10 de desembre de 1948, incorporà els principis d'igualtat i no discriminació al marc social contemporani. Però els drets civils i polítics –que atorga cada estat als seus ciutadans-, no es van aplicar fins a adequar el marc legislatiu consegüentment a la lluita en contra del racisme, masclisme i l'homofòbia sobretot, molt presents als anys 60 amb exemples com l'arrest de Mandela, els assassinats de Malcom X i Martin L. King o els disturbis de Stonewall, origen del *Gay Pride*.

L'activisme en contra de la discriminació, especialment racial, inclou una producció intel·lectual que representa els antecedents teòrics de la discriminació contemporània però és Chester M. Pierce el primer a nomenar les microagressions en 1969 en el seu llibre *Is Bigotry The Basis of the Medical Problems of the Ghetto?*, per referir-se als insults i menyspreus cap als afroamericans per part dels americans blancs (citats a Sue et al., 2007). Més endavant, reafirma el plantejament que la discriminació contemporània és subtil i acumulativa en lloc de grollera o evident (Pierce, 1974, citat a Corbin, Smith & Garcia, 2018).

El racisme és una qüestió d'estat als Estats Units, en 1998 a l'*Advisory Board to the President's Initiative on Race*, Clinton va concloure que: el racisme divideix la societat; les polítiques i pràctiques desiguals i injustes actuals entre minoritàries i majoritàries, s'arrelen en l'herència racial; l'alt grau d'integració invisibilitza les disparitats racials en la societat americana; molts americans blancs desconeixen els seus privilegis i les actituds i accions pròpies que discriminen les persones de color sense intenció (citats a Sue et al., 2007).

El nou marc legal que resulta de l'abordament públic i polític contra la discriminació a finals del segle XX considera la discriminació explícita com un delictes d'odi, però aquesta no desapareix i es dissimula en formes implícites que mantenen la discriminació i opressió envers les mateixes persones i grups perquè roman a la memòria cultural com un conjunt de postures històriques, o en altres nous derivats de l'evolució del mercat laboral i la globalització per la revolució tecnològica. L'actualitat política i social mostra obstacles en la igualtat i la diversitat amb el ressorgiment d'ideologies extremes que tensen aquest nou marc polític i social més sensibilitzat i estricte amb la sanció, condemna i rebuig dels actes discriminatoris.

L'estudi de la discriminació contemporània experimenta un gran creixement, primer centrat en les tipologies, formes de discriminació i en els models opressors (racisme, sexisme, etc.), que aprofundeix en el continu de les formes de discriminació contemporànies i també aborda les minories discriminades o marginades (masclisme, homofòbia, transfòbia, etc.) per finalment, abordar l'acte i les formes d'execució (incivilitats, microniquetats). En definitiva el concepte de les microagressions ofereix un marc explicatiu pel rang de les formes en què la discriminació contemporània es manifesta i diferenciat d'altres fenòmens (com per exemple, les formes d'assetjament).

2.2. Definició de les microagressions

A la literatura se succeeixen les definicions segons la perspectiva o raó que genera la microagressió junt amb les particularitats del tret identitari de les persones o grups a les que s'adrecen i que són l'objecte d'estudi però no s'ha trobat un consens sobre una definició única, a banda de les que proposen els *policy entrepreneurs*

Força estudis prenen la definició genèrica de les microagressions segons Pierce: “*subtils, sorprenents, sovint automàtiques i intercanvis no verbals que són humiliants*” (Pierce, Carew, Pierce-Gonzalez & Willis, 1978, citat a Sue et al., 2007, p. 272), per després identificar les particularitats de la població o àmbit d'estudi.

Com s'ha exposat, el desenvolupament teòric de les microagressions en el marc de la discriminació racial és cabdal i és en l'àmbit social on trobem més nombre de definicions. Les microagressions racials es qualifiquen d’*“insults subtils (verbals, no verbals i/o visuals) dirigits envers les persones de color, sovint automàticament o inconscientment”* (Solórzano, Ceja & Yosso 2000, citat a Sue et al., 2007, p. 273).

Les microagressions racials també s'identifiquen com *“desaires verbals, comportamentals o ambientals breus i quotidians, tant intencionats com no intencionats, que comuniquen hostilitat, derogació o missatges racials negatius i insults cap a les persones o grups objectiu”* (Sue et al., 2010, p. 273).

Respecte a les microagressions per motius de gènere, es defineixen com: *“accions o comportaments intencionals o no intencionals per excloure, desmerèixer, oprimir, insultar o comunicar hostilitat cap a les dones”* (Basford, Offermann & Behrend, 2014, p. 341).

En un estudi que aborda la interseccionalitat de les microagressions -desenvolupades més endavant-, aquestes es defineixen com *“formes subtils de discriminació, sovint inintencionades i inconscients, que comuniquen missatges negatius o denigrants a diversos individus i grups”* (Nadal et al., 2015, p. 147). Aquesta darrera és una definició més transversal però també genèrica de les microagressions.

De la recerca realitzada i d'acord amb els trets i particularitats que es desenvolupen més endavant en deriva una proposta de definició del fenomen: les microagressions són comunicacions, actituds o comportaments verbals i/o no verbals conscients, inconscients o automàtics que poden ser subtils o més explícites expressats en la quotidianitat de les relacions interpersonals o amb el seu entorn, adreçades a persones d'acord amb trets de pertinença a un grup o categoria social minoritària en el seu context i que resulten ofensives, insultants, humiliants o excloents per aquestes persones o grups perquè exerceixen opressió per reafirmar un model dominant mentre ressalten la seva pertinença marginal (Basford et al., 2014; Dalton & Villagran, 2018a; Geoffroy & Chamberland, 2015; Hinton, 2014; Lee, Dichman, Thomas & Tsen, 2019; Nadal et al., 2015; Resnick & Galupo, 2018; Sue et al., 2007; Watkins, Rivera & Nadal, 2013).

2.3. Taxonomia de les microagressions

La taxonomia generalment adoptada per la literatura és la que proposa Sue (2005) en l'estudi de les microagressions racials, segons tres formes d'execució:

- Microassalts: actes explícits, dirigits i amb intencionalitat conscientment negativa cap als destinataris en situacions privades que ofereixen cert grau d'anonimat.
- Microinsults: comunicacions inapropiades i insensibles que desmereixen la persona i per la seva naturalesa subtil -sovint inconscients- s'assimilen amb la discriminació simbòlica basada en prejudicis i estereotips.
- Microinvalidacions: exclusió, negació i invalidació de la realitat percebuda de les persones microagredides.

En resum, els microassalts són l'expressió més explícita de les microagressions mentre que els microinsults i les microinvalidacions, són les formes més inconscients i subtils (Sue, 2005).

Més tard, Sue (2010a, citat a Friedlaender, 2018) va classificar la taxonomia de les microagressions en 3 categories:

- Verbals: comunicacions verbals d'un individu particular.
- No verbals: comunicacions no verbals, actituds o comportaments d'un individu particular.
- Ambientals: assalts, insults i invalidacions que es manifesten a escala sistèmica o ambiental i provoquen exclusió d'un espai per motius identitaris.

Les microagressions i exclusions poden tenir lloc en àmbits molt diversos de l'espectre vital de la persona, Thorat & Aryam (2010, citats a Haq, 2012) proposen les esferes següents:

- Econòmica:
 - Mercat laboral
 - Mercat capital
 - Mercat immobiliari
 - Mercat de béns
 - Veu/Representació als mercats
- Civil
- Cultural
- Social

El rol de l'ambient com a actor en l'esdeveniment de les microagressions s'aborda i es desenvolupa més endavant perquè és especialment important en l'entorn laboral en què la cultura i estructura organitzacionals són dissenyades, en gran part, pels membres que la formen segons el seu poder de decisió, a qui influeix un context cultural que poden reproduir en l'organització, inclosos els prejudicis, estereotips i formes de discriminació (Resnick & Galupo, 2018).

La taxonomia s'amplia amb classificacions específiques segons la temàtica i la tipologia que s'aborden en les tipologies cabdals tot seguit però que no apliquen a la finalitat genèrica d'aquest apartat.

2.4. Tipologies de microagressions

Aquesta recerca no té com a objectiu aprofundir en totes les tipologies perquè no seria assumible ni representatiu, només en les més importants en el desenvolupament teòric, amb la finalitat de justificar una definició comuna i per identificar els trets i les particularitats segons els objectius. Les desigualtats varien d'una cultura a una altra i ocorren quan les persones són percebudes com a diferents (Hinton, 2004).

2.4.1. Les microagressions racials

L'expressió contemporània del racisme identifica tres formes en un continu (Nelson, 2006, citat a Sue et al., 2007):

- el racisme aversiu, com les formes menys conscientment negatives.
- el racisme modern i simbòlic, basat en els prejudicis.
- l'antic racisme biològic, conscient i explícit.

Aquestes formes de racisme s'han relacionat amb les formes d'execució de les microagressions (Sue et al., 2007) segons la taxonomia inicial de Sue (2005):

- Microassalts: es corresponen amb l'antic racisme biològic perquè són explícits, dirigits i amb una intencionalitat conscientment negativa envers els seus destinataris, produïts en situacions privades que ofereixen cert grau d'anonimat (context micro).
- Microinsults: comunicacions inapropiades i insensibles que desmereixen l'herència o identitat racial del destinatari i per la seva naturalesa subtil -freqüentment inconscient de l'emissora- s'assimilen amb el racisme modern i simbòlic basat en els prejudicis.
- Microinvalidacions: exclusió, negació i invalidació de la realitat percebuda de les persones de color, que es correspon amb el racisme aversiu.

La relació entre les formes de racisme i les microagressions, ens indiquen que els missatges que es transmeten es poden fonamentar en prejudicis o estereotips culturals que són susceptibles de ser classificats segons la temàtica, Sue et al. (2007) estableixen una classificació de nou categories:

1. Estranger en terra pròpia: relaciona la raça o ètnia amb la procedència.
2. Adscripció d'intel·ligència: qualifica la intel·ligència segons la raça.
3. Ceguesa de color: no reconeix o denega el significat del color de la pell.
4. Assumpció criminal: atribueix conductes criminals o delictives segons la raça.
5. Negació de racisme individual: denega els biaixos implícits propis.
6. Mite merocràtic: denega la influència de la raça en els assoliments.
7. Patologia cultural: avalua valors o models racials des d'una perspectiva dominant ideal.
8. Ciutadania de segona classe: tracte preferent d'una persona blanca enfront d'una negra.
9. Microagressions ambientals: sistèmiques en un nivell macro social.

Les relacions amb la naturalesa del missatge indiquen graduació en la transmissió (més o menys obertament racista o més o menys subtil-explícit). A la figura 1, s'esquemmatitza la relació entre les formes de racisme i de les microagressions racials amb la classificació temàtica exposada.

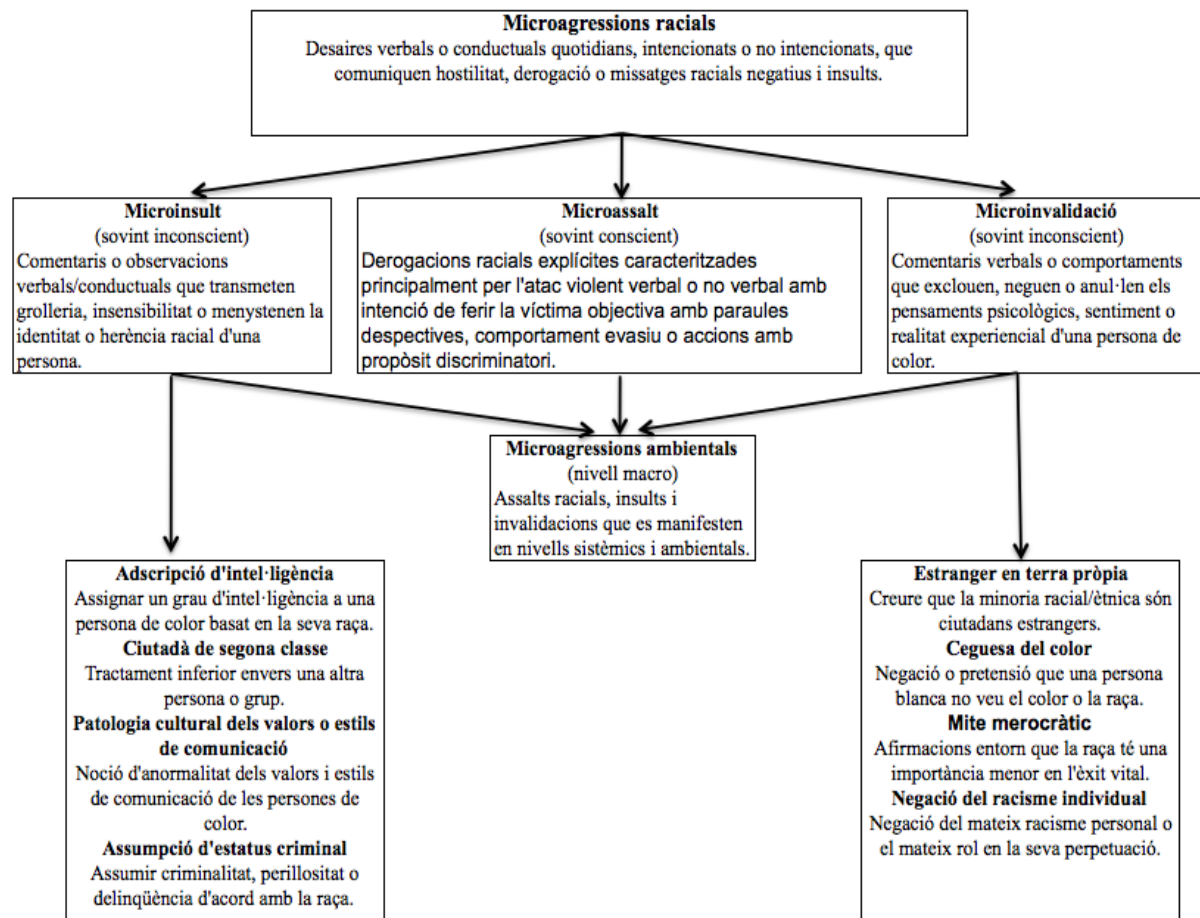


Figura 1. Categories i relacions entre les microagressions racials (Sue et al., 2007, p. 278)

Tot i la classificació, quan es produeix una microagressió en la seva forma més subtil, privada o quotidiana, és difícil identificar-la amb seguretat si hi ha altres explicacions plausibles, el què provoca un dubte i malestar (Crocker & Major, 1989, citats a Sue et al., 2007) i en dificulta la gestió respecte de formes més explícites (Franklin, 2004; Reid & Radhakrishnan, 2003; Solórzano et al., 2000, citats a Sue et al., 2007). Aquesta situació d'incertesa psicològica ha estat analitzada i classificada segons els dilemes que es produeixen en les parts implicades en la microagressió (Sue et al., 2007):

- **Dilema 1: Xoc de realitats racials.** Les percepcions racials són significativament diferents, molts blancs creuen que la discriminació ja no és tan rellevant ni es consideren racistes o capaces de discriminar (Jones, 1997; Poll, 1992, citats a Sue et al., 2007). El 96% d'afroamericanes va declarar experiències de discriminació racial en el mateix moment històric (Klonoff i Landrine, 1999, citats a Sue et al., 2007), relacionades amb ser confoses pel personal de servei, ignorades, tractament deficient o divers, o reaccions de por o intimidació per la seva presència (Sellers & Shelton, 2003, citats a Sue et al., 2007).
- **Dilema 2: La invisibilitat o expressió no intencional de biaixos.** Les microagressions racials són automàtiques, pel condicionament cultural i la connexió neurològica amb el processament emocional dels prejudicis (Abelson et al., 1998; citats a Sue et al., 2007), i inconscients (Blair, Judd & Chapleau, 2004; Plant & Peruche, 2005, citats a Sue et al.,

2007). La recerca psicològica social tendeix a confirmar l'herència de biaixos racials socials i que la part desapoderada valora de forma més acurada que la part privilegiada de poder (Jones, 1997; Keltner & Robinson, 1996, citats a Sue et al., 2007).

