Diversidad entre empleados y mejoras en el rendimiento de las organizaciones

Un modelo de gestión de recursos humanos

2011

PROFESORES

Rafael Triguero Sánchez

Jesús Peña-Vinces

Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, Nocomercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/

ISBN: 978-84-15061-20-5

A José Manuel Regalado, maestro, consejero y sobre todo, amigo.

Rafael

Índice

Prólogo.....¡Error! Marcador no definido.

1. Introducción **6**

2. El papel de la diversidad en las organizaciones **9**

2.1 Problemas relacionados con la diversidad 12

2.2 Dimensiones culturales 13

2.2.1 La Cultura nacional como determinante de la diversidad.....14

2.2.2 La Cultura de las organizaciones 25

2.3 La diversidad como fuente de ventaja competitiva 29

2.3.1 La relación entre la gestión de las personas y el rendimiento 30

2.3.2 Políticas de control vs. compromiso 31

2.4 Estado actual de la investigación..... 32

2.5 Objetivos de la investigación 37

3. Efectos y gestión de la diversidad **41**

3.1 Los determinantes de la diversidad..... 43

3.1.1 Clasificación de los atributos.....45

3.2 Los efectos de la diversidad..... 48

3.2.1 Efectos relacionados con los procesos sociales 48

3.2.2 Efectos relacionados con el rendimiento en las organizaciones ...57

3.3 La gestión de la diversidad 60

3.3.1 El sistema de recursos humanos 62

3.3.2 Adiestramiento en diversidad 64

3.3.3 Propuestas y recomendaciones 64

3.3.4 Evaluación de la eficiencia de los programas 67

4. Propuesta de un modelo de gestión **69**

4.1 Visión estratégica del modelo 69

4.2 Descripción de elementos 70

4.2.1 Análisis de los factores determinantes de la diversidad.....70

4.2.2 Análisis de los factores culturales 77
4.2.3 Análisis de la relación entre prácticas y rendimiento.....80

4.3 Relaciones entre los elementos del modelo 80
4.3.1 Diversidad demográfica y diversidad de capital humano.....80
4.3.2 Diversidad y cultura en las organizaciones.....81
4.3.3 Cultura y configuración de las prácticas de recursos humanos 81
4.3.4 Prácticas de RRHH y eficacia en los grupos de trabajo 81
4.3.5 Prácticas de RRHH y rendimiento de las organizaciones 81

4.4 Modelo propuesto para la gestión de la diversidad 81
4.4.1 Descripción 81
4.4.2 Características del modelo 82
4.4.3 Aspectos que definen las variables.....83

5. Estudio empírico..... 86

5.1 Empresas objeto de estudio..... 86

5.2 Metodología de la investigación 88

5.3 Resultados del estudio empírico..... 89

6. Conclusiones y aplicaciones prácticas..... 93

6.1 Conclusiones..... 93

6.2 Aplicaciones para la gestión..... 97

Bibliografía..... 100

Anexos 118

1. Introducción

Desde hace unos años se están produciendo importantes transformaciones sociales que han venido a incrementar la diversidad entre la fuerza laboral. Circunstancias que han originado un creciente interés por parte de múltiples sectores de la sociedad –empresarios, expertos, académicos…- desde diferentes perspectivas y enfoques.

El interés por la diversidad entre la fuerza de trabajo en las organizaciones se inició en Estados Unidos, por lo que la mayoría de los estudios que podemos encontrar sobre diversidad proceden de dicho país, pero ha sido a partir de los años 90 cuando más se ha publicado sobre dicho fenómeno.

