

La doble cara del trabajo significativo: un modelo conceptual de discrepancia organizacional, conflicto moral-identitario y nudging conductual

The two sides of meaningful work: a conceptual model of organizational discrepancy, moral-identity conflict, and behavioral nudging

Recibido: 17-04-2026 | Aceptado: 13-06-2026

Amparo Guadalupe Espinosa Dominguez*
Aristides Alfredo Vara Horna**
Jesús Maximiliano Calderon Espinosa***

* <https://orcid.org/0000-0002-6176-0818>
Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México
** <https://orcid.org/0000-0002-3107-1157>
Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú
*** <https://orcid.org/0000-0002-1477-4491>
Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México

Resumen

La literatura sobre Trabajo Significativo ha tendido a conceptualizarlo como un recurso organizacional esencialmente positivo, asociado con bienestar, engagement, compromiso e identificación laboral. Esa interpretación, aunque influyente, es teóricamente incompleta. Explica con relativa solvencia por qué el trabajo significativo fortalece la vinculación del individuo con su rol, pero explica menos por qué trabajadores profundamente comprometidos pueden convertirse también en focos de tensión, crítica o retirada cuando perciben incoherencias entre sus valores y las prácticas organizacionales. Este artículo desarrolla un modelo conceptual que reinterpreta el Trabajo Significativo como un mecanismo ambivalente. Se argumenta que el Trabajo Significativo incrementa la integración identitaria con el rol y, con ello, la expectativa de coherencia entre el valor atribuido al trabajo y las prácticas efectivas de la organización. Cuando esa expectativa es defraudada, emerge una discrepancia organizacional que, si persiste, puede erosionar el valor percibido del trabajo y activar una forma específica de conflicto: el conflicto moral-identitario. Asimismo, se propone que el nudging organizacional puede modular la percepción y el procesamiento de la discrepancia, atenuando o reencuadrando el conflicto sin necesariamente resolver sus causas estructurales. El artículo formula proposiciones para investigación futura y contribuye

Cómo citar

Espinosa Dominguez, A. G., Vara Horna, A. A., & Calderon Espinosa, J. M. La doble cara del trabajo significativo: Un modelo conceptual de discrepancia organizacional, conflicto moral-identitario y nudging conductual. *MSC Métodos De Solución De Conflictos*, 6(11). Recuperado a partir de <https://revistamsc.uanl.mx/index.php/m/article/view/153>



Esta obra está bajo una
Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial 4.0
Internacional.

a articular, en un mismo marco analítico, la literatura sobre trabajo significativo, conflicto organizacional, identidad laboral y economía conductual.

Palabras clave: *Trabajo significativo, conflicto organizacional, identidad laboral, discrepancia organizacional, nudging.*

Abstract

The literature on Meaningful Work has largely conceptualized it as a fundamentally positive organizational resource associated with well-being, engagement, commitment, and work identification. That interpretation, although influential, is theoretically incomplete. It explains reasonably well why meaningful work strengthens the individual's attachment to the role, but it explains much less effectively why deeply committed workers may also become sources of tension, criticism, or withdrawal when they perceive inconsistencies between their values and organizational practices. This article develops a conceptual model that reinterprets meaningful work as an ambivalent mechanism. We argue that meaningful work increases identity integration with the role and, consequently, expectations of coherence between the value attributed to work and the organization's actual practices. When that expectation is violated, organizational discrepancy emerges and, if sustained over time, may erode the perceived value of work and activate a specific form of conflict: moral-identity conflict. We further propose that organizational nudging may modulate the perception and processing of discrepancy, attenuating or reframing conflict without necessarily addressing its structural causes. The article advances propositions for future research and contributes to integrating the literatures on meaningful work, organizational conflict, work identity, and behavioral economics within a single analytical framework.

Key Words: *Meaningful work, organizational conflict, work identity, organizational discrepancy, nudging.*

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, el estudio del conflicto organizacional se ha centrado en sus efectos prácticos: desempeño, coordinación y satisfacción. Esa tradición ha producido distinciones analíticas útiles, especialmente entre conflicto de tarea y conflicto relacional (De Dreu & Weingart, 2003). Sin embargo, su capacidad explicativa sigue siendo limita-

da cuando el conflicto no emerge principalmente de desacuerdos instrumentales o fricciones interpersonales, sino de una tensión más profunda entre el sentido del trabajo, la integridad de la identidad profesional y la coherencia percibida del contexto organizacional. En otras palabras, la literatura ha sabido describir razonablemente bien conflictos sobre qué hacer o cómo hacerlo, pero ha sido menos convincente al explicar

conflictos sobre qué significa seguir haciendo ese trabajo bajo condiciones organizacionales moralmente disonantes.

Ese límite se vuelve especialmente visible cuando se lo confronta con la literatura sobre Trabajo Significativo (TS). Durante las últimas dos décadas, el TS ha pasado de ser una noción periférica a convertirse en uno de los constructos más influyentes del comportamiento organizacional. Revisiones teóricas y estudios empíricos lo han vinculado de manera consistente con propósito, bienestar, resiliencia, motivación intrínseca y compromiso (Allan et al., 2016; Rosso et al., 2010). A la vez, trabajos más recientes han mostrado que el fenómeno está lejos de ser simple o lineal. El trabajo significativo es también un objeto paradójico: produce integración, pero puede coexistir con sacrificio, explotación simbólica o tensión moral (Bailey et al., 2019; Bunderson & Thompson, 2009).

A pesar de ello, la literatura dominante sigue operando con una premisa implícita problemática: cuanto más significativo es el trabajo, mejores serán los resultados organizacionales. Esa premisa es teóricamente cómoda, pero analíticamente débil. Si el trabajo significativo implica una inversión identitaria profunda, entonces también debería aumentar la sensibilidad del individuo frente a las condiciones que permiten o impiden sostener ese significado. Cuanto más central es el trabajo para el yo, más costosa se vuelve la incoherencia organizacional. Bajo esas condiciones, el trabajo significativo no solo fortalece la integración; también amplifica la exposición subjetiva a la discrepancia.

Ese es el punto de partida de este artículo. Su tesis central es que el trabajo significativo debe ser reconceptualizado como un mecanismo ambivalente. Por un lado, fortalece la integración identitaria, la cohesión relacional y la implicación con el rol. Por otro, eleva la expectativa de coherencia entre valores personales, significado del trabajo y prácticas organizacionales. Cuando esa expectativa es vulnerada, emerge una discrepancia organizacional que no se experimenta únicamente como frustración contextual, sino como amenaza a la consistencia moral del trabajo y, por extensión, del yo que se ha invertido en él. Si esa discrepancia persiste, puede producirse una erosión del valor percibido del trabajo y activarse una forma específica de conflicto que este artículo denomina conflicto moral-identitario.