- Dilema 3: Lleu perjudici percebut. Les persones blanques poden considerar l'incident com a menor o un malentès, que indueix a no respondre (Sue et al., 2007), les persones de color poden coincidir que respondre no paga l'esforç (Sue, 2005).
- Dilema 4: El cercle viciós de respondre les microagressions. L'ambigüitat atributiva de l'experiència és comuna si no universal per les persones de color (Clocker & Major, 1989, citats a Sue et al., 2007).
 1. Cal determinar si una microagressió racial ha ocorregut: l'ocurrència es valora d'acord amb l'experiència vital que difereix entre les parts (Sue et al., 2007).
 2. Com es reacciona a la microagressió, no respondre: resultat de l'avaluació de les conseqüències que deriva en uns efectes (ibid).
 3. Com es reacciona a la microagressió, respondre: resultat de l'avaluació dels efectes que deriva en altres conseqüències i efectes (ibid).

S'evidencia la manca de models de gestió de les microagressions amb patrons adaptatius per les persones de color i de conscienciació i sensibilització de les persones blanques per assumir responsabilitats i canvis (Solórzano et al., 2000, citats a Sue et al., 2007).

2.4.2. Les microagressions de gènere

L'estudi de l'evolució de la discriminació per raó de gènere és l'inici de l'estudi de les microagressions de gènere en què el sexisme modern s'identifica amb l'extinció de l'antic sexisme explícit (Swim et al., 1995, citats a Basford et al., 2016) que altres anomenen neosexisme (Touglas et al., 1999, citats a Basford et al., 2016) o sexisme quotidià per referir les formes subtils i inconscients (Swim et al., 2010, citats a Basford et al., 2016).

El constructe de les microagressions ofereix un marc explicatiu per identificar el rang d'actes discriminatoris per raons de gènere perquè la taxonomia de Sue (2005) gradua i classifica des de les ambigües microinvalidacions i la subtilesa dels microinsults fins als microassalts explícits per identificar les microagressions (Basford et al., 2016; Lester, Yamanaka & Struthers, 2016).

D'igual manera que les microagressions racials, les formes subtils discriminatòries de gènere causen incertesa en la precisió dels prejudicis percebuts (Sue, Capodilupo & Holder, 2008, citat a Basford et al., 2016). La dificultat en identificar aquestes formes es dona per l'ambigüitat i dues variables que exerceixen una influència important en la percepció de l'esdeveniment (Basford et al., 2016):

1. L'explicitat de l'incident.
2. El gènere de l'observadora (agrupa la víctima i potencials testimonis).

Algunes observadores no poden reconèixer la discriminació en les formes més subtils però la presumible negació de l'incident esdevé més difícil a mesura que l'explicitat s'incrementa. Les dones observadores són més eficients en percebre i distingir les formes més subtils de les microagressions que els homes observadors perquè tenen més probabilitats de tenir experiències vitals amb la discriminació de gènere (Basford et al., 2016) i són més conscients

de la discriminació social cap a les dones que els homes, que demostra la influència del gènere de l'espectadora per percebre les microagressions (Kobrynowicz & Branscombe, 1997, citats a Basford et al., 2016). Aquest principi de sensibilització perceptiva s'exposa d'igual manera amb les persones de color (Sue et al., 2007) o llatines (Adams, Tormala & O'Brien, 2005) als Estats Units.

2.4.3. Les microagressions per orientació i identitat sexual

El constructe de les microagressions s'adopta de nou en l'estudi d'aquesta tipologia enfront de constructes explícits per les formes subtils (p. ex. heterosexisme) perquè planteja dilemes psicològics únics associats a les microagressions que no apliquen necessàriament altres constructes sobre la discriminació, com per exemple el model dels 4 dilemes de la incertesa psicològica, que també experimenten les microagredides per aquesta raó enfront de les formes més subtils de microagressió (Nadal, Whitman, David, Erazo & Davidoff, 2016).

Les persones tendeixen a conservar els biaixos explícits (prejudicis conscients i reconeguts) i implícits (prejudicis inconscients i desconeguts), que afecten la seva percepció i interacció amb els altres (Greenwald et al., 2009; Jost et al., 2009, citats a Nadal et al., 2016). Quan una persona sent el mot *gai* en un context negatiu, els seus biaixos implícits envers els gais poden incrementar-se i suggerir que mots sense connotacions negatives podrien conduir a nous biaixos i comportaments hostils (Nicolas & Skinner, 2012, citats a Nadal et al., 2016).

La taxonomia de Sue (2005) segons les tres formes de microagressió (microassalt, microinsult i microinvalidació) també s'aplica de forma genèrica en aquesta tipologia (Geoffroy & Chamberland, 2015; Nadal et al., 2011; Resnick & Galupo, 2018).

Nadal, Rivera & Corpus (2010, citat a Nadal et al., 2011) complementen la taxonomia amb una classificació de 8 ítems segons la temàtica de les microagressions:

1. Ús de terminologia heterosexista o transfòbica: llenguatge o insults que oprimeixen, denigren o associen connotacions negatives a les persones LGTBI.
2. Atribució cultural/comportamental heteronormativa o de conformitat de gènere: situacions on s'espera que les persones LTGBI actuïn "heteronormativament" o amaguin la seva orientació o identitat sexual per conformar la cultura dominant.
3. Assumpció d'universalitat experiencial LGTBI: comentaris o comportaments que suggereixen que les persones LTGBI són un grup homogeni i tots són iguals.
4. Erotització/hipersexualitat: fetitxisme o deshumanització de les persones LGTBI.
5. Disconformitat/Reprovació experiencial LGTBI: situacions on les persones no LGTBI condemnen les persones LTGBI.
6. Negació de la realitat d'heterosexisme/transfòbia: ocorre quan una persona heterosexual o cisgènere reclama que l'homofòbia o transfòbia no existeix.
7. Assumpció de patologia/anormalitat sexual: actituds presumibles sobre desviacions sexuals o conductes sexuals de risc de les persones LGTBI.
8. Negació individual d'heterosexisme/transfòbia: succeeix quan algú denega haver dit o fet quelcom ofensiu o perjudicial envers les persones LGTBI.

A més, Geoffroy & Chamberland (2015) exposen dues categories més:

1. L'*outing* o divulgació de l'orientació sexual sense consentiment.
2. La divulgació de la identitat de gènere també sense consentiment.

L'estudi de les microagressions per raó d'orientació i identitat sexual s'ha centrat tradicionalment en el col·lectiu LGTB i recentment LGTBI (Lesbianes, Gais, Transsexuals, Bisexuals i Intersexuals), que agrupa la població de la tipologia en un terme paraigua i constitueix una microinvalidació per si mateixa perquè denega la diversitat de les experiències i realitats de les persones que abasta -les de les lesbianes difereixen de les dels gais o d'aquests amb els intergènere per exemple-, i a més, promou l'abordament binari de gènere que reforça els estereotips en què es fonamenten les microagressions d'aquesta tipologia i dificulta l'estudi de la influència del gènere a més de limitar la comprensió del fenomen (Nadal, 2010, citat a Nadal et al., 2016).

Aquesta limitació s'ha afrontat amb la diversificació l'estudi de les microagressions per motiu d'orientació sexual i d'identitat sexual per explorar com interactua el constructe del gènere des del model binari en dones lesbianes, homes gais i persones bisexuals d'una banda, i de les persones transgènere i disgènere o amb les intergènere d'altra banda (ibid), aquest abordament permet una aproximació qualitativa a la realitat de les persones que s'observa però en canvi, amplia la fragmentació teòrica.

2.4.4. Microagressions interjeccionals

L'estudi de les microagressions interjeccionals és encara escàs i força centrat en una identitat singular (Nadal et al., 2016), la tipologia per raons racials ha estat pionera en abordar la interseccionalitat en les microagressions (Wong et al., 2014, citats a Nadal et al., 2016) i en aquest camp es proposa una classificació temàtica de les microagressions interjeccionals per raons racials, ètniques, de gènere, sexe i religió (Nadal et al., 2015):

1. Exotització de les dones negres: subcategoritzada en, a) dones de color com a objectes sexuals; b) elogi esbiaixat de l'aparença; c) dones asiàtiques com a "*damisel·les en problemes*"; d) exclusió o aïllament de les dones multirracials.
2. Estereotips de gènere per lesbianes i homes gai: subcategoritzada en, a) assumptió de feminitat de tots els gais; b) assumptió de masculinitat de totes les lesbianes.
3. Desaprovació de la identitat LGTB per la raça, ètnia i religió.
4. Assumpció de baix estatus de les dones negres.
5. Invisibilitat i asexualització dels homes asiàtics.
6. Assumpció d'inferioritat o criminalitat dels homes negres.
7. Estereotips de gènere per homes i dones musulmanes.
8. Dones negres considerades portaveus.

Les microagressions racials entre dones o homes difereixen perquè les dones també les poden patir pel gènere (Watkins et al., 2013) i cal considerar el factor acumulatiu en l'observació, estudi i gestió de l'experiència global, que s'aborden en l'apartat següent.

Les microagressions generen microagressions i les persones amb un tret cultural identitari marginal o minoritari també les poden cometre dins el mateix grup d'acord amb el model cultural dominant, per exemple, un home homosexual blanc envers un altre homosexual negre, o immigrant, etc. (Nadal et al., 2016). DiAngelo (2011) exemplifica microagressions intragrups entre persones de color (p. ex. per la blancor o foscor de la pell, els cabells més o menys rissats), per manifestar el perjudici de constructes socials com la "blancor" en línia amb el que s'ha exposat en referència al model binari de gènere. El constructe social de la "blancor" es desenvolupa més endavant amb el paradigma de la fragilitat blanca entre els efectes i conseqüències de les microagressions.

Purdie-Vaughns & Eibach (2008) proposen un model d'interseccionalitat segons l'androcentrisme, l'etnocentrisme i l'heterocentrisme per explicar com experimenten les microagressions les persones amb identitat múltiple d'acord amb els fonaments ideològics de la prototipicitat i la invisibilitat interjeccional.

Les persones amb múltiples identitats subordinades experimenten els avantatges i desavantatges de la invisibilitat interjeccional quan alguna identitat no es recull en els respectius grups identitaris (ibid). Entre els avantatges, es considera que és més probable que els prejudicis i estereotips siguin atribuïts a persones prototip del grup discriminat (Blair et al., 2002; Eberhardt et al., 2004; Maddox, 2004, citats a Purdie-Vaughns & Eibach, 2008), perquè les persones amb trets identitaris múltiples no són considerades prototips per la seva pertinença múltiple i no són un primer objectiu (Purdie-Vaughns & Eibach, 2008). Entre els desavantatges, es destaca la dificultat de gestionar la identitat i les microagressions múltiples, sobretot les microinvalidacions intragrups de membres prototípics perquè la seva veu i influència dins el mateix grup és menor (Purdie-Vaughns & Eibach, 2008).