Entre los estudios e informes que más interés han suscitado por la diversidad en las organizaciones, se encuentra un informe titulado "*Workforce 2000*" (Johnston y Packer; 1987) por el que el Instituto Hudson de Estados Unidos anunciaba importantes cambios entre la composición de la fuerza de trabajo en las empresas estadounidenses para el siglo XXI. En el referido informe se pronosticaba una mayor presencia de personas de color, minorías raciales y mujeres, hasta superar el número de hombres de raza blanca en las organizaciones. No obstante debemos tener presente que la realidad estadounidense obedece al legado histórico y social experimentado por este país, con su heterogeneidad racial, de origen esclavista en sus orígenes y de fuerte inmigración posteriormente (Kurowsky, 2002), que llegó a provocar impactantes movimientos reivindicativos en pro de los derechos civiles a lo largo de los años 60 y 70. Evidentemente su repercusión en la realidad empresarial fue una manifestación más de dicha sociedad en tales circunstancias y, de ahí, el enfoque que la diversidad tuvo en los años 70 y 80, un enfoque claramente posicionado en la corrección de situaciones de injusticias.

Se trata de estudios que no se conciben como una manera de gestionar la diversidad sino de detectar procesos desiguales de los individuos de una organización por razón de género, raza u otro determinante de diversidad (Luis *et al.*, 2003). Este enfoque tradicional ofrecía algunas ventajas, entre ellas, una mayor representación de las minorías, mayores posibilidades de promoción para estas así como para las mujeres, mejora de la autoestima y menor número de incidentes y una mejor imagen social de la empresa. Sin embargo, también se generan inconvenientes como la reacción de hombres de raza blanca (por resentimiento y/o resistencia) o la reacción de las minorías y las mujeres al verse estigmatizadas y, en algunos casos, resentimiento por no poder demostrar su verdadera cualificación sin necesidad de medidas especiales (Janssens y Steyaert, 2003).

La diversidad de la fuerza laboral reconoce la realidad de que las personas difieren en muchos aspectos, visibles o invisibles, principalmente la edad, sexo, estado civil, condición social, discapacidad, orientación sexual, religión, personalidad, origen étnico y la cultura. Sin embargo, los asuntos de diversidad que predominan en cada país difieren entre sí, siendo la desigualdad de género el tema más generalizado y antiguo.

En España encontramos la diversidad como un fenómeno tardío en relación a otros países como Estados Unidos, se ha pasado de una población laboral relativamente homogénea en cuanto a raza, género, cultura o confesión religiosa a una población laboral más heterogénea. Su origen parece obedecer a cambios provocados por:

- Fuerte proceso de internacionalización de un gran número de empresas, de todos los tamaños y en prácticamente todos los sectores de actividad.
- Proliferación de nuevas estructuras demográficas en los mercados de trabajo derivadas tanto de la inmigración como de la incorporación de la mujer a todos los niveles organizativos.
- Nuevas estructuras empresariales: estrategias de cooperación, fusiones y adquisiciones o alianzas culturalmente diferentes, suelen requerir de la constitución de equipos compuestos por empleados culturalmente diversos, con formas de entender el trabajo y conocimientos distintos.

Un estudio a gran escala realizado sobre Fortune Global 500 (Nishii y Özbilgin, 2007) reveló que el 100% de las organizaciones inspeccionadas percibían la diversidad global como un problema importante o muy importante, concluyendo que las diversas formas de discriminación persistirán en tanto que las legislaciones de todos los países tiendan a garantizar las mismas oportunidades. Pero este tipo de creencias o percepciones que han sido detectadas en algunos estudios, nos da pie a nuestra primera cuestión a investigar:

¿Influyen en las organizaciones las diferencias demográficas entre los empleados? Y, en su caso, **¿cómo lo hacen?**

Una constante que han observado los estudiosos del tema, ha sido la falta de consenso entre los resultados obtenidos. Sin embargo, coinciden al afirmar que de una falta de gestión de la diversidad lo más probable es que se deriven efectos perniciosos. Además, las nuevas tendencias en este área vienen apoyando al fenómeno de la diversidad como un factor de éxito (Richard *et al.*, 2004), lo que nos lleva a plantear si efectivamente la gestión de la diversidad entre los empleados tiene efectos

beneficiosos **¿estos inciden sobre los resultados de los grupos de trabajo? ¿Y sobre el rendimiento organizativo?**

La mejora del rendimiento empresarial ha sido relacionada con la gestión de los recursos humanos (Schuler y Jackson, 2005), en tanto que puede considerarse como una poderosa fuente de *ventajas competitivas* sostenibles para las organizaciones, iniciándose toda una corriente de investigación encaminada a demostrar la citada relación.