El artículo realiza tres contribuciones. Primero, amplía la teoría del trabajo significativo al desplazarla desde una visión predominantemente positiva hacia una comprensión ambivalente de sus efectos. Segundo, introduce la erosión del valor percibido del trabajo como mecanismo intermedio entre discrepancia organizacional y conflicto moral-identitario. Tercero, incorpora el nudging a la conversación sobre conflicto organizacional, no como herramienta de solución estructural, sino como modulador de la percepción y el procesamiento de la discrepancia.

La pregunta que organiza el artículo es la siguiente: *¿cómo y bajo qué condiciones el trabajo significativo puede intensificar el conflicto organizacional, y qué papel desempeña el nudging en ese proceso? Para*

responderla, se desarrolla un modelo conceptual secuencial y condicional que integra trabajo significativo, identidad, congruencia valorativa, conflicto y arquitectura de elección.

Este artículo se desarrolla como un paper conceptual sustentado en una síntesis interpretativa de literatura especializada, más que como una revisión sistemática orientada a estimar efectos agregados. La construcción del modelo se apoyó en la selección y articulación de contribuciones publicadas principalmente entre 2005 y 2024 en cinco campos convergentes: trabajo significativo, identidad profesional, congruencia valorativa persona-organización, conflicto organizacional y economía conductual aplicada al diseño organizacional. El criterio de inclusión no fue la exhaustividad documental, sino la relevancia teórica para explicar los mecanismos mediante los cuales el trabajo significativo puede convertirse en una fuente de integración o, bajo ciertas condiciones, de conflicto.

El procedimiento analítico consistió en identificar convergencias, tensiones y vacíos entre estas tradiciones, con el fin de proponer una arquitectura relacional coherente entre constructos que suelen estudiarse por separado. En consecuencia, las proposiciones formuladas no deben leerse como hipótesis ya contrastadas empíricamente, sino como derivaciones analíticas de una integración teórica orientada a futuras pruebas empíricas. Esta aclaración es importante porque el valor del artículo no reside en presentar evidencia causal definitiva, sino en ofrecer un marco conceptual más preciso para en-

tender la ambivalencia del trabajo significativo en contextos de discrepancia organizacional.

Antes de desarrollar el argumento, conviene precisar el estatus ontológico del modelo. Este artículo adopta una perspectiva de psicología social de las organizaciones, en la que el trabajo significativo se concibe como un constructo de nivel individual cuya estabilidad y efectos dependen de su interacción con señales, prácticas y estructuras de nivel organizacional. En este sentido, el modelo no describe un proceso exclusivamente intrapsíquico ni una dinámica puramente estructural, sino una secuencia relacional en la que la experiencia subjetiva del trabajador se configura y reconfigura en respuesta a condiciones organizacionales percibidas como coherentes o discrepantes.

TRABAJO SIGNIFICATIVO COMO RECURSO INTEGRADOR Y CONDICIÓN DE VULNERABILIDAD

La literatura sobre Trabajo significativo (TS) ha mostrado con claridad que el trabajo puede convertirse en una fuente de propósito, dirección y valía subjetiva. En ese marco, el TS se entiende como una experiencia en la cual la actividad laboral es percibida como relevante, valiosa y alineada con algo que trasciende la mera ejecución instrumental (Allan et al., 2016; Rosso et al., 2010; Vara & Espinosa, 2023). Esta experiencia ha sido vinculada con resultados favorables tanto para el individuo como para la organización, incluyendo mayor motivación, implicación y persistencia.

Sin embargo, el problema teórico aparece precisamente ahí. El hecho de que el TS sea valioso no implica que sea inocuo. Cuanto más central se vuelve el trabajo para la identidad del individuo, menos neutral resulta el contexto organizacional en el que ese trabajo se realiza. El TS no es solo una experiencia afectiva positiva; es también una forma de inversión identitaria. El individuo no solo valora lo que hace, se reconoce a sí mismo en ello. Y cuando eso ocurre, las condiciones de ejecución dejan de ser periféricas para convertirse en un asunto moral y existencial.

La literatura sobre las paradojas del trabajo significativo ya ha señalado que este no opera de manera lineal, sino atravesado por tensiones internas entre realización y sacrificio, autonomía y control, o plenitud y vulnerabilidad (Bailey et al., 2019). De modo semejante, el estudio clásico de Bunderson y Thompson (2009) sobre zookeepers mostró que el trabajo profundamente significativo puede funcionar como una “doble espada”: produce sentido, pero también legitima sacrificios y expone al trabajador a tensiones estructurales difíciles de procesar. El problema, por tanto, no es si el TS es positivo o negativo, sino cómo su potencia integradora convive con una sensibilidad intensificada frente a la incongruencia.

Desde esta perspectiva, el TS debe ser entendido como un antecedente ambivalente. Su primera cara es integradora: fortalece la identificación con el rol, el sentido de contribución y la disposición a perseverar. Su segunda cara es más problemática, pues incrementa la exigencia subjetiva de cohe-

rencia entre lo que el trabajo representa y lo que la organización efectivamente permite, recompensa o tolera. El valor del trabajo eleva, simultáneamente, el umbral de decepción frente al contexto organizacional.

INTEGRACIÓN IDENTITARIA Y EXPECTATIVA DE COHERENCIA ORGANIZACIONAL

La clave para entender esa ambivalencia reside en la identidad. El trabajo se vuelve significativo, en buena medida, porque se articula con preguntas fundamentales del yo: quién soy, qué hago, por qué importa lo que hago y a qué clase de organización pertenezco. No se trata solo de una experiencia de satisfacción, sino de una configuración identitaria en la que el trabajo se incorpora como parte constitutiva de la autodefinición del sujeto.

La investigación de Pratt et al. (2006) sobre identidad profesional resulta especialmente útil aquí. Su análisis muestra que la construcción de identidad ocupacional depende de ciclos de aprendizaje entre trabajo e identidad, y que las “violaciones de integridad trabajo-identidad” pueden desestabilizar profundamente el sentido de sí. Esa idea puede extenderse al terreno del trabajo significativo, pues cuanto mayor sea la integración identitaria con el rol, mayor será la expectativa de que la organización sostenga un entorno compatible con el valor que el individuo atribuye a su trabajo.

Esa expectativa puede denominarse expectativa de coherencia organizacional. No se refiere solo a la expectativa de justicia

o eficacia, sino a la expectativa de que la organización no contradiga los valores que hacen que el trabajo sea experimentado como significativo. Cuando esta expectativa es alta, el individuo evalúa a la organización no solo en términos de resultados, sino en términos de fidelidad moral al significado del trabajo. La organización deja de ser un simple contenedor estructural y se convierte en instancia de validación o invalidación del sentido.