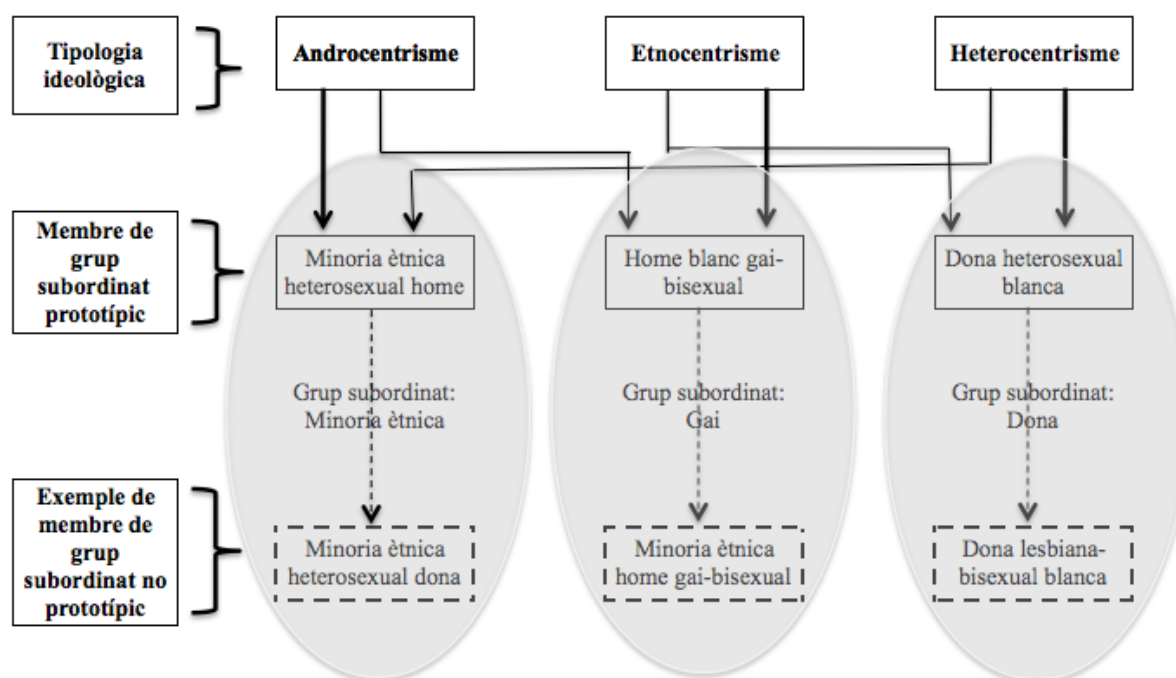


Figura 2. Fonts ideològiques de prototipicitat (Purdie-Vaughns & Eibach, 2008, p. 382)

Les posicions socials estan relacionades i determinades per sistemes de poder (Pitcan, Park-Taylor & Hayslett, 2018) i les organitzacions afegixen factors d'influència inherents a la seva estructura o cultura que determinen les relacions de poder i les interpersonals (Resnick & Galupo, 2018). La interseccionalitat de les microagressions pot proveir un model de comprensió de la discriminació contemporània geopolítica transversal (Sue, 2010, citat a Nadal et al., 2015) perquè ofereix un marc explicatiu de la transversalitat del fenomen que observa les microagressions intergrupals i intragrups, les experiències de les persones i la identitat múltiple així com la influència dels constructes socials que s'han exposat.

2.5. Efectes i conseqüències de les microagressions

El poder i potencials efectes negatius de les microagressions “*rau en la invisibilitat quan es produeixen, tant per la persona emissora com sovint per la receptora*” (Sue, 2005, citat a Sue et al., 2007, p. 275), i explicaria que el fenomen també fos menystingut en àmbits acadèmics fins fa poc (Martin, 2011) per considerar que les microagressions eren poc perjudicials, trivials i innòcues, però causen un gran malestar i es relacionen amb un baix rendiment en educació, treball, accés a atenció sanitària i generen desigualtats (Sue, 2007, citat a Martin, 2011).

Les evidències psicològiques mostren que el perjudici acumulatiu provoca respostes emocionals, cognitives, conductuals, fisiològiques i socials negatives a llarg terme (Sue, 2010b, citat a Friedlaender, 2018). La freqüència amb què els individus experimenten microagressions constitueix el perjudici acumulatiu on s'observen dos components (ibid): 1) L'efecte acumulatiu del perjudici experimentat al llarg de la vida. 2) La relació entre el perjudici experimentat al passat que intensifica els posteriors durant el procés d'acumulació.

La discriminació s'ha associat amb el detriment d'indicadors de salut mental com: l'increment de la depressió i l'ansietat, baixa satisfacció vital percebuda i autoestima (Williams, Neighbours & Jackson, 2003, citats a Forrest-Bank & Cuellar, 2018). Aquestes respostes poden incloure (Brondolo i cols, 2003; Clark i cols, 1999; Leland, 2008; Nadal, 2011; Sue, 2010a, 2010b, citats a Friedlaender, 2018):

- Estrès
- Ansietat
- Depressió
- Pressió arterial alta
- Insomni
- Abús de substàncies
- Trastorns alimentaris
- Exclusió social
- Ideació suïcida
- TEPT

Les microagredides per orientació i identitat sexual -excepte els casos que desenvolupen estratègies d'afrontament efectives- fan un ús més freqüent dels serveis sanitaris (que implica més recursos econòmics i de temps) i tenen una menor esperança de vida (Geoffroy & Chamberland, 2015), que també s'ha demostrat per raons racials (Sloan, Ayyagari, Salm & Grossman, 2010) i que es relaciona amb l'efecte acumulatiu de les microagressions (Sue et al., 2007). L'impacte negatiu de les microagressions en la salut pot afectar l'accessibilitat de les microagredides amb diversitat funcional (Lee et al., 2019).

Les microagressions poden afectar de manera significativa la capacitat de desenvolupament de la persona (Friedlaender, 2018) perquè l'afrontament provoca fatiga (Corbin et al., 2018) i la depressió com a resposta pot conduir a la ideació suïcida quan el perjudici és clínicament significatiu (O'Keefe, Winsgate, Cole, Hollingsworth & Trucker, 2015).

En resum, els efectes i conseqüències de les microagressions es perllonguen més enllà d'un esdeveniment o interacció concreta i valorar-los com un fet singular microinvalida l'experiència de la part microagredida. Tothom és susceptible de microagredir o ser microagredida, però les persones amb trets identitaris marginals en el model dominant del seu context són més susceptibles de patir un perjudici més profund, durador i acumulatiu tant pels efectes de les microagressions puntuals com els efectes en la seva personalitat d'acord amb els trets que configuren la seva identitat com s'esposa a continuació.

2.5.1. Impacte en la construcció del self i en la identitat social

La identitat és entendre qui som i un principi negociable (Jenkins, 2004, citat a Ossenkop, Vinkenburg, Jansen & Ghorashi, 2015), com un procés dinàmic de visió d'un mateix i els altres, redefinit constantment amb interaccions socials contextualitzades en un moment concret (Gorashi, 2003, citat a Ossenkop et al., 2015) on la capacitat d'elecció reafirma els valors personals i contribueix a la construcció del concepte del *self* individual (Barhart & Peñaloza, 2013; Escalas & Bettmana, 2005; Kettle & Häubl, 2011; Townsend & Sood, 2012; Ward & Broniarczyk, 2011, citats a Bone et al., 2014) que és definit com els pensaments i sentiments d'un mateix com a un objecte (Rosenberg, 1979, citat a Bone, Christensen & Williams, 2014).

L'experiència del dilema davant la microagressió implica sentiments de rebuig, encadenament i solitud que impacten negativament en l'autoestima, la motivació i l'ambició de millora en la construcció del *self* (Bone et al., 2014) i generen incomprensió, indefensió, soledat, exclusió, ira i ràbia (Nadal et al., 2011; Ossenkop et al., 2015; Sue, 2005).

La llibertat és un concepte fonamental en la societat occidental que es relaciona amb el dret i la capacitat d'escollir (Markus & Schwartz, 2010, citats a Bone et al., 2014), entesa com una retroalimentació que informa i modela la identitat, però quan l'elecció s'incapacita sistemàticament influeix de manera negativa en la construcció del *self*, el devalua i l'associa a experiències afectives negatives (Carver & Scheier, 1998, citats a Bone et al., 2014). Pachankis (2007) proposa un model de processament que exemplifica aquests arguments.

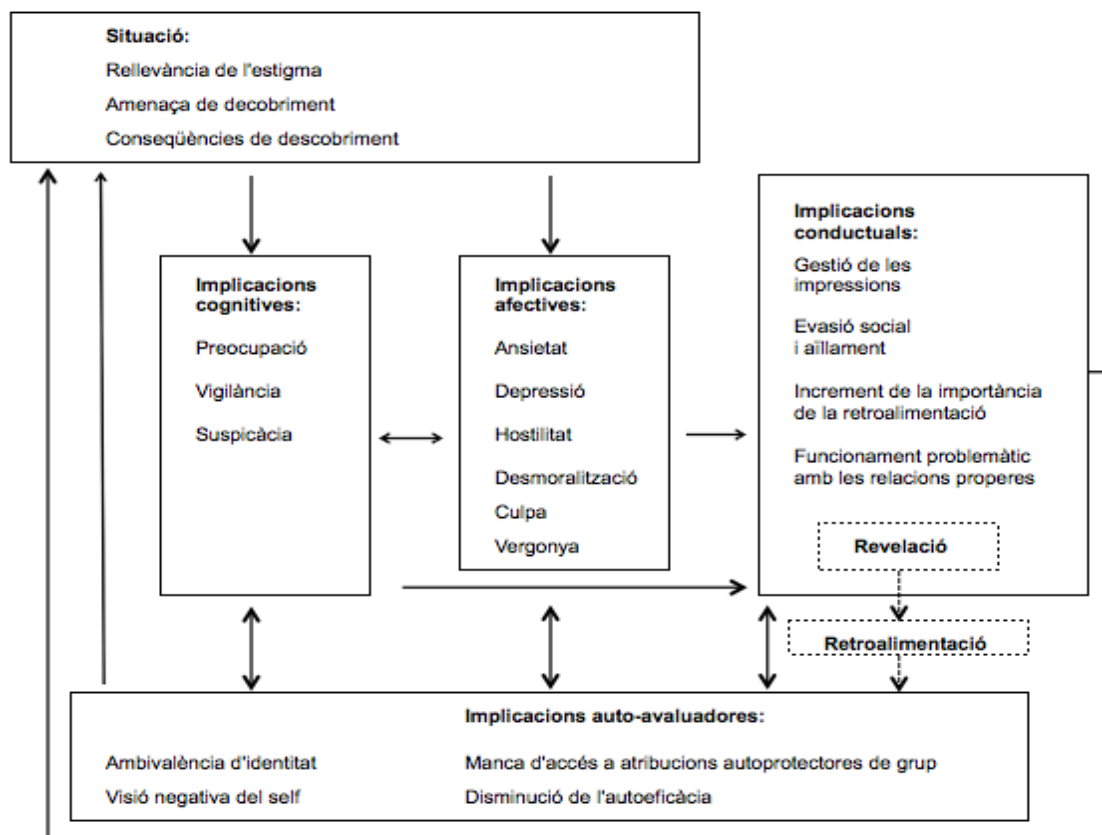


Figura 3. Model de procés de les implicacions psicològiques de conciliar un estigma (Pachankis, 2007, p. 330)

2.5.2. Paradigma de la incertesa psicològica

La particularitat ambigua i subtil de les microagressions provoca una incertesa psicològica que s'analitza en els dilemes següents (Sue et al., 2007):

- Dilema 1: Xoc de realitats; les microagressores sovint consideren que la causa ja no és un tema cabdal per les microagredides ni es consideren capaces de microagredir, avaluen l'esdeveniment com un fet singular (Jones, 1997; Poll, 1992, citats a Sue et al., 2007). Per contra, les microagredides interpreten un mateix fet segons vincles relacionals amb experiències passades amb un efecte acumulatiu que pot ser influir llur percepció (Sue et al., 2007).
- Dilema 2: La invisibilitat o expressió no intencional de biaixos; les microagressions poden ser automàtiques pel condicionament cultural (Abelson et al., 1998, citats a Sue et al., 2007) que explicaria que la valoració més acurada d'una microagressió seria de la part desfavorida (BASFORD et al., 2016; Sue et al., 2007) així com, que la part microagressora pot repetir i incrementar la microagressió quan argumenta una explicació que resulta en una microinvalidació perquè es declara lliure de prejudicis i denega la realitat i l'experiència de la persona microagredida (Nadal et al., 2016; Sue et al., 2007).
- Dilema 3: Lleu perjudici percebut de les microagressions; la percepció del perjudici provocat també difereix entre qui emet la microagressió i qui la rep (Sue et al., 2007), quan les persones privilegiades són confrontades amb la microagressió poden reaccionar amb una demanda a les persones microagredides per no reaccionar i deixar-ho córrer perquè consideren l'incident "menor" o simplement un malentès (Sue, 2005).
- Dilema 4: El cercle viciós de respondre les microagressions; qui pateix una microagressió es pregunta immediatament sobre l'ocurrència i l'afrontament (Sue et al., 2007).
 1. La microagredida determina l'ocurrència d'una microagressió d'acord amb la correspondència amb punts comuns d'altres experiències vitals per diferenciar-la d'un fet aleatori (Ridley, 2005, citat a Sue et al., 2007) mentre els microagressors no comparteixen aquesta experiència múltiple i avaluen un esdeveniment singular (Dovidio & Gaertner, 2000, citat a Sue et al., 2007) perquè no veuen un patró de biaixos i defenen una moralitat pròpia que denega la discriminació (Sue, 2005).
 2. La microagredida pot validar no respondre a la microagressió per la dificultat en l'atribució així com l'avaluació de les conseqüències –que té efectes diversos en les parts- el què pot agreujar el perjudici (Sue et al., 2007).
 3. La microagredida pot obtenir un benestar inicial si respon la microagressió però pot rebre respostes adverses de la microagressora (defensa, argumentació, confirmació estereotípica, acusació, etc.) que agreugen el perjudici final (Sue et al., 2007).

Algunes microagressions s'executen en clau d'humor (acudits o bromes) que provoquen indefensió de la microagredida i exempció de responsabilitat de la microagressora perquè queda emparada en la impunitat de l'humor (Nadal et al., 2016).

2.5.3. Concepte de la fragilitat blanca

El constructe de la “blancor” (*whiteness*), va ser desenvolupat en la teoria de les microagressions racials i es fonamenta en postures històriques, culturals, polítiques i socials de dominació (DiAngelo, 2011) relacionades amb què s’ha exposat en els antecedents històrics i conceptuals, des de l’esclavitud i la segregació fins a l’activisme. És un concepte dinàmic i relacional que utilitza processos i pràctiques de reforç i protecció continua en múltiples nivells amb la finalitat de preservar un model dominant (ibid).

El que s’anomena estat de fragilitat blanca, és la reacció a l’estrès que provoca qüestionar el model dominant que ha estat classificat segons el tipus de resposta (DiAngelo, 2011; Nadal et al., 2016; Sue et al., 2007):

- Respostes defensives emocionals (ràbia, por o culpa).
- Respostes conductuals (silenci, argumentacions o ignorar la situació).
- Respostes orientades a restaurar l’equilibri.