En dicha corriente se observan dos líneas genéricas de gestión (Gooderham *et al.*, 1999). Por una parte, existen prácticas de recursos humanos –RRHH- tendentes al control, enfocadas en la producción y su medición; y por otra parte, un modelo de gestión más enfocado hacia la búsqueda del compromiso del empleado con la organización. Sin embargo no todas las prácticas de gestión estratégica de RRHH han podido ser catalogadas de control (o calculadoras según las denominan Gooderhan *et al.*, 1999) ni de compromiso (o colaboradoras). Es decir, ambas categorías invitan a pensar en un continuo que va desde prácticas totalmente de control hasta prácticas totalmente de compromiso, existiendo innumerables posiciones intermedias (Gooderhan *et al.*, 2008). A partir de estos planteamientos podemos hacernos la siguiente pregunta:

¿Pueden influir las prácticas de recursos humanos en la gestión de la diversidad?

Para dar respuesta a las preguntas planteadas, y a otras que surgirán a lo largo de la investigación, se hace preciso construir un modelo que integre los principales factores y variables que puedan influir en la gestión de la diversidad a través de las prácticas de los RRHH, y que pueda determinar si tiene o no consecuencias en el rendimiento en las organizaciones. Así, surge nuestro principal objetivo de investigación:

Construir un modelo explicativo del rendimiento alcanzado en las organizaciones con empleados diversos a través de las prácticas de los recursos humanos

2. El papel de la diversidad en las organizaciones

Actualmente se aprecian importantes transformaciones en los sistemas económicos y productivos en los que se desenvuelven las empresas, ante lo cual cada día son más las organizaciones que consideran su adaptabilidad como factor clave para el éxito y su supervivencia. Si nos encontramos inmersos en una economía cada día más globalizada y competitiva, junto al desarrollo de nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones, parece lógico que las organizaciones demanden una mayor flexibilidad en sus estructuras, con organigramas más planos, posibilitando la aparición de empresas virtuales o que faciliten el trabajo a distancia (Hayes, 2000), todo lo cual plantea al menos que la gestión de la diversidad de los RRHH se vea obligada a adaptarse a los nuevos tiempos.

Jackson y Álvarez (1992) apuntan que las cuestiones referentes a la diversidad, ganarán en importancia en los próximos años porque la calidad de la comunicación y las interacciones entre las personas son más importantes para el éxito de los negocios, especialmente en empresas del sector servicios. Es precisamente en este sector, de especial importancia en la economía española, en el que se requiere a empleados con habilidades interpersonales y similitud cultural entre quien provee el servicio y el cliente, lo que puede mejorar la efectividad de la entrega del servicio y de la percepción de calidad del mismo.

El interés por la implementación en la empresa de políticas de gestión de la diversidad, además de lo anteriormente citado, puede deberse a compromisos morales con los empleados, para evitar situaciones que pudieran percibirse como *injustas*, afectando a las actitudes de estos, a sus comportamientos en el lugar de trabajo y a la habilidad para trabajar con otros empleados, lo que puede condicionar a los resultados empresariales (Susaeta y Navas, 2005).

Las nuevas tendencias en la gestión de los RRHH están apoyando la diversidad como un factor de éxito (Peters, 1998), principalmente en el momento de gestionar grupos de trabajo. Algunos autores concretan dichos beneficios derivados de la diversidad en:

Reducción de costes. Menores costes de rotación y/o absentismo si las organizaciones crean un ambiente adecuado, de forma que obtengan ventajas sobre aquellas empresas que no sepan responder adecuadamente a las demandas de este colectivo (Mayo, 2002).

Selección y retención del talento. Dado que las mujeres y las minorías culturales representan una parte importante del talento del mercado laboral, las empresas con mejor publicidad sobre sus políticas de diversidad tienen mayor probabilidad de captar y mantener a este talento.