La literatura sobre congruencia valorativa refuerza este argumento. Edwards y Cable (2009) mostraron que la congruencia de valores importa porque afecta confianza, predictibilidad, comunicación y atracción interpersonal. Del mismo modo, la meta-análisis de Kristof-Brown et al. (2005) consolidó la importancia de la coherencia persona-organización para múltiples resultados actitudinales y conductuales. El presente artículo extiende esa línea, al plantear que cuando el trabajo tiene alta centralidad identitaria, la incongruencia entre valores personales y prácticas organizacionales no genera solo mal ajuste; genera una amenaza al valor mismo del trabajo.

Proposición 1. El trabajo significativo se asocia positivamente con la integración identitaria en el rol laboral.

Proposición 2. La integración identitaria se asocia positivamente con la expectativa de coherencia organizacional.

Proposición 3. La integración identitaria media la relación entre trabajo significativo y expectativa de coherencia organizacional.

DISCREPANCIA ORGANIZACIONAL Y EROSIÓN DEL VALOR PERCIBIDO DEL TRABAJO

Este artículo define la discrepancia organizacional como la percepción de desalineación entre el valor y significado atribuidos al trabajo y las prácticas efectivas de la organización. Esa discrepancia puede adoptar múltiples formas: incoherencia entre discurso y práctica, estructuras de incentivos que degradan el propósito del trabajo, liderazgos que trivializan valores proclamados o demandas organizacionales incompatibles con convicciones éticas fundamentales.

La contribución del modelo es sostener que la discrepancia no opera como una simple variable contextual, sino como una experiencia relacional cuya intensidad depende del grado de inversión identitaria del individuo. Cuando el trabajo tiene alta significación y la expectativa de coherencia es elevada, la discrepancia no se interpreta como una mera molestia organizacional. Se interpreta como un desajuste que compromete el propio valor del trabajo.

Para explicar el tránsito entre discrepancia y conflicto, el modelo introduce la noción de erosión del valor percibido del trabajo. Este concepto alude al proceso gradual mediante el cual el individuo pierde la capacidad de sostener, de forma coherente, el valor que atribuía a su trabajo dentro de las condiciones organizacionales concretas en que debe realizarlo. No se trata de un colapso súbito del significado, sino de una fragmentación paulatina entre el ideal del trabajo y su experiencia vivida.

Ahora bien, la erosión del valor percibido del trabajo no debe entenderse como una consecuencia automática de la discrepancia organizacional. Entre la percepción inicial de incoherencia y la erosión efectiva del significado media un proceso psicológico de evaluación, afrontamiento y eventual fracaso adaptativo. Cuando el individuo percibe que las prácticas organizacionales contradicen el valor que atribuye a su trabajo, se activa una tensión próxima a la disonancia cognitiva y, en contextos de alta implicación moral, a formas de malestar moral o amenaza identitaria. En una primera etapa, el trabajador puede intentar restaurar la coherencia mediante racionalización, reinterpretación del contexto, distanciamiento selectivo o estrategias de afrontamiento orientadas a preservar el sentido del trabajo. La erosión aparece cuando estos esfuerzos dejan de ser suficientes y el individuo ya no consigue sostener, de manera creíble para sí mismo, la compatibilidad entre el valor ideal de su trabajo y las condiciones organizacionales en las que debe realizarlo.

Bajo esta lectura, la erosión no es una mera pérdida afectiva del entusiasmo, sino el resultado de un fracaso en la regulación de la disonancia entre significado, identidad y organización. Esto refuerza la lógica de las Propositiones 4 y 5, porque permite sostener que la discrepancia será especialmente corrosiva cuando la expectativa de coherencia sea alta y cuando el individuo haya invertido una parte significativa de su identidad moral en el trabajo. Cuanto mayor sea esa inversión, más difícil será absorber la incongruencia sin deterioro del valor percibido del trabajo.

Este mecanismo importa porque la discrepancia, por sí sola, no necesariamente genera conflicto. Los trabajadores pueden racionalizarla, tolerarla o posponer su procesamiento. El conflicto aparece con mayor probabilidad cuando la discrepancia erosiona el valor del trabajo, es decir, cuando seguir desempeñándolo bajo ciertas condiciones obliga al individuo a reconocer que aquello que consideraba moralmente valioso ya no puede sostenerse de manera íntegra. En este punto, la tensión deja de ser solo organizacional y se vuelve identitaria.

Proposición 4. La discrepancia organizacional se asocia positivamente con la erosión del valor percibido del trabajo.

Proposición 5. La expectativa de coherencia organizacional modera positivamente la relación entre discrepancia organizacional y erosión del valor percibido del trabajo, de modo que esta relación será más fuerte cuando la expectativa de coherencia sea alta.

DEL DETERIORO DEL SIGNIFICADO AL CONFLICTO MORAL-IDENTITARIO

La literatura clásica sobre conflicto organizacional distingue, con razón, entre conflicto de tarea y conflicto relacional (De Dreu & Weingart, 2003). Sin embargo, esa tipología deja insuficientemente tematizada una forma de conflicto que no se reduce ni al desacuerdo operativo ni a la fricción interpersonal. El modelo desarrollado aquí propone denominarla conflicto moral-identitario.

El conflicto moral-identitario emerge cuando el individuo experimenta que seguir desempeñando su rol bajo determinadas condiciones organizacionales compromete valores centrales del yo. En ese escenario, la organización ya no es solo ineficiente, frustrante o injusta. Se vuelve incompatible con el significado del trabajo y, por tanto, con la versión de sí mismo que el individuo ha invertido en ese trabajo. El conflicto se produce, entonces, en el punto de fricción entre identidad, valor y organización.

Esta forma de conflicto ayuda a explicar por qué trabajadores altamente comprometidos pueden reaccionar con especial intensidad frente a incoherencias organizacionales. No es que el compromiso fracase. Es que ese compromiso, al estar anclado en la identidad, vuelve más costosa la discrepancia. El trabajo significativo aumenta la disposición a sostener el rol, pero también hace más dolorosa la experiencia de sostenerlo cuando el entorno lo vacía de significado.

Las manifestaciones de este conflicto pueden ser diversas: voz crítica, cinismo, distanciamiento psicológico, retraimiento moral o intención de salida. Todas ellas expresan, de distintas maneras, la imposibilidad de reconciliar el valor del trabajo con la organización en la que ese trabajo debe seguir siendo realizado.