La importància d’aquest constructe s’aplica en els antecedents històrics i conceptuals i s’assenyala en la teoria de les microagressions racials, en la diferència perceptiva i avaluadora en l’afrontament de la microagressió que s’ha exposat al paradigma de la incertesa psicològica i també en les microagressions intragrups a l’apartat de la interseccionalitat, però s’exposa en aquest apartat per completar el marc explicatiu de la resposta que assumeix i executa el rol de la microagressora que es desenvolupa a continuació.

2.6. Rols i actors implicats en les microagressions

A la literatura sovint se simplifica l'esdeveniment de les microagressions des d'un abordament binari dels rols, microagressora-microagredida, on la primera representa un model dominant i opressor i la segona un tret identitari marginal i oprimint (Nadal et al., 2015), d'altra banda, el concepte de la interseccionalitat demostra la complexitat en l'ocurrència de les microagressions i dels rols de les parts implicades.

- Agressora: la part agressora actua d'acord amb un model cultural predominant i pot venir donada per l'ambient (entorn social o organitzacional) o per una persona o grup (Sue, 2005) que majoritàriament, però no sempre, s'identifica amb el model predominant o amb el model prototípic del seu grup (Pachankis, 2007).
 - El rol d'aquesta part implica menystenir i oprimir la part contrària per ressaltar l'hegemonia del model predominant i l'exclusió de pertinença de l'altra.
- Agredida: la part agredida es refereix a una persona o grup que s'identifica amb un tret identitari divergent al model cultural predominant o prototípic del grup.
 - Els factors d'influència que determinen la resposta a la microagressió i que fonamenten els dilemes del paradigma de la incertesa psicològica, condicionen el rol d'aquesta part (Sue et al., 2007). Entre aquests factors s'inclouen:
 - La percepció de la microagressió (Basford et al., 2014; Sue, 2005).
 - El dany/greuge percebut (Sue et al., 2007).
 - El locus intern de la persona (Geoffroy & Chamberland, 2015).
 - L'avaluació cost-benefici (Sue et al., 2007).
 - La disponibilitat de recursos (de denúncia, gestió, etc.) (Haq, 2012).
 - La influència de l'efecte o experiència acumulativa (Sue et al., 2007).
- Espectadora: aquesta part la compon la part testimonial de la microagressió.
 - L'espectadora pot no percebre o ser conscient d'algunes microagressions per la seva naturalesa subtil i inconscient, i també per la influència d'altres factors com segueix (Badford et al., 2014):
 - La identitat de l'espectadora.
 - L'experiència de l'espectadora.
 - L'entorn contextual i model cultural o patró de resposta instaurat.

En canvi, la resposta condicionarà la funció del rol:

 - L'espectadora que no respon és còmplice per omissió.
 - L'espectador que respon en defensa o en nom de la microagredida, incorre en una microinvalidació d'aquesta i genera una nova microagressió (Sue et al., 2007; Nadal et al., 2016).

L'entorn organitzacional pot exercir el rol d'espectadora i executar respostes condicionades pel desconeixement dels biaixos implícits que poden promoure certes microagressions (Dalton & Villagran, 2018a), per la manca de recursos de resposta-denúncia i gestió que faciliten les microagressions (Haq, 2012), o per recursos de resposta i gestió inadequats que poden incórrer en noves microagressions o en un agreujament dels efectes (Shore, Cleveland & Sanchez, 2018).

3. Microagressions en l'entorn laboral

3.1. Definició de les microagressions en l'entorn laboral

La revisió de la literatura sobre l'estudi de les microagressions en les organitzacions i l'entorn laboral, no ha proporcionat una definició específica perquè majoritàriament pren la definició genèrica que s'ha aportat a l'inici d'aquest document, per definir l'acte de les microagressions i tot seguit abordar l'objecte d'estudi. D'aquesta revisió es comprova una fragmentació teòrica segons tipologies, àmbit d'estudi, impacte en els indicadors de salut i laborals a més de propostes d'afrontament i gestió diverses.

Les microagressions en l'entorn laboral es manifesten en les interaccions entre persones i amb el seu entorn que presenta trets, particularitats i factors d'influència que s'analitzen en els apartats següents. D'aquesta anàlisi es desprèn que:

Les microagressions en l'entorn laboral són condicions, situacions o comunicacions verbals i no verbals conscients, inconscients o automàtiques -que poden ser subtils o més explícites- cap a una candidata o membre d'una organització en el desenvolupament de la seva funció, per part d'una altra persona interna o externa relacionada amb l'organització o per part de la mateixa organització en el context laboral, d'acord amb un tret identitari o diferent de les seves companyes, d'un grup amb presència majoritària a l'organització o d'un model sociocultural predominant en el seu context, que provoca ofensa, malestar, humiliació, desigualtat o exclusió i que pot influir en la seva salut, el seu desenvolupament professional o en la seva relació amb les parts esmentades (Basford et al., 2014; Corbin et al., 2018; Dalton & Villagran, 2018a; Geoffroy & Chamberland, 2015; Guillaume et al., 2014, Haq, 2012; Hinton, 2014; Lee et al., 2019; Nadal et al., 2015; Ossenkop et al., 2015; Pitcan et al., 2018; Podsiadlowski, Grösche, Kogler, Springer i van der Zee, 2013; Resnick & Galupo, 2018; Shore et al., 2018; Sue et al., 2007; Watkins et al., 2013).

3.2. Particularitats de les microagressions en l'entorn laboral

Les microagressions es diferencien d'altres formes d'assetjament en l'àmbit organitzacional (p. ex. sexual, *bullying* o *mobbing*) pels trets que s'han definit abans:

- Contemplen formes subtils, sovint inconscients o automàtiques.
- S'adrecen per un tret identitari.
- Es fonamenten en la diferència segons un model sociocultural predominant.
- Ocurren episòdica, que pot esdevenir un patró (Dalton & Villagran, 2018b).
- El benefici personal o professional no és la causa ni la finalitat.
- La transversalitat i pluralitat contextual (àmbits diversos).

L'anàlisi de les microagressions en l'entorn laboral es basa en la taxonomia proposada per Sue (2005) i aborda els factors d'influència o efectes de les microagressions en l'àmbit organitzacional o context laboral segons l'objecte d'estudi concret, que aporten dades qualitatives vàlides però no representatives. Aquesta limitació teòrica s'explicaria per la manca d'instruments psicomètrics de mesura (Resnick & Galupo, 2018).

Els principals factors d'influència de les organitzacions són els trets que agrupen i diferencien les microagressions en l'entorn laboral d'altres contextos:

- Cultura organitzacional: “*S'entén com l'expressió de valors compartits*” (Price & Whiteley, 2014, p. 213). “*Els valors i experiències del grup social dominant es consideren normatius i estableixen els estàndards que mesuren les idees i pràctiques de totes les persones*” (Ward, 2008, citat a Resnick & Galupo, 2018, p. 3). “*La cultura corporativa és sistèmica i ideològica, reflectint una història de poder i control*” (Harris & Ogbonna, 2011, citats a Price & Whiteley, 2014, p. 213). El model social dominant tendeix a reproduir-se en l'organització (Resnick & Galupo, 2018) però també pot donar-se un model particular determinat per les creences i postures corporatives enfront de la diversitat, incloses les seves polítiques i procediments (Dass & Parker, citats Podsiadlowski et al., 2013). El model dominant exemplificat a les organitzacions occidentals es compon d'homes-blancs-heterosexuals-cristians i cisgènere (Resnick & Galupo, 2018).
- Context: les parts implicades en una microagressió han de compartir el mateix entorn-espai després de l'esdeveniment (Friedlander, 2018; Hinton, 2004).
- Tipologia de l'organització: el sector, activitat o ubicació poden influir en la configuració i cultura organitzacional d'acord amb factors sociodemogràfics (Hunt & Rayside, 2000) que és diferent entre organitzacions públiques i privades (Haq, 2012).
- Estructura organitzacional: el tipus d'estructura configura un model més o menys relacional que determina l'autonomia, individualitat i jerarquia de l'organització (Fletcher, 2001, citada a Frey, 2018).
- Relació contractual: la necessitat econòmica i posició jeràrquica poden condicionar l'afrontament de la microagressió (Ossenkop et al., 2015).

La forma d'executar les microagressions en l'entorn laboral que s'observa majoritàriament a la literatura és la microinvalidació -la forma més subtil i inconscient relacionada amb els prejudicis i estereotips culturals- de manera transversal en tipologies, àmbits i aspectes del procés laboral (Adams et al., 2015; Basford et al., 2014; Dalton & Villagran, 2018a, 2018b; Guillaume et al., 2014; Hinton, 2004; Ossenkop et al., 2015; Pitcan et al., 2018; Podsiadlowski et al., 2013; Resnick & Galupo, 2018; Shore et al., 2018).

3.3. Efectes i conseqüències de les microagressions en l'entorn laboral

Com s'ha exposat, hi ha una limitació per la manca d'instruments de mesura (Resnick & Galupo, 2018) que resulta en un marc teòric dels efectes i les conseqüències, com s'ha exposat en l'apartat 2.5, i que s'amplia tot seguit d'acord amb els trets i particularitats de l'entorn laboral i indicadors que ja han estat desenvolupats i validats empíricament.

3.3.1. Identitat corporativa

La identitat corporativa es construeix socialment amb l'intercanvi de valors i creences entre la cultura corporativa i la de l'empleada (Hatch, 2011, citat a Price & Whiteley, 2014), segons el mateix principi que s'ha exposat en l'apartat 2.6.1. sobre la construcció del *self* i la identitat social.

L'empleada avalua el mapa de valors i creences de la cultura corporativa com qui es mira en un espill, la congruència entre els valors organitzacionals i individuals condiciona la identificació i compromís de l'empleada amb l'organització (Price & Whiteley, 2014); l'afiliació influeix la identitat i l'autoestima (Lievens, Van Hove & Anseel, 2007, citats a Price & Whiteley, 2014); l'autoestima d'individus estigmatitzats (culturalment minoritaris o marginals) sorgeix dels significats que els individus atorguen a situacions específiques que inclouen aquests estigmes (Crocker & Quinn, 2000, citats a Pachankis, 2007), per tant, la no identificació influeix negativament en l'autoestima de l'empleada, el seu rendiment laboral i el seu compromís organitzacional (Price & Whiteley, 2014).

3.3.2. Indicadors i variables laborals

La influència contextual abasta els aspectes de situacions que podrien donar lloc a certs resultats cognitius, afectius i conductuals (Pachankis, 2007), així és que els factors contextuais influeixen en la cognició, efecte i comportament (Edler, Hunt & Rosenstein, 1962; Epstein, 1979; Goldfried, 1989; Spielberger, 1972, citats a Pachankis, 2007).

- Rendiment: quan una persona és menystinguda en el seu entorn laboral respecte de la resta, implícitament s'expressen menys expectatives d'aquesta i només cal que la persona es percebi com a menystinguda pel seu superior, companys o per l'organització perquè senti que les seves expectatives d'acompliment són inferiors a la resta i ajusti el seu rendiment a una quota inferior (Hinton, 2004).

En canvi, altres exposen que el locus intern de la persona determina les estratègies d'afrontament i una resposta alternativa, treballar "el doble de dur" (Geoffroy & Chamberland, 2015; Lee et al., 2019; Pitcan et al., 2018), si bé aquesta resposta va dirigida i motivada a demostrar i obtenir reconeixement d'un rendiment equiparable a la de la resta que no necessita fer aquest sobreesforç per una meritació igual.

Altres estudis afirmen que la resposta d'alt esforç-rendiment és un afrontament persistent i continuat de les barreres de les oportunitats (Neighbors, Njai & Jackson, 2007, citats a Pitcan et al., 2018) que junt amb l'exclusió es relaciona amb la hipertensió per estrès perllongat (James, 1994, citat a Pitcan et al., 2018). D'altra banda, en alguns contextos (des de la recent aplicació de la regulació d'hores treballades a Espanya), pot implicar sancions administratives a l'empresa.

- **Motivació:** es relaciona amb el rendiment; les tècniques d'afrontament de què disposa la persona microagredida i la seva percepció de les possibles i potencials microagressions afectaran la seva motivació (Lee et al., 2019; Pitcan et al., 2018; Sue et al., 2007), però cal considerar la influència d'altres factors com la possible recompensa i l'avaluació cost-benefici resultant, per exemple, el reconeixement, retribució o possibilitats de millora com l'accés a promocions internes (Hinton, 2004).
- **Satisfacció laboral:** Locke (1976, citat a Chiang Vega, Gómez Fuentealba & Salazar Botello, 2014) la defineix com un estat emocional positiu i plaent, que resulta de la valoració personal que un individu fa del seu treball i la seva experiència en aquest. La valoració individual d'una persona autopercebuda com microagredida no és plaent ni estarà satisfeta al seu lloc de treball (Decuir-Gunby i Gunby, 2007, citats a Pitcan et al., 2018). La satisfacció laboral és un indicador del benestar individual en el lloc de treball i pot predir resultats negatius en altres factors relacionats (Chian et al., 2014).
- **Pertinença:** la microinvalidació és la forma discriminatòria més observada en l'entorn laboral que exclou la persona objectiu d'activitats corporatives o lúdiques a què accedeixen i assisteixen la resta de companyes i que també pot ser ambiental i executada per la cultura o estructura organitzacional però el missatge continua sent exclusiu i de no pertinença (Hinton, 2004; Nadal et al., 2016; Bone et al., 2014; Sue et al., 2007). L'exclusió pot ser autoinfligida quan la persona percep que l'entorn no és inclusiu i no pot per expressar la seva identitat cultural (Pitcan et al., 2018).
- **Absentisme:** els efectes psicològics i les respostes fisiològiques davant les microagressions es correlacionen amb un major nombre d'absències per causes mèdiques o per ús dels recursos mèdics que incrementa el cost sanitari i de temps (Geoffroy & Chamberland, 2015), d'altra banda, la particularitat d'haver de continuar convivint en l'entorn on s'ha produït la microagressió, pot fer de l'absentisme una resposta evasiva o d'intent de solució-afrontament inicial.
- **Rotació:** alguns estudis demostren que l'abandonament és una resposta enfront de l'exclusió, microinvalidació o microagressió (Geoffroy & Chamberland, 2015; Ossenkop et al., 2015) però és recomanable l'ús de la intenció d'abandonament com a variable predictiva considerant els factors estructurals i macro (p. ex. salari, oferta-demanda del mercat laboral), i que el mesurament i avaluació de la rotació és difícil si l'abandonament ja s'ha produït (Bluedorn, 1982).