Marketing. La ventaja de la diversidad para el *marketing* reside en la idea de que una fuerza laboral diversa puede responder mejor a un mercado, de bienes y servicios, cada vez más diverso (Fernández, 2003). Algunos expertos han encontrado que para la internacionalización de muchas corporaciones se necesita una perspectiva multicultural que permita competir con éxito en el extranjero, estas empresas necesitarán contar con empleados diversos para relacionarse con clientes y proveedores en todo el mundo. Además, algunos estudios confirman que una consecuencia de contar con una plantilla diversa, especialmente en los departamentos de atención a los clientes, con un mayor número de clientes de colectivos minoritarios (Subeliani y Tsogas, 2005).

Creatividad e innovación. Las empresas más innovadoras han sabido retener y gestionar mejor a la fuerza laboral diversa que las empresas menos innovadoras. Camelo-Ordaz *et al.*, (2005) obtuvieron que la diversidad en determinados contextos pueden tener efectos positivos sobre la innovación (en equipos de alta dirección) mientras que en otras situaciones pueden ser negativos.

Según Kochan *et al.*, (2003) el éxito de las organizaciones parece derivarse del conjunto de actividades que algunas empresas desarrollan con respecto a la diversidad, por ejemplo la existencia de un buen plan de comunicación o el adiestramiento en la concienciación de educar a empleados sobre determinados objetivos e iniciativas. Es decir, el adiestramiento en diversidad en las organizaciones puede traer consigo nuevas oportunidades. Zellmer y Gibson (2006) obtuvieron en su investigación con empresas multinacionales, que los equipos diversos favorecían el proceso de aprendizaje en contextos internacionales. Estas empresas precisan de empleados diversos para relacionarse con clientes y proveedores de todo el mundo, así es frecuente que las empresas desarrollen programas de formación para concienciar a sus empleados acerca de la necesidad de desarrollar habilidades necesarias para atender la diversidad y ser sensibles a las diferencias que pueden existir entre ellos y las personas de otros países.

Flexibilidad organizativa. Cox y Blake (1991) sugirieron que ante un aumento de la diversidad cultural en una compañía, es probable que también aumente su flexibilidad para adaptarse a los cambios por dos razones principalmente. Primero, porque la diversidad cultural aumenta el número de individuos que puedan ser bilingües y biculturales, y estos individuos poseen mayor flexibilidad cognitiva y son capaces de examinar una situación desde varios puntos de vista. Y segundo, porque desde una organización que gestiona eficazmente a una fuerza laboral diversa se está operando con

métodos y políticas más variadas y menos estandarizadas. Todo ello hace que sean organizaciones más predispuestas a otros tipos de cambio.

Los razonamientos expuestos se encuentran dentro de una corriente de pensamiento que defiende la concepción de la diversidad como fuente de ventaja competitiva, de la que algunos investigadores afirman que la relación entre diversidad y rendimiento empresarial no siempre es directa y positiva, sino que los efectos vendrán determinados por otros factores como las estrategias que persigan las empresas, la forma en que estas se dirijan o la gestión que se haga de la diversidad (Richard, 2000).

Además de los argumentos económicos y de los compromisos morales con los empleados, las organizaciones también encuentran la necesidad de desarrollar políticas de responsabilidad social (legitimación social) dada la creciente importancia de su imagen ante inversores, clientes, proveedores, competidores… Las organizaciones no solo necesitan materia prima, capital, empleados, conocimiento y equipo productivo; también dependen del grado de aceptación de la sociedad en la que operan, de tal forma que aquellas organizaciones cuyos entornos cuestionan su derecho a sobrevivir pueden ser expulsadas del mercado (Hatch, 1997). La recompensa de ser legítima hace suponer que aumentarán los recursos de la empresa y también su esperanza de sobrevivir.

Según un número importante de investigadores, el concepto de función social es el origen de la existencia de determinadas responsabilidades de la empresa hacia la sociedad, y se basa en la consideración de la propia empresa como sistema abierto, perspectiva desde la que se encuadra la gestión de la diversidad en las organizaciones como una parte de lo que se ha venido en denominar *Responsabilidad Social Corporativa*. Una aproximación interesante es la de Castillo (1985) que señala a dicha responsabilidad como la obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución, hacia la sociedad en conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños causados a sus personas o patrimonio común por la actividad de la empresa.