Proposición 6. La erosión del valor percibido del trabajo se asocia positivamente con el conflicto moral-identitario.

Proposición 7. La erosión del valor percibido del trabajo media la relación entre dis-

crepancia organizacional y conflicto moral-identitario.

No obstante, el conflicto moral-identitario no se traduce mecánicamente en una única respuesta. La forma que adopta depende de la combinación entre recursos del trabajador, canales organizacionales disponibles y credibilidad del entorno institucional. Cuando existen espacios genuinos de escucha, posibilidad real de corrección y percepciones relativamente altas de justicia organizacional, el conflicto puede canalizarse hacia formas de voz crítica que, aunque tensas, siguen siendo potencialmente funcionales para la organización. En cambio, cuando el entorno es percibido como cerrado, incoherente o manipulador, el mismo conflicto tiende a desplazarse hacia respuestas más corrosivas, como el cinismo, la retirada psicológica o la intención de salida.

Esta bifurcación permite conectar la Proposición 8 con la posterior tipología de nudges de respuesta. En condiciones favorables, esos nudges pueden ayudar a transformar la tensión moral en voz institucionalmente procesable. Pero en condiciones de baja justicia o incongruencia persistente, el intento de canalizar el conflicto hacia respuestas controladas puede fracasar y acelerar precisamente aquello que busca evitar: desafección, cinismo o abandono. De este modo, las respuestas al conflicto no deben entenderse solo como consecuencias del malestar, sino como el resultado de la interacción entre conflicto moral-identitario, credibilidad organizacional y dispositivos de canalización conductual.

Proposición 8. *El conflicto moral-identitario se asocia positivamente con respuestas organizacionales de oposición o distanciamiento; bajo condiciones de alta credibilidad institucional tenderá a canalizarse hacia voz crítica, mientras que bajo condiciones de baja justicia organizacional tenderá a expresarse como cinismo, retirada psicológica e intención de salida.*

NUDGING ORGANIZACIONAL COMO MODULADOR PERCEPTIVO: FUNCIONES, LÍMITES Y AMBIVALENCIA

La literatura sobre nudging ha mostrado que la arquitectura de elección puede influir en la atención, el encuadre, la interpretación normativa y la conducta sin recurrir a coerción directa (Thaler & Sunstein, 2008; Sunstein, 2017). El nudging es una forma de influir en las decisiones de las personas mediante cambios sutiles en el entorno de elección, sin prohibir opciones ni imponer sanciones económicas importantes. En contextos organizacionales, esta capacidad ha sido usualmente tratada como una herramienta para facilitar cumplimiento, coordinación o decisiones prosociales. Sin embargo, en el marco del presente modelo, el interés del nudging no radica simplemente en su eficacia conductual, sino en su capacidad para intervenir en la forma en que los trabajadores perciben, interpretan y procesan la discrepancia entre el significado atribuido al trabajo y las prácticas efectivas de la organización.

La elección del nudging como foco de análisis no es accidental ni meramente

ilustrativa. Entre los múltiples instrumentos de intervención organizacional disponibles, el nudging resulta especialmente relevante porque representa una tecnología contemporánea de gestión sutil, de bajo costo y políticamente atractiva, orientada a influir en percepción y conducta sin recurrir a rediseños estructurales profundos. Precisamente por esa condición, se ha vuelto un objeto analítico privilegiado para examinar cómo las organizaciones intentan gestionar engagement, adaptación y alineación subjetiva mediante ajustes en la arquitectura de elección antes que mediante transformaciones sustantivas de contexto. A diferencia de enfoques más visibles, como el liderazgo transformacional o las políticas formales de comunicación, el nudging permite estudiar con mayor nitidez la tensión entre facilitación conductual y posible manipulación del sentido. Su inclusión en este modelo obedece, por tanto, a que constituye una forma especialmente reveladora de intervención cuando el problema no es solo qué hacen los trabajadores, sino cómo perciben, interpretan y procesan la discrepancia organizacional.

Desde esta perspectiva, el nudging debe entenderse como un modulador perceptivo del conflicto. Su función no consiste necesariamente en resolver las causas estructurales de la tensión, sino en alterar la manera en que dicha tensión se vuelve visible, interpretable y conductualmente procesable para el individuo. Esto resulta especialmente relevante en contextos donde el trabajo significativo ha elevado la integración identitaria y, con ello, la expectativa de coherencia organizacional.

En esos casos, pequeñas variaciones en la arquitectura de elección pueden afectar no solo decisiones instrumentales, sino también la experiencia subjetiva del desajuste.

Tipología. Para comprender con mayor precisión cómo el diseño de la arquitectura de elección interviene en la experiencia del trabajo significativo, se propone una tipología de cuatro funciones básicas del nudging en contextos de conflicto organizacional.

Tabla 1. Tipología funcional del nudging en contextos de conflicto organizacional

Tipo de nudge	Definición funcional	Mecanismo principal	Potencial efecto positivo	Riesgo bajo incongruencia estructural
Nudges de atención	Incrementan la prominencia de los aspectos positivos del trabajo o del propósito organizacional.	Focalización atencional (saliency)	Reducen sobreacciones ante fricciones menores y estabilizan el foco en el valor del trabajo.	Desplazan la atención desde incoherencias persistentes hacia elementos simbólicos positivos.
Nudges de interpretación	Reencuadran las discrepancias como desafíos de adaptación, aprendizaje o crecimiento profesional.	Encuadre interpretativo (framing)	Favorecen resiliencia y regulación emocional ante tensiones transitorias.	Individualizan la causa del conflicto y redefinen fallos estructurales como insuficiencias adaptativas del trabajador.
Nudges de respuesta	Canalizan la expresión del conflicto hacia mecanismos de voz controlada o compromiso pro-organizacional.	Orientación conductual	Transforman tensión en retroalimentación institucionalmente procesable.	Absorben el conflicto en respuestas seguras para la organización y desalientan formas más disruptivas de denuncia o resistencia.

Nudges de normalización	Presentan la adaptación a la cultura organizacional como conducta esperada mediante normas sociales o opciones por defecto.	Conformidad normativa	Refuerzan cohesión grupal y reducen ambigüedad sobre las conductas esperadas.	Silencian tensiones morales o identitarias al convertir la conformidad en criterio de profesionalismo y pertenencia.
-------------------------	---	-----------------------	---	--

Nota. La tipología distingue cuatro funciones del nudging según el punto del proceso conflictivo sobre el que actúan: atención, interpretación, respuesta y normalización. Su efectividad y legitimidad dependen de la calidad moral e institucional del contexto organizacional.