3.3.3. Processos laborals

Les organitzacions actuen com a microcosmos que reproduïxen el model predominant i sistemes discriminatoris de la cultura nacional que influencien en les pràctiques i presa de decisions de l'organització (Gregory, 2016, citat a Pitcan et al., 2018). Normalitzar l'*othering* influeix en la construcció identitària dels grups minoritaris, de la norma hegemònica i en les relacions intergrupals (Ossenkop et al., 2015).

Les microagressions poden impactar negativament en les dinàmiques i processos següents (Hinton, 2004; Pierce, 1988, citats a Friedlaender, 2018):

- Clima laboral hostil
- Lideratge
- Contractació
- Retenció
- Promoció

Alguns estudis exposen les conseqüències i efectes negatius en l'organització (clima-rotació), així com les influències en els processos i presa de decisions de les organitzacions que es reflecteixen en la baixa representativitat de certs col·lectius (contractació-promoció), o la decisió d'aquests membres d'abandonar l'organització (abandonament-retenció) (Basford et al., 2014; Geoffroy & Chamberlan, 2016; Nadal et al., 2016; Pitcan et al., 2018).

Les evidències demostren exclusió social i desigualtat econòmica en l'entorn laboral (Mor Barak, 2005; Mor Barak, Findler & Wind, 2001, citats a Shore et al., 2018) i experiències excloents d'oportunitats laborals, promoció, xarxes d'informació, centres de comandament i inversions de recursos humans (Mor Barak, 2005, citat a Shore et al., 2018).

3.3.4. Diferències entre organitzacions públiques i privades

Les organitzacions públiques són innovadores en aplicar els canvis polítics i legislatius sense restriccions en les polítiques sobre la diversitat (en funció del marc propi) per donar resposta als canvis i demandes socials, a més, disposen de sistemes reguladors, avaluadors i canals de comunicació oberts al públic en general que dificulten l'incompliment (Haq, 2012).

Les organitzacions privades -una gran majoria- tendeixen a aplicar les polítiques laborals d'acord amb les restriccions legals o "quotes" permeses en resposta als requeriments del marc legislatiu pertinent i sovint orientades a l'acompliment i rendiment, sense necessàriament innovar o desenvolupar aquestes polítiques en tot el seu espectre (ibid).

Les privades no sempre tenen o estan obligades a disposar de canals de denúncia externs o interns, però pels externs esdevé quasi impossibles a causa de la dificultat probatòria de les microagressions per la seva naturalesa, i d'altra banda, els sistemes reguladors o avaluadors pel compliment de les polítiques organitzacionals són competència de l'organització segons les decisions internes o cultura organitzacional que l'administració no pot avaluar ni modificar més enllà del compliment administratiu o legislatiu (ibid).

Aquests arguments demostrarien que a les organitzacions privades sigui més probable trobar un microcosmos de models dominants i resistents als canvis socials que mantenen els prejudicis o desigualtats per raons diverses (Pitcan et al., 2018).

3.4. Models i propostes de gestió de la diversitat a l'entorn laboral

Aborden tres conceptes cabdals: a) cultura organitzacional; b) diversitat; c) inclusió.

3.4.1. Definició de diversitat

Alguns defineixen la diversitat segons variables sociodemogràfiques (Kreitz, 2008, citat a Podsiadlowski et al., 2013), altres com la diferència significativa que distingeix un individu d'un altre segons factors obvis per alguns o ocults per altres (Podsiadlowski et al., 2013), i també s'identifica com la diferència demogràfica o d'altre tipus, característica d'un grup de dues o més persones (Ely & Thomas, 2001, citats a Podsiadlowski et al., 2013).

La diversitat també s'ha abordat des de dues perspectives, la compositiva i la relacional, on la primera considera la diversitat una unitat-nivell i se centra a observar i valorar la distribució de diferències d'un atribut comú entre membres, mentre la segona valora l'extensió en què els membres comparteixen els atributs o idiosincràsia d'un individu (Guillaume, Brodbeck & Ricketta, 2011, citats a Ossenkop et al., 2015).

3.4.2. Estratègies d'afrontament corporatiu de la diversitat

Els teòrics que consideren la rellevància de les dimensions de la diversitat se centren en la importància de la identitat i categorització social en les relacions intergrupals (Tajfel & Turner, 1986, citats a Podsiadlowski et al., 2013), i altres a més ressalten la importància dels trets observables (Harrison, Price & Bell, 1998, citats a Podsiadlowski et al., 2013).

La identitat social i les similituds percebudes impacten en les relacions intergrupals en entorns laborals amb diversitat cultural de forma negativa (discriminació, desigualtats en el treball, estereotips i conflictes), i també positiva (creativitat, innovació i capacitat resolutiva) (Fujimoto, Härtel & Härtel, 2004; Podsiadlowski, 2002; Stahl, Maznevski, Voigt & Jonsen, 2010, citats a Podsiadlowski et al., 2013).

Roosevelt (1995, citats a Podsiadlowski et al., 2013), va identificar les possibles reaccions enfront de la diversitat:

Inclusió o exclusió	Aïllament
Denegació	Tolerància
Assimilació	Construcció de relacions i
Supressió	Adaptació mútua

Les estratègies de resposta d'una organització a la diversitat poden ser episòdiques, independents o sistemàtiques (Dass & Parker, 1999, citats a Podsiadlowski et al., 2013) que es poden classificar en un continu gradual de resposta nul·la fins a resposta composta d'intervencions i procediments en tots els espectres de l'organització (Bhawuk, Podsiadlowski, Graf & Triandis, 2003, citats a Podsiadlowski et al., 2013).

Thomas & Ely (1996, citats a Podsiadlowski et al., 2013), proposen tres perspectives segons les creences i expectatives normatives dels membres de l'organització sobre les raons per diversificar-se, el valor de la diversitat i els vincles amb el treball:

1. Paradigma de la discriminació i la justícia
2. Paradigma de l'accés i la legitimitat
3. Paradigma de l'aprenentatge i l'efectivitat

Posteriorment Dass & Parker (1999, citats a Podsiadlowski et al., 2013), van afegir la perspectiva de la resistència per explicar la dualitat de considerar la creixent demanda externa de diversitat com una amenaça per l'organització o irrellevant.

Més endavant, un marc conceptual segons cinc perspectives recull aquestes propostes (Podsiadlowski, Otten & van der Zee, 2009, citats a Podsiadlowski et al., 2013):

1. **Perspectiva del reforçament de l'homogeneïtat:** eludeix o rebutja personal divers a favor de l'homogeneïtat cultural del personal doncs la similitud percebuda importa en les relacions intergrupals a l'entorn laboral (Riordan, Shaffer & Stewart, 2005; Schneider, 1987; Tsui, Egan & O'Reilly, 1992, citats a Podsiadlowski et al., 2013). La hipòtesi d'atracció-selecció-desgast de Schneider (1987, citats a Podsiadlowski et al., 2013), sosté que les organitzacions atreuen, contracten i retenen persones similars. Les empreses poden ignorar la diversitat o oposar resistència activa (Dass & Parker, 1999, citats a Podsiadlowski et al., 2013) i el rebuig pot ser implícit o explícit, segons criteris de selecció o promoció només per persones de la majoria dominant, fins a imposar barreres per la contractació d'immigrants (Flam, 2008; Podsiadlowski & Ward, 2010, citats a Podsiadlowski et al., 2013).
2. **Perspectiva de la ceguesa de color:** es deriva de la perspectiva de la discriminació i la justícia d'Ely & Thomas (2001, citats a Podsiadlowski et al., 2013) s'orienta a la igualtat d'oportunitats laborals sense considerar diferències potencials pel rerefons cultural ni la procedència doncs totes les persones haurien de ser tractades igual.
3. **Perspectiva de la justícia:** és dirigida al tractament igualitari i just per assegurar el suport a necessitats específiques de grups minoritaris i reduir desigualtats socials.
4. **La perspectiva d'accés:** contempla la diversitat com una estratègia empresarial que dóna accés a una bossa de consumidors diversos i mercats internacionals reflectint l'entorn de l'organització cap a l'interior, per considerar els avantatges i guanys específics d'acceptar la seva diversitat en la força de treball i crear un entorn laboral productiu amb l'ús dels talents diversos per assolir els objectius de l'organització (Fish, 1999, citats a Podsiadlowski et al., 2013).
5. **La perspectiva d'integració i aprenentatge:** l'estratègia d'adaptació dels grups minoritaris i majoritaris és similar perquè manté que la diversitat crea un entorn d'aprenentatge amb un benefici potencial per l'organització i els membres, per tant, va més enllà dels tòpics de negoci basats en apreciacions i raons demogràfiques per ressaltar la igualtat i el tracte just per a tothom sense suport específic perquè l'organització vol donar a conèixer la singularitat i expertesa de cada individu i de la seva contribució sense distingir entre grups i persones diferents.

Recapitulant, les cinc perspectives responen a un continu gradual des de l'afrontament defensiu (passivitat o resistència), al reactiu (acompliment de requisits i atenció al conflicte), fins al proactiu (reconeixent i estimulant els beneficis de la diversitat com a oportunitat d'aprenentatge per l'organització).

3.4.3. Gestió de la inclusió i la diversitat en l'organització

Les pràctiques per la diversitat se centren en mesures per incorporar membres d'altres grups històricament marginats al lloc de treball mentre les pràctiques inclusives s'orienten a crear un accés igualitari al centre de decisions, recursos i promocions dins l'organització per aquests mateixos membres (Shore et al., 2018).

La hipòtesi del valor de la diversitat assenyala la importància de les condicions organitzacionals que regulen els beneficis de la diversitat perquè la perspectiva organitzacional en determina l'impacte, consegüentment, les organitzacions hauran d'abordar la gestió de la diversitat segons la perspectiva dominant de la diversitat en la seva organització (Ely & Thomas, 2001; Richard, 2000; Shore, Chung-Herrera & Dean, 2009, citats a Podsiadlowski et al., 2013).

La gestió de la diversitat com la mateixa diversitat, s'ha definit de formes diverses. Cox (1993, citat a Podsiadlowski et al., 2013) la considera com la suma de pràctiques organitzacionals per gestionar persones i maximitzar els avantatges potencials de la diversitat. Cox & Blake (1991, citats a Podsiadlowski et al., 2013) la defineixen com polítiques de contractació i retenció de talent divers. Seymen (2006, citat a Podsiadlowski et al., 2013) la considera com una resposta o acció organitzacional a la necessitat de competitivitat i a l'increment de la varietat de la força de treball.

La literatura ofereix diverses propostes de gestió de la diversitat en les organitzacions però no hi ha un consens ni es disposa de models estandarditzats (Bhawuk et al., 2002; Ensher, Grant-Vallone & Donaldson, 2001; Seymen, 2006, citats a Podsiadlowski et al., 2013).

Les iniciatives específicament enfocades en la diversitat cultural inclouen (Podsiadlowski et al., 2013):

Comitès per la diversitat	Classes d'idiomes
Grups de treball multicultural	Formació intercultural
Grups d'assessorament legal	Tallers de diversitat

L'aproximació de l'organització a la seva diversitat dependrà i es diferenciarà segons els recursos, nombre, qualitat i tipus de mesures i iniciatives que pugui disposar, que tindrà conseqüències en el personal i l'organització. Un instrument de mesura fiable i estandarditzat d'aquesta aproximació conduiria a una estratègia organitzacional eficient, el seguiment de la seva gestió i facilitaria identificar els efectes de la diversitat (Podsiadlowski et al., 2013).

Per donar resposta al problema plantejat, Podsiadlowski et al. (2013) van desenvolupar el qüestionari de la perspectiva de la diversitat (DPQ) que identifica la perspectiva organitzacional enfront de la diversitat segons el seu model de les cinc estratègies, en canvi, les estructures organitzacionals limiten aquest instrument i dificulten identificar la perspectiva organitzacional en alguns casos (ibid).

En conjunt, la literatura sobre polítiques, procediments i pràctiques per gestionar la diversitat a les organitzacions està fragmentada i sovint es contradiu en assenyalar què és efectiu en la gestió de la diversitat i quines organitzacions i factors socials faciliten o obstaculitzen la implementació (Guillaume et al., 2014).

Guillaume et al. (2014) proposen un model multinivell alimentat des de la perspectiva de la identitat social per explicar a partir de la lògica de la motivació laboral, quins processos implícits i sota quines condicions, es relaciona la desigualtat de l'empleada d'un grup de treball divers amb la innovació, l'efectivitat i el benestar. Identifiquen i agrupen els factors que contribueixen a la gestió efectiva de la diversitat en les organitzacions en tres categories:

1. Del grup de treball (entorn inclusiu i lideratge supervisor).
2. Organitzacionals (polítiques i procediments de gestió de la diversitat i creences sobre diversitat de l'alta direcció).
3. Socials (legislació, situació socioeconòmica i cultura).