Esta integración de lo social y lo económico constituye un principio orientador de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la gestión empresarial y debe significar al menos una gestión en común entre la RSC y la actividad económica, en la que ambas tienen que fusionarse (Araque y Montero, 2003). Se trata de una decisión empresarial, es decir, cada empresa motivada por una multiplicidad de intereses y factores, decide por sí misma la mejor manera de expresar e integrar los valores en sus estrategias (Jackson, 2003). En todo caso, la integración significa que la empresa asume la filosofía de la RSC en su actividad.

2.1 Problemas relacionados con la diversidad

A lo largo de la literatura académica sobre diversidad en las organizaciones han ido apareciendo divergencias en los resultados obtenidos por los investigadores, enfoques diferentes del propio concepto de diversidad y otras incoherencias que ponen de relieve la dificultad de afrontar este tipo de estudios. En un intento por sintetizar estos problemas, los hemos agrupado en tres apartados:

a) En primer lugar se observa la existencia de **poco consenso** entre los resultados de las investigaciones. Por ejemplo, mientras algunos autores han identificado una relación positiva entre *rendimiento* y *diversidad* (Filkelstein y Hambrick, 1996), otros no han encontrado ninguna (*v.g.* Richard, 2000). Para otros autores, como Kochan *et al.*, (2003), la relación entre diversidad y resultados va a depender de factores organizativos en los que esta tiene lugar, de su cultura organizativa, su estrategia de negocio y de las políticas y prácticas de RRHH que la empresa desarrolle. Tampoco sostiene la literatura que la existencia de equipos o grupos diversos necesariamente obtengan mejores resultados, estén más comprometidos con la organización o experimenten mayores niveles de satisfacción (Milliken y Martins, 1996; Williams y O'Reilly III, 1998).

Tal divergencia de resultados puede explicarse por la falta de consenso en las definiciones y medidas seleccionadas para evaluar el grado de diversidad (principalmente diversidad demográfica) y en el establecimiento de una relación directa y lineal entre diversidad y efectos (rendimiento) sin que existan variables intermedias –moderadoras o mediadores- (Martin *et al.*, 2006). De hecho, muchos autores se han centrado en los inputs y outputs, como si se tratase de una "*Caja Negra*", de la que no se considera su dinámica interna (Lawrence, 1997).

Como indican Susaeta y Navas (2005) la literatura sí coincide en la necesidad de tener en cuenta las cuestiones referentes a la diversidad porque, de lo contrario, produciría con bastante probabilidad efectos adversos en los procesos de grupo, especialmente en lo referente a cuestiones de comunicación, conflicto y cohesión (*v.g.* Wong, 2008).

b) En segundo lugar, resulta significativo que importantes empresas multinacionales como Coca-Cola o Ford Motor Company, con programas de diversidad de los que se enorgullecen, sigan resolviendo abundantes demandas de discriminación racial. Incluso Wall-Mart, que llegaría a ocupar el primer lugar en el ranking 2003 de *la revista Fortune* en las compañías más admiradas de América, se ha enfrentado al mayor juicio sobre discriminación sexual en toda la historia de los Estados Unidos (se

admitió a trámite una demanda colectiva de casi 1,6 millones de mujeres). Aunque también podría argumentarse que lo sucedido obedece a una mayor concienciación de los empleados al percibir determinadas situaciones como de discriminación, parece quedar claro que no existe homogeneidad en los logros obtenidos de las acciones de diversidad. Casuística a la que habría que añadir la **dudosa fiabilidad** de la información facilitada por muchas firmas consultoras sobre los programas de diversidad en las empresas. Estas siempre han defendido que los programas de diversidad conducían a un mayor rendimiento financiero y a una mayor productividad, lo que no parece estar bien fundamentado (Hansen, 2003; Richard *et al.*, 2007).