Nudges de atención. Estos nudges incrementan la prominencia (*saliency*) de los aspectos positivos del trabajo, del propósito organizacional o de los beneficios asociados a la pertenencia institucional. Su función es mantener el foco del individuo en el valor del trabajo, reduciendo la centralidad perceptiva de inconsistencias operativas o tensiones emergentes. En contextos de baja conflictividad, estos mecanismos pueden contribuir a estabilizar la experiencia laboral y evitar sobrereacciones frente a fricciones menores. Sin embargo, cuando la discrepancia organizacional es persistente, también pueden operar como dispositivos de desplazamiento atencional que postergan el reconocimiento de incoherencias más profundas.

Nudges de interpretación. Estos mecanismos actúan a través del *framing*. Su función es encuadrar las discrepancias organizacionales no como fallos estructurales, sino como desafíos de adaptación individual, tensiones normales del crecimiento profesional o etapas transitorias del aprendizaje organi-

zacional. Su potencia reside en que no eliminan la discrepancia, sino que modifican el juicio mediante el cual esta es interpretada. Bajo ciertas condiciones, tal reencuadre puede favorecer resiliencia y regulación emocional. No obstante, también puede desplazar la carga explicativa desde la organización hacia el individuo, transformando una incoherencia organizacional en una supuesta insuficiencia adaptativa personal. Nudges de respuesta. Estos nudges orientan la conducta del trabajador frente a la tensión ya percibida. En lugar de suprimir el conflicto, canalizan su expresión hacia mecanismos de voz controlada, compromiso pro-organizacional o soluciones institucionalmente tolerables. Pueden ser útiles cuando existen canales genuinos de escucha y resolución, pues ayudan a transformar la tensión en retroalimentación procesable. Pero también pueden operar como mecanismos de absorción conductual del conflicto, promoviendo respuestas “seguras” para la organización mientras desincentivan formas más disruptivas de resistencia o denuncia.

Nudges de normalización. Estos mecanismos emplean normas sociales, expectativas implícitas de pertenencia u opciones por defecto (*defaults*) para presentar la adaptación a la cultura organizacional como la conducta esperada. Su efecto más relevante es que convierten la acomodación al entorno en un estándar de normalidad, lo que puede favorecer cohesión grupal y reducir ambigüedad conductual. Sin embargo, también pueden inducir silenciamiento de tensiones identitarias o morales, especialmente cuando la conformidad se presenta como signo de profesionalismo, madurez o lealtad.

En conjunto, esta tipología permite observar que el nudging no actúa en un único nivel. Puede intervenir sobre la atención, la interpretación, la respuesta y la normalización de la experiencia conflictiva. Esta diferenciación refina el modelo porque muestra que la arquitectura de elección no solo modifica comportamientos observables, sino también la visibilidad subjetiva del conflicto y los marcos mediante los cuales este adquiere sentido.

JUSTICIA ORGANIZACIONAL COMO CONDICIÓN DE CREDIBILIDAD DEL NUDGING

La incorporación de la justicia organizacional como condición de frontera del modelo exige una breve precisión conceptual. En este artículo, la justicia organizacional se entiende como la percepción de legitimidad del entorno institucional en al menos tres planos complementarios: la justicia distributiva, referida a la equidad de resultados y recompensas; la justicia procedimental, vinculada a la imparcialidad y consistencia de

los procesos mediante los cuales se toman decisiones; y la justicia informacional o interpersonal, relacionada con la calidad, transparencia y respeto con que la organización comunica, explica y trata a sus miembros. Estas dimensiones no solo afectan satisfacción o compromiso; también configuran el marco dentro del cual los trabajadores evalúan si las señales organizacionales son creíbles y si las intervenciones sobre su conducta poseen legitimidad.

Esta distinción es central para el argumento del artículo porque la efectividad del nudging no depende exclusivamente de su diseño técnico, sino de la credibilidad moral del contexto en el que se implementa. Cuando la organización es percibida como justa, abierta a la voz y relativamente congruente, los nudges pueden ser interpretados como apoyos legítimos a la coordinación o a la regulación constructiva del conflicto. En cambio, cuando el entorno está marcado por arbitrariedad, incongruencia estructural o déficit de legitimidad, esos mismos nudges pueden ser leídos como intentos de administración perceptiva del desajuste. En consecuencia, la justicia organizacional no aparece aquí como un añadido tardío, sino como la condición que determina si la intervención conductual será experimentada como facilitación legítima o como manipulación encubierta.

DINÁMICA CONDICIONAL DEL NUDGING Y JUSTICIA ORGANIZACIONAL

La efectividad y la legitimidad del nudging no son uniformes. Dependen, en gran medida, de la calidad moral e institucional

del entorno organizacional en el que se implementan. Por ello, el problema no es únicamente si el nudging reduce el conflicto, sino qué tipo de conflicto reduce, bajo qué condiciones y a costa de qué.

Aquí la justicia organizacional percibida emerge como condición decisiva. En contextos donde la organización es percibida como procedimentalmente justa, sustantivamente legítima y abierta a la voz, el nudging puede facilitar regulación constructiva. En tales casos, los mecanismos de atención, interpretación o respuesta pueden contribuir a procesar tensiones menores sin distorsionar gravemente la experiencia moral del trabajador. El nudging funciona entonces como soporte para la coordinación y la adaptación saludable.

En cambio, cuando la organización presenta incongruencias persistentes, prácticas arbitrarias o incoherencias estructurales visibles, el mismo nudging puede adquirir otra función. En lugar de facilitar regulación constructiva, puede operar como mecanismo de contención perceptiva: amortigua la visibilidad del conflicto, desplaza su interpretación hacia registros individualizados y favorece la adaptación superficial sin transformación sustantiva del contexto. Bajo estas condiciones, su eficacia conductual inmediata puede ocultar un costo normativo de largo plazo, consistente en la erosión de la integridad moral del trabajador.

Esta ambivalencia obliga a abandonar cualquier lectura ingenua del nudging como tecnología neutral. La misma intervención que en un entorno legítimo facilita alineación

saludable, en un entorno injusto puede convertirse en dispositivo de administración perceptiva del desajuste.

Proposición 9. El nudging organizacional modera la relación entre discrepancia organizacional y conflicto moral-identitario al intervenir sobre la atención, la interpretación, la respuesta y la normalización de la experiencia conflictiva.

Proposición 10a. Bajo condiciones de alta justicia organizacional percibida, el nudging actúa como facilitador de la regulación constructiva del conflicto, aumentando la probabilidad de que la tensión se canalice hacia formas de voz crítica y alineación saludable.