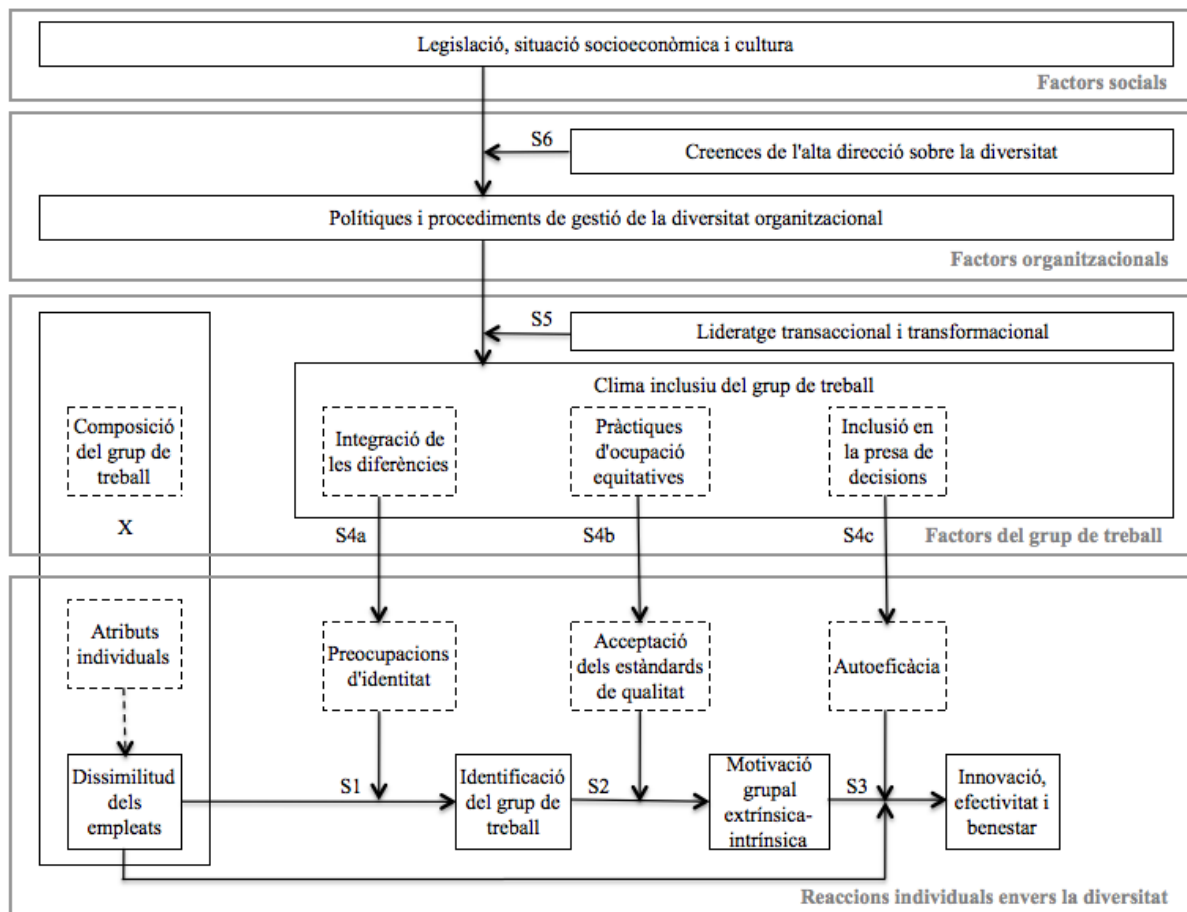


Figura 4. Model conceptual (Guillaume et al., 2014, p. 786)

- Desigualtat de l'empleada i identificació amb el grup de treball:
 - Supòsit 1: hi haurà una relació positiva entre dissimilitud de l'empleada i la identificació amb el grup de treball quan aquest satisfà les necessitats identitàries d'un membre si no la relació és negativa.
- Identificació amb el grup de treball i motivació laboral:
 - Supòsit 2a: forta relació positiva entre la identificació amb el grup de treball i la motivació laboral intrínseca quan els estàndards d'acompliment s'accepten fortament.
 - Supòsit 2b: es donarà una forta relació positiva entre la identificació amb el grup de treball i la motivació laboral intrínseca quan els estàndards d'acompliment són acceptats fortament enfront de manera feble.

- Motivació laboral, innovació, efectivitat i benestar:
 - Supòsit 3a: quan l'eficiència autopercebuda és alta, la motivació laboral intrínseca i extrínseca tindrà un efecte positiu en l'efectivitat. Quan l'autoeficiència és baixa, la motivació laboral intrínseca i extrínseca tindrà un efecte positiu menor en l'efectivitat; aquest efecte s'afebleix quan la dissimilitud de l'empleada sigui alta en lloc de baixa.
 - Supòsit 3b: quan l'eficiència autopercebuda és alta, la motivació laboral intrínseca tindrà un fort efecte positiu en la innovació més que la motivació laboral extrínseca; l'efecte es reforçarà quan la dissimilitud de l'empleada sigui alta en lloc de baixa. Quan l'autoeficiència és baixa, la motivació laboral intrínseca i extrínseca tindrà un efecte positiu menor en la innovació; aquest efecte s'afeblirà més quan la dissimilitud de l'empleada sigui alta en lloc de baixa.
 - Supòsit 3c: quan l'eficiència autopercebuda és alta, la motivació laboral intrínseca tindrà un fort efecte positiu en el benestar. Quan l'autoeficiència és baixa, la motivació laboral intrínseca i extrínseca tindrà una relació menys positiva amb el benestar; aquest efecte s'afebleix quan la dissimilitud de l'empleada és alta en lloc de baixa.
- Gestió efectiva de la diversitat en les organitzacions:
 - Supòsit 4: la dissimilitud de l'empleada es relacionarà positivament amb la innovació, efectivitat i benestar de l'empleada en els grups de treball amb un entorn inclusiu.
 - Supòsit 4a: la integració de diferències alleujarà les necessitats identitàries de les empleades.
 - Supòsit 4b: les pràctiques d'ocupació equitatives facilitaran l'acceptació dels estàndards de rendiment.
 - Supòsit 4c: la inclusió en la presa de decisions facilita l'autoeficàcia de l'empleada.
- Antecedents de la inclusió i clima del grup de treball a escala del grup de treball, organitzacional i social:
 - Supòsit 5: les polítiques i procediments de gestió organitzacional de la diversitat reforçades amb un estil de lideratge transformacional o transaccional que mostren als membres dels grups de treball que les diferències entre empleades estan integrades, que les pràctiques d'ocupació són equitatives i que empoden a tothom per contribuir en el procés de presa de decisions, conduiran a un fort entorn de treball inclusiu.
 - Supòsit 6: la cultura social, els factors socioeconòmics i els sistemes legal i polític del país, afectaran les polítiques i procediments de gestió organitzacional de la diversitat, dependent de les creences sobre la diversitat del lideratge de l'alta direcció.

Guillaume et al. (2018) consideren que la lògica de l'intercanvi cultural és compatible amb la lògica de les motivacions laborals, per contra, no es contempen les relacions interdependents entre les empleades o intergrupals que a la literatura sovint es relacionen com la causa dels efectes negatius de la diversitat (Williams & O'Reilly, 1998, citats a Guillaume et al., 2014).

En resposta a les dificultats i limitacions exposades, Shore et al. (2018) es basen en els potencials perjudicis de la diversitat per afirmar que no pot ser gestionada sense un sistema previ de gestió de la inclusió i conclouen que la contractació de membres de grups o categories socials històricament o culturalment objectius de la discriminació per constituir una força de treball diversa, no pot ser considerada una pràctica inclusiva per si sola (ibid).

És necessari crear oportunitats d'inclusió a tots els nivells de l'organització pels membres de grups identitaris socialment marginats per proveir un ambient en què puguin contribuir plenament perquè són crucials per l'efectivitat i l'èxit de la inclusió en l'organització (ibid) doncs les organitzacions continuaran perdent talent de dones, persones de color i minories sexuals o religioses sense un compromís inclusiu de la diversitat (Catalyst, 2002; Hom, Roberson & Ellis, 2008; Laland & Lentz, 1998, citats a Shore et al., 2018) que aporta varietat de perspectives i experiències beneficioses per les organitzacions i les comunitats on s'ubiquen davant la creixent complexitat dels canvis globals (Shore et al., 2018).

La inclusió en el lloc de treball enfront de la diversitat s'ha abordat segons els constructes següents (Shore et al., 2018):

- Inclusió en els grups de treball: els individus necessiten trobar un equilibri entre la similitud i pertinença amb els altres mentre preserven la seva identitat única.
- Inclusió al lideratge: les conductes inclusives del líder exerceixen una influència positiva en la percepció dels empleats sobre la inclusió als grups de treball i en l'organització; El superior immediat té un paper crític en crear experiències inclusives sobretot en els empleats de categories socials amb més probabilitat d'exclusió o amb poca similitud entre els membres dels grups o entre l'empleat i el supervisor; La consistència entre el líder i l'organització és important pels membres d'aquests grups.
- Inclusió organitzacional percebuda: referida a la percepció a escala individual de la inclusió organitzacional d'un empleat (Avery, Wilson & Volpone, 2008; Pearce & Randel, 2004; Pelled, Ledford & Mohrmann, 1999, citats a Shore et al., 2018). Mor Barak & Cherin (1998, citats a Shore et al., 2018) van desenvolupar una mesura de la inclusió-exclusió d'acord amb tres components: implicació en grups de treball, participació en els processos de presa de decisions i accés a la informació i recursos. D'aquest treball, Mor Barak (2000, citada a Shore et al., 2018) argumenta amb un model teòric de la inclusió que la diversitat i la cultura organitzacional contribueixen a les percepcions d'inclusió-exclusió que poden conduir a la satisfacció laboral, compromís organitzacional, benestar individual i efectivitat en les tasques.
- Pràctiques organitzacionals d'inclusió: la recerca sobre les pràctiques organitzacionals inclusives emfatitzen el paper de la direcció en la construcció i suport d'un entorn on els membres de tots els grups puguin ser autèntics i tractats de manera justa i respectuosa; Els líders de les organitzacions tenen un paper clau en abordar i dirigir la discriminació en l'organització i també recolzar i construir un conducte pel talent dels membres de grups socials marginats amb les pràctiques inclusives.
- Entorn inclusiu: la literatura ofereix dues aproximacions diferents per millorar la inclusió en l'entorn laboral, una incrementa el compromís i promou pràctiques d'inclusió en la presa de decisions, pràctiques d'ocupació equiparables i integració de les diferències per eliminar les diferències d'estatus, l'altra, assumeix que la discriminació ocorrerà i necessita ser dirigida.

Ambdues es complementen amb les pràctiques d'inclusió però manquen mecanismes per dirigir la discriminació i els prejudicis com la promoció de polítiques i pràctiques de tolerància zero contra la discriminació, per garantir l'èxit per la inclusió.

Els estats, comportaments i respostes emocionals que s'han estudiat en la literatura sobre la inclusió, es poden classificar segons els temes següents (Shore et al., 2018):

- Sentir-se segur.
- Implicació en el grup de treball.
- Sentir-se respectat i valorat.
- Influència en la presa de decisions.
- Autenticitat.
- Reconèixer, honrar i avançar en la diversitat.

Com mostra el model següent, una organització inclusiva haurà de disposar de pràctiques i processos d'inclusió en el seu nucli, a tots els nivells de l'organització i en tots els aspectes de la inclusió (grups de treball, lideratge, percepció, pràctiques i entorn) (Shore et al., 2018).

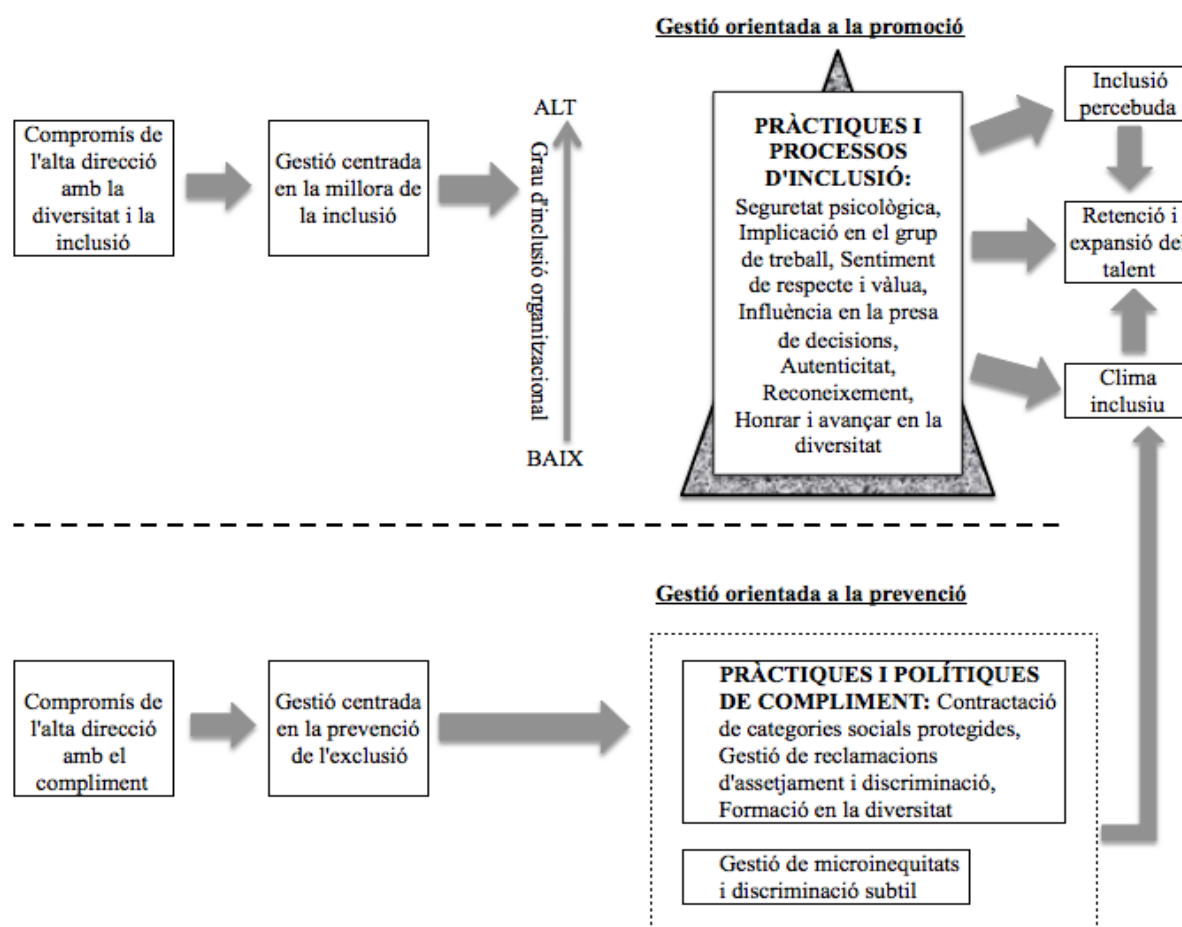


Figura 5. Model d'organitzacions inclusives (Shore et al., 2018, p. 185)

Les organitzacions inclusives tenen dos processos potencials per contribuir a la percepció inclusiva de l'organització: una direcció orientada a la prevenció i una direcció orientada a la promoció. L'orientació preventiva se centra a advertir l'exclusió per assegurar el compliment legal i vigent a més de la prevenció i gestió de microdesigualtats i microagressions. L'orientació a la promoció es dirigeix a fomentar la inclusió en l'organització però si aquestes pràctiques només manifesten el compromís organitzacional amb la diversitat i prou, els membres de grups històricament marginats poden no sentir-se inclosos (ibid).