c) Una tercera dificultad la encontramos en la propia definición del **concepto de diversidad**. Algunos estudios se inclinan por una definición limitada, acotando su referencia a factores como el género o la raza (*v.g.* Nkomo, 1995). En otra línea encontramos académicos que prefieren una definición amplia de dicho concepto (*v.g.* Jackson *et al.*, 1995). Estos estudiosos argumentan que deben observarse todas las posibles diferencias que definen a las personas, no solo por su raza, género, edad y otras variables demográficas sino también por sus valores, habilidades, ocupación, etc. Aunque a este respecto algunos autores opinan que un exceso de variables puede dificultar la comprensión de la diversidad en las organizaciones. En suma, no parece haber consenso sobre qué atributos o cualidades deben ser consideradas en este tipo de estudios.

2.2 Dimensiones culturales

En el contexto organizativo, la cultura puede ser analizada desde una doble vertiente. En primer lugar, debe considerarse la cultura nacional como fuente de diversidad cultural entre los miembros de países diferentes y, por lo tanto, entre los empleados de una organización en tanto que su origen geográfico sea diferente. Aunque este planteamiento nos lleve a pensar solo en firmas internacionales, en las que se justifica plenamente, también debe considerarse aquellas que cuentan con empleados de diferentes nacionalidades, y por lo tanto generadores de diversidad cultural.

Desde otra perspectiva, debe tratarse *la cultura organizativa* (o corporativa) que, al contrario que las culturas nacionales, no son una cuestión de valores compartidos como argumentan algunos autores (Hofstede, 2001). Tienen su raíz en los valores de los fundadores y los líderes más importantes, pero esos valores se han convertido en prácticas, en reglas del juego para todos los demás miembros de la organización.

2.2.1 La Cultura nacional como determinante de la diversidad

Hasta los años 80 la mayor parte de los trabajos académicos consistían en comparaciones entre directivos en diferentes países, tendencia que se vio modificada tras la publicación de los trabajos de Hofstede (1980, 1984) quien desarrolló una novedosa visión de la cultura a través de cinco dimensiones cuantificables. Las diferencias culturales entre los individuos podríamos representarlas de dos formas distintas, mediante dimensiones y por su tipología. Una tipología estudia y clasifica un número determinado de categorías en las que se han de encajar las diferencias nacionales bajo estudio; sin embargo, los casos reales rara vez se corresponden totalmente con un único tipo, es decir, la mayoría de los casos son híbridos, aunque las reglas de las tipologías exigen clasificarlos en uno de los tipos. El modelo de dimensiones, por su parte, recoge cada una de las magnitudes que sirven para definir un fenómeno determinado, en este caso la cultura nacional. Así, las diferentes culturas nacionales puntúan en cada una de las dimensiones y, posteriormente, pueden ser empíricamente clasificadas en grupos de puntuaciones similares.

El marco propuesto por Hofstede ampliamente afianzado por posteriores publicaciones, no solo permite analizar las culturas nacionales, sino también considerar las diferencias culturales en el seno de las organizaciones, siendo especialmente útil para entender la concepción que tienen los individuos de una organización, los mecanismos que son apropiados para controlar y coordinar las actividades desarrolladas dentro de ella y los roles y relaciones entre sus miembros (Pheng y Yuquan, 2002). La relevancia de estas consideraciones viene dada porque una cuestión indiscutible en estos momentos es la influencia de la cultura nacional en el marco de las organizaciones (Hofstede, 2001).

Entre los múltiples factores o características que establecen diferencias significativas entre los individuos en una organización, podemos encontrar los atributos o dimensiones culturales. Diferencias que no tienen necesariamente que corresponder con áreas geográficas (regiones, países, continentes), razas o religiones (Hofstede, 1999), ya que dentro de las organizaciones pueden coexistir múltiples grupos que sienten su propia diversidad cultural (Ely y Thomas, 2001). Tal y como ha sido criticado "*Las naciones no son las unidades apropiadas para estudiar las culturas*", lo que según Hofstede (1998) es evidente, pero asegura que es la única unidad disponible.