Proposición 10b. Bajo condiciones de incongruencia estructural persistente y baja justicia organizacional percibida, el nudging opera como mecanismo de contención perceptiva que amortigua la visibilidad del conflicto sin resolver su origen, favoreciendo a largo plazo cinismo, retirada psicológica y erosión de la integridad moral del trabajador.

EFFECTO TOTAL Y AMBIVALENCIA DEL TRABAJO SIGNIFICATIVO

Tomadas en conjunto, las relaciones propuestas sugieren que el efecto total del trabajo significativo sobre el conflicto organizacional no es lineal (Figura 1). Bajo condiciones de coherencia organizacional, el TS debería contribuir a la integración, el compromiso y la estabilidad relacional. Bajo condiciones de discrepancia persistente,

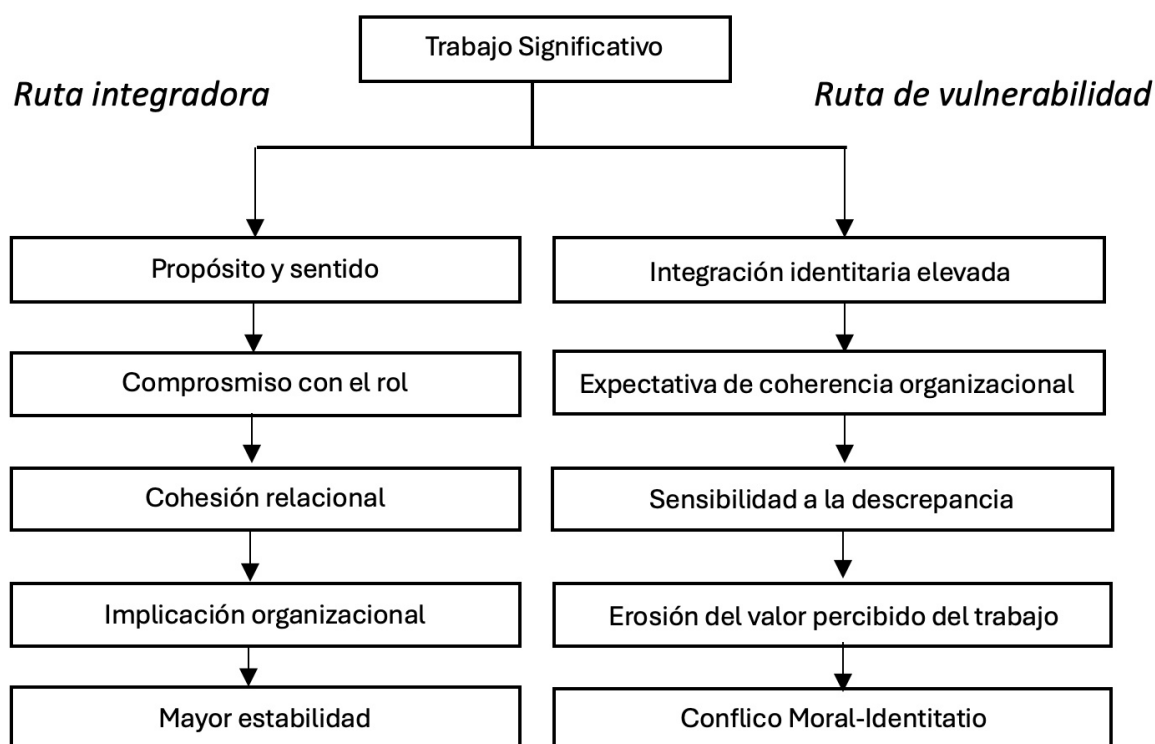
ese mismo TS puede aumentar la probabilidad de conflicto precisamente porque eleva la inversión identitaria y la expectativa de coherencia.

Esto implica que el problema no está en el TS en sí mismo, sino en la fragilidad de su sostenibilidad organizacional. Cuanto mayor es el valor atribuido al trabajo, mayor es la necesidad de una organización capaz de sostenerlo sin vaciarlo. El TS produce inte-

gración, pero bajo incoherencia persistente también produce condiciones para la desintegración.

Proposición 11. El efecto total del trabajo significativo sobre el conflicto organizacional es ambivalente y contingente al nivel de discrepancia organizacional y a la coherencia percibida entre valores personales y prácticas organizacionales.

Figura 1. La ambivalencia del trabajo significativo: ruta integradora y ruta de vulnerabilidad



Nota. El trabajo significativo posee una estructura ambivalente. Bajo condiciones de coherencia organizacional, fortalece integración y compromiso; bajo condiciones de discrepancia persistente, intensifica la vulnerabilidad ante el conflicto.

En conjunto, las once proposiciones formuladas delimitan la lógica interna del modelo conceptual y hacen visible su argumento central: el trabajo significativo no opera de manera lineal ni exclusivamente positiva, sino como un mecanismo ambivalente cuya capacidad integradora convive con una vulnerabilidad específica frente a la discrepancia organizacional. La secuencia propuesta sugiere que la integración identitaria y la expectativa de coherencia amplifican el impacto de la incongruencia, favoreciendo

procesos de erosión del valor percibido del trabajo y la eventual activación de conflicto moral-identitario. A su vez, la incorporación del nudging permite refinar el modelo al mostrar que la experiencia del conflicto no depende solo de condiciones estructurales, sino también de la forma en que estas son percibidas, interpretadas y conductualmente procesadas. La Tabla 2 resume estas proposiciones y presenta, de manera sintética, la arquitectura relacional que sustenta el artículo.

Tabla 2. Propositiones teóricas derivadas del modelo conceptual

Proposición	Relación teórica propuesta	Dirección esperada	Observación teórica
P1	Trabajo significativo → Integración identitaria en el rol	Positiva	El trabajo significativo fortalece la autodefinición del individuo a través de su trabajo.
P2	Integración identitaria → Expectativa de coherencia organizacional	Positiva	Una mayor integración identitaria incrementa la exigencia de consistencia entre valores personales y prácticas organizacionales.
P3	Trabajo significativo → Integración identitaria → Expectativa de coherencia organizacional	Mediación positiva	La integración identitaria transmite el efecto del trabajo significativo sobre la expectativa de coherencia.
P4	Discrepancia organizacional → Erosión del valor percibido del trabajo	Positiva	La incongruencia sostenida debilita la coherencia entre el valor ideal del trabajo y su experiencia organizacional.