- L'elevat compromís amb les pràctiques i processos inclusius es mostra amb la representació de grups marginals en tots els nivells de l'organització que contribuiran

a un clima inclusiu, una percepció inclusiva, la retenció i expansió del talent dins l'organització (ibid).

- La retenció ha de promoure actituds que prevenen la rotació, com mantenir un alt compromís i baixa intenció d'abandonament (Allen, Shore & Friffeth, 2003; Hwang & Hopkins, 2012, citats a Shore et al., 2018).
- L'expansió de talent es refereix al desenvolupament i promoció d'oportunitats generades amb les pràctiques i entorn inclusiu, i també a l'habilitat de l'organització per atreure més treballadors de membres de grups amb una identitat social diversa (Shore et al., 2018).
- Les pràctiques i entorns inclusius recolzen el desenvolupament professional de l'empleada, promouen la seguretat psicològica (Carmeli et al., 2010; Hirak et al., 2012; Nembhard & Edmondson, 2006, citats a Shore et al., 2018) i faciliten l'experiència que resulta en la creativitat i innovació (Carmeli et al., 2010; Chung et al., 2016, citats a Shore et al., 2018).

3.4.4. Gestió dirigida a la cultura organitzacional integradora

A més de les estratègies i models exposats s'han observat propostes orientades a la construcció conjunta, entre els membres i l'organització, d'un marc cultural corporatiu.

La teoria relacional cultural es basa en el creixement comú i establiment de vincles enfront del procés de separació i individualisme (Frey, 2018) perquè el seu fonament ideològic argumenta que l'acceptació de la separació i l'individualisme marginalitza les creences i perspectives culturals minoritàries (Walker, 2004, citat a Frey, 2018), per tant, aquest model es desenvolupa en els supòsits de compliment i incompliment d'obligacions psicològiques recíproques que s'estableixen amb un contracte psicològic segons percepcions i expectatives entre l'organització i l'empleada (Kidd, 1998, citat a Frey, 2018).

Altres propostes se centren en la construcció d'un marc cultural organitzacional propi amb la inclusió dels significats i el "folklore" cultural i identitari dels membres de l'organització amb procediments i mesures de diàleg per la gestió dels incidents resultants de la diversitat perspectiva i com espai d'intercanvi cultural per la creació d'aquest marc d'acord amb el fonament ideològic de l'emmirallament de valors i creences entre l'organització i els membres segons el model d'Hatch (2011, citat a Price & Whiteley, 2014), que fomenta el reconeixement, la identificació, afiliació i compromís organitzacional (Price & Whiteley, 2014).

Aquests models s'han abordat per la importància contextual de la cultura organitzacional i els efectes en la identitat corporativa de les microagredides com s'exposa a l'apartat 3.3.1., però no s'han desenvolupat més perquè en contraposició als models exposats abans són estàtics i s'orienten a la creació d'una norma interna que s'adapta als membres presents però no futurs, ni implementa mesures o procediments en tots els processos de l'organització el què no garanteix desigualtats o microinvalidacions. A més, en un dels casos les microagressions són considerades com a incidents de la diversitat perspectiva que encara que s'ajusta al xoc de realitats, no contempla el fenomen de les microagressions, d'igual manera que la teoria relacional cultural denega la individualitat.

3.4.5. Gestió de les microagressions en l'entorn laboral

L'ambigüïtat perceptiva associada a la naturalesa de les microagressions dificulta desenvolupar instruments de mesura psicomètrics (Resnick & Galupo, 2018) per crear models estandarditzats i alguns dels instruments observats (p. ex. l'escala SOMS i GIMS (Nadal, 2018); l'escala SOMI (Swann, Minshew, Newcomb & Mutanki, 2016); l'escala LGTB-MEWS (Resnick & Galupo, 2018) mostren la fragmentació en l'estudi i marc teòric de les microagressions, sobretot per tipologies (Nadal et al., 2016).

Un dels exemples públics de microagressions, permet observar la resposta a la crisi i la implementació d'accions correctives amb la implantació en xarxa d'un programa de formació entorn 8 temes: objectius i valors corporatius; normativa; l'esdeveniment succeït; els constructes identitat, inclusió i pertinença; els biaixos individuals i estructurals (processos cognitius, fenòmens psicològics associats, factors psicosocials, respostes cognitives i fisiològiques); tècniques; compromisos (procediments i processos) i recursos corporatius (Starbucks, 2018). Dalton i Villagran (2018a) proposen un model similar per la formació orientada en la identificació dels biaixos individuals, organitzacions i en els processos de treball:

- **Biaixos implícits:** la recerca mèdica revela que els biaixos implícits es troben al cervell (Hart et al., 2000, Ashburn, Knowles i Monteith, 2003, citats a Dalton & Villagran, 2018a). Es troben a l'amígdala i s'associen amb la por o l'instint de resposta (lluitar o fugir). La informació bàsica i estereotips socials s'emmagatzemen als lòbuls temporals, així com les primeres impressions, l'empatia i la significació es relacionen amb el còrtex frontal (Henneman, 2018, citada a Dalton & Villagran, 2018a). Prendre consciència que tots tenim biaixos és el primer pas per reduir la confiança a generalitzar i estereotipar.
- **Què són els biaixos implícits:** són actituds o estereotips que afecten la nostra comprensió, accions i decisions inconscientment (Staats, 2015, citada a Dalton & Villagran, 2018a). Poden no correspondre amb les nostres creences conscients però són mal-leables i es poden desaprendre (Kirwan Institute, 2015, citat a Dalton & Villagran, 2018a).
- **Com afecten els biaixos implícits en l'entorn laboral?** Hi ha més de 150 biaixos implícits de què s'exposen cinc amb impacte directe en l'entorn laboral:
 - **Biaix d'afinitat:** preferència per relacionar-se amb persones afins o similars.
 - **Efecte halo:** tendència a pensar en positiu d'una persona si aquesta ens agrada.
 - **Biaix de percepció:** tendència a formar estereotips i assumpcions sobre certs grups que impossibiliten un judici objectiu dels seus membres.
 - **Biaix de confirmació:** tendència de buscar indicis o dades que confirmen creences o assumpcions.
 - **Pensament grupal:** s'imita als altres o es reprimeixen pensaments i opinions per integrar-se en un grup. Es perd identitat pròpia i es relaciona amb menor creativitat i innovació (McCormick, 2015, citat a Dalton & Villagran, 2018a).
- **Contractació:** funció crucial en l'adquisició de talent divers o impressió de la cultura organitzacional. Els suggeriments per reduir els biaixos en el procés passen per:
 - **Declaració de principis:** declaració dels valors i principis corporatius on la diversitat estigui representada. Presentar aquesta declaració als candidats per la seva confirmació o demanar-los de quina manera hi poden contribuir.

- Vetllar per l'ús adient del llenguatge en la publicació d'ofertes: els biaixos lingüístics poden suggerir l'exclusió de certes candidatures.
 - Ampliar la xarxa de la contractació: proactivitat i personalització en el procés (p. ex. trucar personalment als candidats o recomanacions de les companyes).
- Selecció: la resposta pot ser diferent segons els trets identitaris dels candidats. Algunes empreses esborren les dades identificatives dels Currículums abans de les entrevistes.
- Crear un guió d'entrevista: biaixos com el d'afinitat o l'efecte halo poden provocar un tractament diferent entre candidats (v.Brabel & West, 2017, citats a Dalton & Villagran, 2018a). Predeterminar un guió de preguntes pot evitar tractaments diferents entre candidats.
 - Diversificar el comitè de cerca: els comitès de cerca haurien d'incloure membres de grups sota representats i de posicions diverses dins l'organització.
 - Instaurar quotes: instaurar quotes per entrevistar membres de grups minoritaris.
 - Crear una política transparent de remuneració: instaurar una política de no-negociació per evitar biaixos de cap de les parts (negociació i remuneració).
- Retenció: recolzar les necessitats particulars de les empleades i assessorar amb continuïtat de la igualtat i inclusió en les polítiques i procediments de l'organització.
- Conscienciació cultural: per entendre i apreciar la diversitat d'altres, cal esdevenir culturalment competent. L'entrenament o formació en consciència cultural pot oferir un lloc segur per aprendre els biaixos implícits propis, com reconèixer-los i aprendre eines o desenvolupar pràctiques per reduir-los en les decisions diàries.
 - Crear un entorn laboral inclusiu: els biaixos no es limiten a les paraules o comportaments, també es pot donar en l'espai físic. L'entorn laboral inclòs el web corporatiu ha d'acollir tothom i representar tots els membres de l'organització.
 - Tutories: ofereixen un espai d'acompanyament, suport i atenció que en organitzacions amb una plantilla o activitat marcadament predominant, donen espai a les persones sota representades per adreçar les seves preocupacions, individualitzar la inclusió segons aquestes i establir un vincle de pertinença.
 - Promoció: establir un criteri clar per les promocions amb antelació per reduir els biaixos en el procés de presa de decisions. Si l'organització no pot créixer, oferir desenvolupament professional amb programes de mentoria i pràctiques.
 - Avaluació, avaluació i avaluació: seguiment confidencial per cada aspecte dels processos laborals. Oferir un espai o demanar l'opinió de membres minoritaris.

La proposta de Dalton & Villagran (2018a) implica un abordament cognitiu i psicosocial de les microagressions i l'afrontament de fenòmens específics com la fragilitat blanca i l'*othering* que pot oferir un marc de comprensió i empatia. Després, Dalton i Villagran (2018b), proposen mesures per dirigir i respondre les microagressions quan succeeixen:

- Respondre com a responsable/cap: acceptar que les microagressions ocorren, negar aquests comportaments o accions perjudica l'organització i resulta negligent per prevenir-les o gestionar-les. Com a microagressor o testimoni, cal reconèixer el comportament inadequat, ignorar-ho empitjora la situació. Es recomana el seguiment regular de les empleades i els seus sentiments en les àrees d'ocurrència. El coneixement és poder, la formació i consciència del problema ajudar a prevenir-lo.
- Respondre com a empleada: preguntar-se, realment ha passat una microagressió? Ha estat deliberat o fortuït? Hauria de respondre, i, com ho hauria de fer? Per disminuir el perjudici quan un individu és confrontat amb la seva microagressió sovint creu que la

víctima dramatitza, és hipersensible o primmirada però l'evasió no és la resposta. Com a destinatària d'una microagressió s'ofereixen les respostes següents:

- Para i respira un moment, respondre aïrat no ajuda a la situació.
 - Decideix quan i si vols respondre, potser la microagressora és un cap, una usuària no habitual o si és una col·lega, pots voler comentar-ho.
 - Assumeix que no hi ha mala intenció. Aborda la situació amb una actitud positiva i atorga el benefici del dubte.
 - Centrat en l'esdeveniment i no en la persona. La finalitat no és apuntar-se un punt o perjudicar l'altre sinó ajudar a entendre el perjudici.
 - Expressa els sentiments des de l'impacte de l'incident. Utilitza la intel·ligència emocional per difuminar la situació. Intenta entendre i sigues empàtic.
 - Escolta activament.
 - Documenta l'incident. Si aquest comportament esdevé un patró, podries haver de prendre accions formals i personal podria sol·licitar dades concretes.
 - Si decideixes no interactuar, processa l'experiència amb un aliat que t'ajudi a validar-la o expressa els sentiments de manera creativa (p. ex. un diari).
- Respondre com a testimoni: les companyes testimonis d'una microagressió també tenen un paper actiu en la salut de l'entorn laboral. Comunica-ho quan vegis un comportament inadequat directament a la teva companya. Evita el sarcasme, la burla o l'arrogància amb les companyes. Tracta els altres com vols que et tractin a tu.
- Combatre les microagressions: es proposen mesures per superar l'experiència.
- Auto protecció: les estratègies auto protectores minimitzen l'estrès derivat de les microagressions. L'alternança és un afrontament adaptatiu, emfatitzant estratègicament els punts en comú amb les col·legues i difuminant les diferències. Una alternativa és no compartir massa de la vida privada per evitar la interseccionalitat entre vida laboral i privada.
 - Xarxes de suport: és important tenir un cercle de confidents de confiança que puguin esdevenir consellers. La mentoria també ofereix una oportunitat d'empoderament i per validar la pertinença a l'organització. El mentor pot ajudar a decidir si cal prendre alguna acció formal.
 - Auto cura: inclou cercar teràpia, practicar exercici físic, prendre vacances o passar temps amb la família. L'oració o la meditació també són activitats auto reparadores i ofereixen un sentit d'empoderament i protecció al mateix temps que ajuden a oferir perdó a les microagressores.
 - Perdó: com a víctima, has de poder deixar enrere la microagressió. Allotjar sentiments de ràbia o aversió cap a una col·lega inevitablement afecten la relació laboral i fins i tot la productivitat. Ningú vol ofendre una col·lega però tots hem dit o fet quelcom ofensiu sense intencionalitat. Com a microagressora, t'has de recompondre, excusar-te i perdonar-te a tu mateix.

Aquesta perspectiva se centra en els processos cognitius i els factors psicosocials dels biaixos implícits com a nucli de les microagressions que permet el trencament de rols i postures preestablertes i faciliten la comprensió, identificació i gestió transversal i interjeccional del fenomen. La implementació en xarxa a tots els nivells, crea consciència comuna i es recolza en els membres que redefeixen el context cultural i eviten la passivitat testimonial. Un estudi recent valida empíricament una relació positiva d'aquesta implantació formativa en xarxa per la prevenció del *bullying* en la institució educativa, amb el descens de l'ocurrència d'incidents (Ferrer-Cascales et al., 2019).