Las dimensiones propuestas han sido: individualismo-colectivismo, distancia de poder, aversión a la incertidumbre, masculinidad-feminidad y orientación a corto o largo plazo. Su relevancia en el contexto de la organización, se estudia a través de las características de una serie de parámetros organizativos como son el diseño organizativo, el proceso de toma de decisiones, la comunicación, el conflicto, el desarrollo de la innovación y la relación con otros empleados.

Individualismo-colectivismo

El colectivismo y el individualismo se consideran polos opuestos de esta dimensión de la cultura nacional, habiéndose descrito el individualismo como una dimensión que pertenece a sociedades en las que el vínculo entre los individuos es bajo: cada persona se espera que desarrolle su vida por sí misma y con su familia inmediata. El colectivismo, como realidad opuesta, caracteriza a sociedades en las que las personas desde su nacimiento están integradas en grupos fuertes y cohesionados, que a lo largo de la vida de sus miembros continúan protegiéndoles como intercambio a una lealtad incuestionable.

Triandis (1989) afirma que el comportamiento de los individuos con un perfil colectivista se encuentra marcado por su pertenencia a un grupo, de tal forma que su actuación no gira en torno al interés y objetivos personales e individuales, sino al interés y objetivos de su grupo, disfrutando además de esta actuación (Pheng y Yuquan, 2002). En esta línea, los colectivistas tienden a adaptarse al grupo en las diferentes situaciones (Noordin *et al.*, 2002) y buscan ante todo mantener relaciones armoniosas en el grupo, aunque ello sea a expensas de sacrificar la realización de las tareas. Estos individuos, por razones obvias, actúan de manera cooperativa con sus colegas y de forma hostil con los que no lo son, tanto con carácter general en la empresa como en el seno de los grupos de trabajo.

El individuo identificado con una sociedad individualista estará interesado en las consecuencias que su comportamiento tiene sobre sus propias necesidades, intereses y objetivos, mientras que un individuo colectivista está más preocupado por las consecuencias que su comportamiento tiene para los miembros de su grupo y, al mismo tiempo, estará dispuesto a sacrificar el interés personal por la consecución de los objetivos colectivos.

Esta línea de pensamiento, defendida por diversos académicos, afirma que los colectivistas prefieren enfoques cooperativos como la negociación, la mediación y el consenso en la resolución de conflictos o la ocultación de estos últimos aparentando que todo va bien (Tjosvold *et al.*, 2003; Triandis *et al.*, 1988). Según Tjosvold *et al.*, (2003), tradicionalmente se evita el conflicto para reforzar la armonía entre sociedades colectivistas como la mejicana o la asiática, mientras que enfrentarse al conflicto directamente, es una de las opciones más adoptada por las sociedades individualistas, aun cuando ello suponga perjudicar las relaciones interpersonales. Asimismo, podemos diferenciar la propensión a utilizar mecanismos de negociación así como de intermediación

entre un extremo y otro de esta dimensión, considerándose que los colectivistas prefieren más la negociación y la mediación de un tercero en el conflicto que los individualistas.

Tabla 1: Colectivismo vs. individualismo

Colectivismo	Individualismo
Deben evitarse las confrontaciones directas y buscar la armonía	Decir lo que se piensa es propio de las personas honradas
La infracción lleva a la vergüenza por uno mismo y por el grupo	La infracción lleva al sentimiento de culpa y a la pérdida del amor propio
Los logros o títulos conseguidos facilitan el acceso a grupos de mayor rango	Los logros o títulos conseguidos mejoran la autoestima y aumentan el valor económico
La relación empresario-empleado se entiende en un plano moral como un vínculo familiar	La relación empresario-empleado se basa en un contrato que aporta ventajas para ambas partes
Las decisiones sobre contratación y promoción tienen en cuenta al grupo interno	Las decisiones sobre contratación y promoción se basan en habilidades y reglas
Se practica una dirección de grupos	Se practica una dirección de individuos
La relación prevalece sobre el asunto a tratar	El asunto a tratar prevalece sobre la relación

Fuente: elaboración propia a partir de Hofstede (1999)