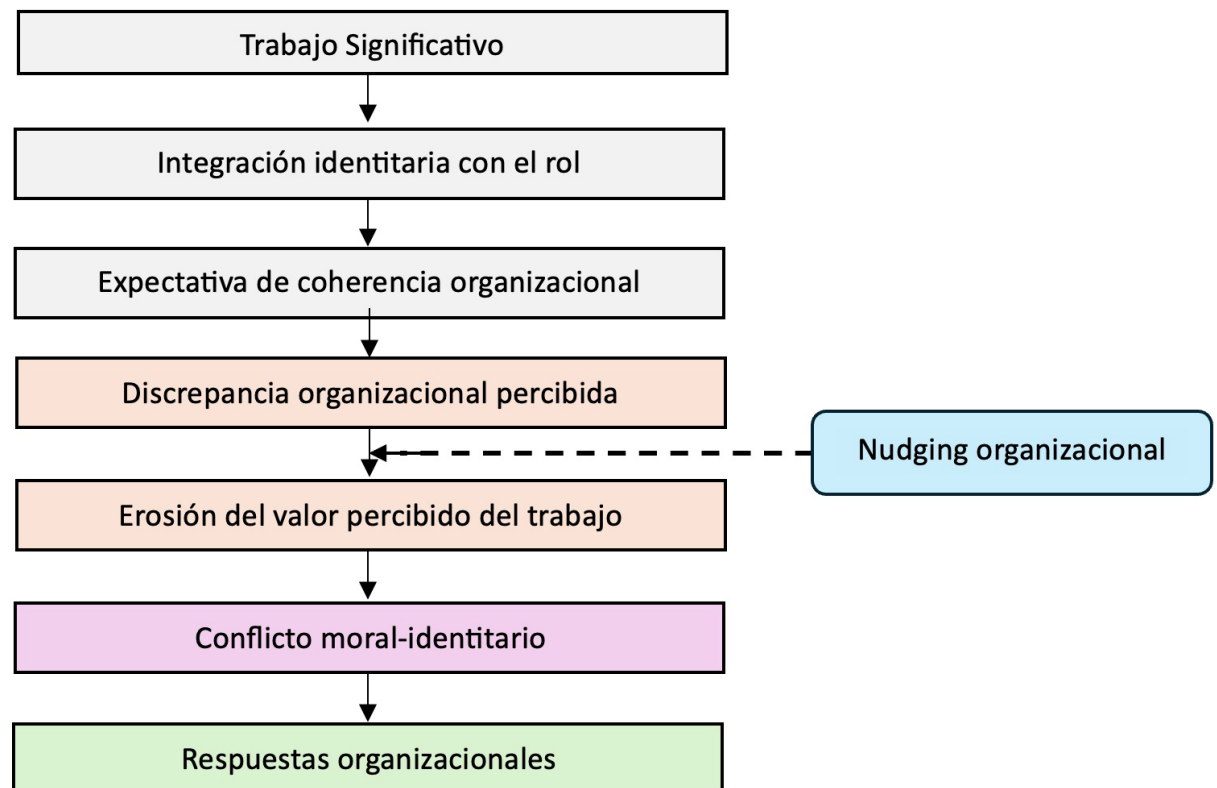
P5	Expectativa de coherencia organizacional × Discrepancia organizacional → Erosión del valor percibido del trabajo	Moderación positiva	La discrepancia será más desestabilizadora cuando la expectativa de coherencia sea alta.
P6	Erosión del valor percibido del trabajo → Conflicto moral-identitario	Positiva	Cuando el valor del trabajo se erosiona, aumenta la tensión entre rol, valores e identidad.
P7	Discrepancia organizacional → Erosión del valor percibido del trabajo → Conflicto moral-identitario	Mediación positiva	La erosión del valor percibido del trabajo explica el tránsito entre discrepancia y conflicto.
P8	Conflicto moral-identitario → Respuestas organizacionales de oposición o distanciamiento	Positiva	El conflicto moral-identitario puede expresarse como voz crítica, cinismo, retirada o intención de salida.
P9	Nudging organizacional → modera la relación entre discrepancia organizacional y conflicto moral-identitario	Moderación	El nudging interviene sobre la atención, interpretación, respuesta y normalización de la experiencia conflictiva.
P10a	Nudging bajo alta justicia organizacional percibida	Regulación constructiva	En contextos legítimos, el nudging puede facilitar una alineación saludable entre propósito y organización.
P10b	Nudging bajo incongruencia estructural persistente	Contención perceptiva	En contextos injustos o incoherentes, el nudging puede amortiguar la visibilidad del conflicto sin resolver su origen.
P11	Trabajo significativo → conflicto organizacional total	Ambivalente y contingente	El efecto total depende del nivel de coherencia organizacional y de la intensidad de la discrepancia percibida.

Nota. Las proposiciones resumen la arquitectura causal del modelo y especifican sus principales mediaciones, moderaciones y condiciones contextuales.

MODELO CONCEPTUAL

La lógica del modelo puede representarse como una secuencia condicional:

Figura 2. Modelo conceptual de la ambivalencia del trabajo significativo, la discrepancia organizacional y el conflicto moral-identitario



Antecedentes
 Proceso conflictivo
 Conflicto
 Respuestas

Nota. El modelo propone una mediación secuencial condicionada. El trabajo significativo fortalece la integración identitaria con el rol, lo que eleva la expectativa de coherencia organizacional. Cuando dicha expectativa es vulnerada, emerge una discrepancia organizacional que, si persiste, erosiona el valor percibido del trabajo y activa conflicto moral-identitario. El nudging organizacional modera este proceso al intervenir sobre la percepción y el procesamiento de la discrepancia.

Desde el punto de vista analítico, este esquema corresponde a una mediación secuencial condicionada: el trabajo significativo fortalece la integración identitaria; esta eleva la expectativa de coherencia; la discrepancia organizacional, amplificada por dicha expectativa, erosiona el valor del trabajo; y esa erosión activa conflicto moral-identitario. El nudging puede alterar el procesamiento de la discrepancia, pero no necesariamente su origen.

CONDICIONES DE FRONTERA

El modelo propuesto no pretende universalidad irrestricta. Su fuerza explicativa debería ser mayor, primero, cuando la centralidad del trabajo en la identidad del individuo sea alta. Segundo, en ocupaciones con alto contenido normativo o vocacional, donde el trabajo tiende a ser vivido como misión, calling o contribución social. Tercero, en contextos donde la discrepancia organizacional sea suficientemente visible como para ser interpretada como tal. Cuarto, en organizaciones con escasos canales creíbles de voz o con bajo liderazgo ético, donde la discrepancia tiene menos posibilidades de ser procesada institucionalmente. Quinto, en entornos donde el nudging sea usado para reencuadrar la experiencia del trabajador, en lugar de modificar las causas estructurales del desajuste.