4. Conclusions

L'anàlisi, definició i classificació de les microagressions aplicades a l'entorn laboral, identifica les característiques i particularitats principals que les distingeixen d'altres actes, fenòmens o àmbits:

- Es diferencia les microagressions en l'entorn laboral d'actes de discriminació explícita i fenòmens d'assetjament com el *mobbing* i el *bullying*.
- S'identifiquen les característiques de l'organització que actuen com a factors d'influència (tipologia, estructura, context, cultura, relació contractual) perquè determinen el model predominant de l'organització i l'escenari.
- L'anàlisi d'aquests factors els identifica com a elements determinants en l'ocurrència i desenvolupament de les microagressions de manera distintiva envers altres àmbits (hàbitat compartit i continu, processos com a interaccions predissenyades, jerarquia, dependència econòmica, efectes i conseqüències particulars).
- La significació social del constructe "treball" permet emmarcar el desenvolupament teòric en l'àmbit laboral i identificar els efectes en les persones que les pateixen així com les seves respostes emocionals, cognitives, conductuals i fisiològiques dins de les organitzacions i l'impacte en indicadors organitzacionals ja desenvolupats en la disciplina (motivació, satisfacció, intenció d'abandonament, compromís, absentisme, rendiment, etc.) que són operatius i mesurables.

Els factors i elements tot just exposats defineixen els trets i paràmetres d'anàlisi que poden agrupar i diversificar les microagressions en l'entorn laboral de forma específica:

- Definició: se circumscriu a les interaccions humanes i amb l'entorn dins de les organitzacions i en el desenvolupament de la funció laboral.
- Tipologies: el model predominant en l'organització pot determinar les microagressions per raons diverses i diferents de les majoritàriament desenvolupades teòricament o en el seu context sociocultural (per exemple per estatus jeràrquic, edat, etc. enfront de la raça, gènere o orientació sexual).
- Efectes i conseqüències: a les organitzacions es disposa d'indicadors específics que es poden mesurar i permetre el desenvolupament empíric.
- Escenaris i rols: els processos que regulen l'activitat, l'estructura i el funcionament de l'organització, dibuixen escenaris i interaccions formals que poden condicionar l'esdeveniment i efectes o conseqüències de les microagresions.
- Polítiques i procediments: l'orientació de la direcció i les mesures que implementi en els seus processos, cultura, lideratge, organització, etc. influeixen i determinen els diversos trets i paràmetres així com el desenvolupament de les microagressions.
- Formes d'execució: determinades pels factors exposats, la microinvalidació segons la taxonomia de Sue (2005), és la forma més sovint observada a les organitzacions.

Una altra consideració sobre aquest darrer punt és la diversificació derivada de la fragmentació teòrica segons l'aproximació d'estudi majoritàriament observada d'acord amb tipologies, àmbit organitzacional o geopolític.

L'anàlisi dels problemes i disfuncions s'ha dut a terme des d'una aproximació teòrica d'acord amb indicadors organitzacionals i trets identificatius de les microagressions que influeixen en

la percepció i resposta a les microagressions dins les organitzacions, com es desenvolupa en els efectes i conseqüències, que es poden classificar en dos grans grups:

- Indicadors de salut: estrès, ansietat, depressió, pressió arterial, insomni, abús de substàncies, ideació suïcida, TEPT, etc.
- Indicadors laborals: rendiment, motivació, pertinença, absentisme, intenció d'abandonament o retenció i rotació, etc.

Aquests indicadors s'analitzen d'acord amb fenòmens psicològics específics de les microagressions com l'impacte en l'autoconcepte, el paradigma de la incertesa psicològica, l'efecte acumulatiu o la interseccionalitat, per exemple, que es relacionen amb conceptes organitzacionals com la cultura corporativa o la inclusió-exclusió en els processos corporatius, per definir un marc explicatiu de les respostes cognitives i conductuals atribuïbles a les microagressions en l'entorn laboral.

Les actuacions del departament de personal dirigides a integrar les diversitats individuals en l'entorn laboral s'han avaluat des de les diverses propostes que ha identificat aquesta recerca:

- Estratègies d'afrontament de la diversitat: ofereixen una funció avaluadora per facilitar la presa de decisions orientades a l'afrontament i gestió de l'organització.
- Gestió de la diversitat: mesures i procediments per gestionar una força de treball diversa i promoure la creativitat, innovació i competitivitat però presenten limitacions que poden dificultar la integració i promoure desigualtats i les microagressions.
- Gestió de la inclusió: reestructuració organitzativa i cultural per promoure la igualtat i representativitat en tot el procés laboral i de tots els membres per resoldre les limitacions del model anterior.
- Models orientats a la cultura organitzacional: aborden la realitat cultural en el context organitzacional però desatenen els factors contextuals i els processos organitzacionals que regulen les interaccions entre els membres i de l'organització amb el seu entorn.
- Perspectiva cognitiva: aborda la comprensió, explicació, prevenció i gestió de les microagressions des dels biaixos implícits com a nucli de les microagressions en tots els àmbits.

L'avaluació de les propostes de gestió orientades a integrar la diversitat individual en les organitzacions revela limitacions que poden conduir a biaixos en les mesures i procediments. La perspectiva cognitiva que s'ha exposat no està lliure d'aquests biaixos però el seu abordament nuclear en els biaixos implícits pot facilitar un model transversal del fenomen sense les limitacions observades en la fragmentació teòrica (p. ex. per tipologies, àmbits d'estudi o context geopolític) que a més, podria desenvolupar-se amb el marc teòric existent de processos cognitius i indicadors o instruments de mesura de la psicologia del treball i les organitzacions.

En resum, aquest document dóna resposta a l'objectiu general i específics de la recerca amb l'exposició i integració dels principis fonamentals de les microagressions en un marc teòric que aplica en l'anàlisi i estudi del fenomen en l'entorn laboral, mentre identifica limitacions teòriques i possibles vies de desenvolupament que poden contribuir a recerques futures.

Referències

- Adams, G., Tormala, T.T., & O'Brien, L.T. (2015). The effect of self-affirmation on perception of racism. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(5), 616-626.
- Basford, T.E., Offermann, L.R., & Behrend, T.S. (2014). Do you see what I see? Perceptions of gender microaggressions in the workplace. *Psychology of Women Quarterly*, 38(3), 340-349.
- Bluedorn, C.A. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35(2), 135-153.
- Bone, S.A., Christensen, G.L., & Williams, J.D. (2014). Rejected, shackled, and alone: The impact of systemic restricted choice on minority consumers' construction of self. *Journal of Consumer Research*, 41(2), 451-474.
- Chiang Vega, M. M., Gómez Fuentealba, N. M., & Salazar Botello, C. M. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privada de educación en Chile. *Cuadernos de Administración*, 30(2), 65-74.
- Corbin, N. A., Smith, W. A., & Garcia, J. R. (2018). Trapped between justified anger and being the strong black woman: Black college women coping with racial battle fatigue at historically and predominantly white institutions. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 31(7), 626-643.
- Dalton, S., & Villagran, M. (2018a). Minimizing and addressing implicit bias in the workplace. Be proactive, part one. *College & Research Libraries news*, 79(9), 478-485.
- Dalton, S., & Villagran, M. (2018b). Minimizing and addressing implicit bias in the workplace. Be proactive, part 2. *College & Research Libraries news*, 79(10), 538-564.
- DiAngelo, R. (2011). White fragility. *International Journal of Critical Pedagogy*, 3(3), 54-70.
- Ferrer-Cascasales, R., Albaladejo-Blánquez, N., Sánchez-SanSegundo, M., Portilla-Tamarit, I., Lordan, O., & Ruiz-Robledillo, N. (2019). Effectiveness of the TEI program for bullying and cyberbullying reduction and school climate improvement. *International Journal of Environment Research and Public Health*, 16(4), 580-592.
- Forrest-Bank, S.S., & Cuellar, M.J. (2018). The mediating effects of ethnic identity on the relationships between racial microaggression and psychological well-being. *Social Work Research*, 42(1), 44-56.
- Frey, L. L. (2018). When it hurts to work: Organizational violations and betrayals. En H.L. Schwartz & J. Snyder-Duch (Eds.), *New Direction for Teaching and Learning* (pp. 87-98). Wiley Online Library: Wiley Periodicals. Recuperat de: <https://doi.org/10.1002/tl.20284>
- Friedlaender, C. (2018). Microaggressions: Cumulative harm and individual responsibility. *Hypatia*, 33(1), 5-21.

- Geoffroy, M., & Chamberland, L. (2015). Discrimination des minorités sexuelles et de genre au travail: quelles implications pour la santé mentale? *Santé mentale au Québec*, 40(3), 145-172.
- Guillaume, Y.R.F., Dawson, J.F., Priola, V., Sacramento, C.A., Woods, S.A., Higson, H.E.,... West, M.A. (2014). Managing diversity in Organization: An integrative model and agenda for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 783-802.
- Haq, R. (2012). The managing diversity mindset in public versus private organizations in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 802-914.
- Hinton, E. L. (2004). Microinequalities: When small slights lead to huge problems in the workplace. *DiversityInc*, (March/April). Recuperat de: <https://www.michelemmartin.com/files/small-slights-and-huge-problems.pdf>
- Hunt, G., & Rayside, D. (2000). Labor union response to diversity in Canada and the United States. *Industrial Relations*, 39(3), 401-444.
- Lee, E. J., Ditchman, N., Thomas, J., & Tsen, J. (2019). Microaggressions experience by people with multiple sclerosis in the workplace: An exploratory study using Sue's taxonomy. *Rehabilitation Psychology*, 64(2), 179-193.
- Lester, J., Yamanaka, A., & Struthers, B. (2016). Gender microaggressions and learning environments: The role of physical space in teaching pedagogy and communications. *Community College Journal of Research and Practice*, 40(11), 909-926.
- Martin, S. (2011). Subtle and stunning slights. *Monitor on Psychology*, 42(9), 38.
- Nadal, K. L., Issa, M.A., Leon, J., Meterko, V., Wideman, M., & Wong, Y. (2011). Sexual orientation microaggressions: "Death by a thousand cuts" for lesbian, gay, and bisexual youth. *Journal of LGBT Youth*, 8(3), 234-259.
- Nadal, K. L., Davidoff, K. C., Davis, L. S., Wong, Y., Marshall, D., & McKenzie, V. (2015). A qualitative approach to intersectional microaggressions: Understanding influences on race, ethnicity, gender, sexuality, and religion. *Qualitative Psychology*, 2(2), 147-163.
- Nadal, K. L., Whitman, C. N., Davis, L. S., Erazo, T., & Davidoff, K. C. (2016). Microaggressions toward lesbian, gay, bisexual, transgender, queer, and genderqueer people: A review of the literature. *The Journal of Sex Research*, 54(4-5), 488-508.
- Nadal, K. L. (2018). Measuring LGBTQ microaggressions: The sexual orientation microaggressions scale (SOMS) and the gender identity microaggressions scale (GIMS). *Journal of Homosexuality*, November, 1-11. Recuperat de: <https://doi.org/10.1080/00918369.2018.1542206>
- O'Keefe, V. M., Winsgate, L. R., Cole, A. B., Follingsworth, D. W., & Tucker, R. P. (2015). Seemingly harmless racial communications are not so harmless: Racial microaggressions lead to suicidal ideation by way of depression symptoms. *Suicide and Life-Threatening Behavior*, 45(5), 567-576.
- Ossenkop, C., Vinkenburg, C. J., Jansen, P. G. W., & Ghorashi, H. (2015). Ethnic identity positioning at work: Understanding professional career experiences. *Scandinavian Journal of Management*, 31(4), 515-525.

- Pachankis, J. E. (2007). The psychological implications of concealing a stigma: A cognitive-affective-behavioral model. *Psychological Bulletin*, *133*(2), 328-345.
- Pitcan, M., Park-Taylor, J., & Hayslett, J. (2018). Black men and the racial microaggressions at work. *The Career Development Quarterly*, *66*(4), 300-314.
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C., & van der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, *37*(2), 159-175.
- Price, C., & Whiteley, A. (2014). Corporate culture and employee identity: Cooption or commitment through contestation?. *Journal of Change Management*, *14*(2), 210-235.
- Purdie-Vaughns, V., & Eibach, R. P. (2008). Intersectional invisibility: The distinctive advantages and disadvantages of multiple subordinate-group identities. *Sex Roles*, *59*(5-6), 377-391.
- Resnick, C. A., & Galupo, M.P. (2018). Assessing experiences with LGTB microaggressions in the workplace: Development and validation of the microaggression experience at work scale. *Journal of Homosexuality*, November, 1-24. Recuperat de: <https://doi.org/10.1080/00918369.2018.1542207>
- Shore, L.M., Cleveland, J.N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, *28*(2), 176-189.
- Sloan, F. A., Ayyagari, P., Salm, M., & Grossman, D. (2010). The longevity gap between black and white men in the United States at the beginning and end of the 20th century. *American Journal of Public Health*, *100*(2), 357-363.
- Starbucks (30 de maig de 2018). The third place: Our commitment, renewed. *Starbucks, stories*. Recuperat de: <https://stories.starbucks.com/stories/2018/thethirdplace/>
- Sue, D. W. (2005). Racism and the conspiracy of silence: Presidential address. *The Counseling Psychologist*, *33*(1), 100-114.
- Sue, D. W., Capodilupo, C. M., Torino, G. C., Bucceri, J. M., Holder, A. M. B., Nadal, K.L., & Esquilin, M. (2007). Racial microaggressions in everyday life. Implications for clinical use. *American Psychologist*, *62*(4), 271-286.
- Swann, G., Minshew, R., Newcomb, M. E., & Mustanki, B. (2016). Validation of the sexual orientation microaggression inventory in two diverse samples of LGTBQ youth. *Archives of Sexual Behavior*, *45*(6), 1289-1298.
- Watkins, N., Rivera, D. P., & Nadal, K.L. (2013). Microaggressions: The new face of discrimination [video]. *Alexandria: Alexander Street Press*. Recuperat de: <http://0-www.aspresolver.com.catalog.uoc.edu/aspresolver.asp?MARC;2039342>