CONTRIBUCIONES TEÓRICAS

Este artículo realiza cuatro contribuciones principales. Primero, desplaza la teoría del trabajo significativo desde una visión predominantemente afirmativa hacia una comprensión ambivalente de sus efectos. Segun-

do, introduce la erosión del valor percibido del trabajo como mecanismo explicativo intermedio entre discrepancia organizacional y conflicto. Tercero, diferencia el conflicto moral-identitario de otras formas de conflicto organizacional, mejorando su precisión conceptual dentro del comportamiento organizacional. Cuarto, integra la literatura de nudging a la teoría del conflicto, conceptualizando las intervenciones conductuales como moduladores perceptivos antes que como soluciones sustantivas.

IMPLICACIONES PARA LA INVESTIGACIÓN FUTURA

El modelo abre varias agendas empíricas. Una primera consiste en operacionalizar y validar los constructos de erosión del valor percibido del trabajo y conflicto moral-identitario. Una segunda demanda estudios longitudinales, porque el modelo supone un proceso de deterioro y no solo una relación estática entre variables. Una tercera agenda debería comparar distintos tipos de nudging para examinar cuándo estas intervenciones reducen conflicto de manera constructiva y cuándo, en cambio, solo amortiguan señales de incoherencia. Finalmente, sería relevante explorar si el modelo funciona con mayor intensidad en profesiones de vocación, en organizaciones de misión o en contextos institucionales donde la legitimidad moral del trabajo sea especialmente central.

IMPLICACIONES PRÁCTICAS

La implicación gerencial central es incómoda, pero clara: promover trabajo significativo sin sostener coherencia organizacional

puede intensificar el conflicto. Las organizaciones no deberían tratar el sentido del trabajo como una herramienta discursiva o motivacional de bajo costo. Si el lenguaje de propósito, misión o contribución no se corresponde con estructuras, incentivos y prácticas compatibles, el trabajo significativo puede dejar de ser una fuente de integración y convertirse en un detonante de tensión moral.

Esto vuelve especialmente relevante el uso del nudging. Las intervenciones conductuales pueden servir para mejorar coordinación o reducir fricción innecesaria. Pero cuando el conflicto expresa un problema real de incoherencia organizacional, amortiguar su percepción sin corregir su causa puede mejorar el cumplimiento de corto plazo a costa de deteriorar la legitimidad de largo plazo.

CONCLUSIÓN

La literatura sobre trabajo significativo ha explicado con fuerza sus beneficios, pero ha subestimado su fragilidad organizacional. Este artículo ha argumentado que el trabajo significativo no solo integra; también expone. Al fortalecer la integración identitaria, aumenta la expectativa de coherencia entre el valor del trabajo y las prácticas de la organización. Cuando esa expectativa es vulnerada, emerge una discrepancia organizacional que puede erosionar el valor percibido del trabajo y activar conflicto moral-identitario.

Este modelo obliga a reinterpretar el conflicto: lejos de ser una simple anomalía, funciona como un síntoma teóricamente valioso

del desajuste entre el sentido, la identidad y la gestión. Bajo determinadas condiciones, constituye una señal teóricamente informativa de desajuste entre significado, identidad y organización. Comprender esa señal exige abandonar la idea de que el trabajo significativo es un bien organizacional de efectos uniformemente positivos. Su promesa depende, en última instancia, de que la organización sea capaz de sostener el mundo moral que ese trabajo reclama.

TRABAJOS CITADOS

- Allan, B. A., Autin, K. L., & Duffy, R. D. (2016). Self-determination and meaningful work: Exploring socioeconomic constraints. *Frontiers in Psychology*, 7, Article 71. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00071>
- Bailey, C., Lips-Wiersma, M., Madden, A., Yeoman, R., Thompson, M., & Chalofsky, N. (2019). The five paradoxes of meaningful work: Introduction to the special issue "Meaningful Work: Prospects for the 21st Century". *Journal of Management Studies*, 56(3), 481–499. <https://doi.org/10.1111/joms.12422>
- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 32–57. <https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.1.32>
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654–677. <https://doi.org/10.1037/a0014891>
- Hummel, D., & Maedche, A. (2019). How effective is nudging? A quantitative review on the effect sizes and lim-

its of empirical nudging studies. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 80, 47–58. <https://doi.org/10.1016/j.jsocec.2019.03.005>

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

Mertens, S., Herberz, M., Hahnel, U. J. J., & Brosch, T. (2022). The effectiveness of nudging: A meta-analysis of choice architecture interventions across behavioral domains. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 119(1), e2107346118. <https://doi.org/10.1073/pnas.2107346118>

Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, 49(2), 235–262. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786060>

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>

Sunstein, C. R. (2017). Nudges that fail. *Behavioural Public Policy*, 1(1), 4–25. <https://doi.org/10.1017/bpp.2016.3>

Szaszi, B., Pálkás, A., Palfi, B., Szollosi, A., & Aczel, B. (2018). A systematic scoping review of the choice architecture movement: Toward understanding when and why nudges work. *Journal of Behavioral Decision Making*, 31(3), 355–366. <https://doi.org/10.1002/bdm.2035>

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.

Vara-Horna, A. A., & Espinosa-Domínguez, A. G. (2023). COVID-19 disruption and meaningful work: The mediating role of family-work conflict. *Administrative Sciences*, 13(3), 87. <https://doi.org/10.3390/admsci13030087>

Amparo Guadalupe Espinosa Domínguez

La Dra. Amparo Guadalupe Espinosa Domínguez es Profesora Investigadora de Tiempo Completo en la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) e integrante del Cuerpo Académico "Gestión del Bienestar y Cultura de Paz". Es especialista en comportamiento organizacional, desarrollo de competencias, liderazgo y desarrollo humano, con una trayectoria orientada a la formación de profesionales capaces de generar bienestar, innovación y transformación en las organizaciones.

Aristides Alfredo Vara-Horna

El Dr. Aristides Alfredo Vara Horna es Director del Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres. Especialista en metodologías cuantitativas, su trabajo se centra en traducir evidencia científica en herramientas prácticas para la toma de decisiones organizacionales y de política pública.

Jesús Maximiliano Calderon-Espinosa

El Dr. Jesús Maximiliano Calderón Espinosa es Médico Cirujano y Partero egresado de la Facultad de Medicina de la Universidad Autónoma de Nuevo León, con formación complementaria especializada en salud mental, psicología aplicada y clima organizacional. Su trayectoria profesional se ha desarrollado en la práctica clínica privada, enfocada en la atención integral de personas con trastornos mentales, así como en la consultoría para el fortalecimiento del bienestar y el clima organizacional. Adicionalmente, ha contribuido al desarrollo del conocimiento científico mediante su participación en investigaciones y publicaciones de relevancia en el ámbito médico y de la salud.