Distancia de poder

La distancia de poder, también denominada distancia jerárquica, se refiere al grado en que los individuos esperan una estructura jerárquica que enfatice las diferencias en estatus entre subordinados y superiores. La distancia de poder entre un jefe o superior y un subordinado es una medida del poder interpersonal o influencia entre el jefe y el subordinado tal y como es percibida por el subordinado. De este modo, en las sociedades marcadas por una alta distancia de poder se esperarán marcadas diferencias jerárquicas que representen la desigualdad existente, mientras que en las caracterizadas por una baja distancia de poder se esperará encontrar una estructura jerárquica más horizontal (Hofstede, 1980).

Las organizaciones con alta distancia de poder se caracterizan por un alto autoritarismo y una división de clases vista como natural, lo que da paso a una línea tradicional de mando en la que la comunicación entre los distintos niveles de mando es directa (comunicaciones arriba-abajo) y donde los subordinados tienen una alta dependencia de los superiores. Además, se observa una gran centralización y marcadas estructuras organizativas (Gómez-Mejía y Palich, 1997).

De todo ello se deriva la definición que Hofstede (2001, 1984) propone de esta dimensión: "*Distancia de poder es el grado en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya desigualmente*". Sus valores son tomados de un intervalo (baja distancia de poder frente a alta distancia de poder) como extremos de un continuo en el que se encuentra todo el espectro de naciones. Se considera entonces que los países con una puntuación baja en esta dimensión son aquellos en los que no se acepta que el poder esté distribuido de manera desigual, y cuando esto ocurre es por razones de conveniencia y "... *es un mal necesario que será minimizado*" (Hofstede, 2001), contrariamente a lo que ocurre en los países con una alta puntuación, que consideran necesaria la desigualdad pues es "... *la base del orden social*" (Hofstede, 2001).

Tabla 2: Poca distancia vs. mucha distancia

Poca distancia	Mucha distancia
Superiores y subordinados se consideran iguales por naturaleza, simplemente desarrollan papeles diferentes	Superiores y subordinados se consideran entre sí desiguales por naturaleza
El sistema permitirá cambios de papeles entre los empleados	El sistema se basa en la desigualdad
Su organización suele ser predominantemente plana	El poder está centralizado en pocas manos
La dependencia con los superiores es mínima, no es necesaria su continuada supervisión y/o dirección	Se espera que a los subordinados se les diga lo que deben hacer
El número de supervisores es reducido al igual que el número de escalas jerárquicas	El personal de supervisión es numeroso así como el número de escalas jerárquicas
Los sistemas retributivos no presentan grandes diferencias	Los sistemas retributivos presentan grandes disparidades
No existen grandes diferencias entre trabajos manuales y de oficina. Los trabajos manuales especializados ocupan un lugar superior a los trabajos comunes de oficina	El trabajo manual suele ocupar una posición inferior a la de oficinas
La comunicación fluye en todas las direcciones, iniciándose en cualquier dirección y sentido	La comunicación suele iniciarse por arriba
El jefe es un demócrata con ingenio. Los privilegios no están bien vistos por la comunidad.	El jefe ideal es un autócrata benévolo o un "*buen padre*", suele ostentar privilegios
Existen mecanismos para denunciar los abusos de autoridad	Son organizaciones cargadas de emociones
Los empleados jóvenes son preferidos a los de más edad	Los empleados jóvenes no son preferidos a los de más edad

Fuente: elaboración propia a partir de Hofstede (1999)

Aversión a la incertidumbre

Según Hofstede (1984, 2001) las sociedades en las que existe una alta aversión a la incertidumbre se caracterizan por su tendencia a evitar decisiones arriesgadas, por miedo a variables incontrolables y elementos aleatorios. Dada la baja tolerancia a la ambigüedad, otorgan un alto valor a la estabilidad, seguridad, rutina y a la falta de tensión y contradicciones, por lo que las actividades serán más estructuradas y las reglas más formales. Las normas y políticas escritas guían las actividades de la firma, dado el alto valor que se les otorga para ayudar a reducir la incertidumbre (Gómez-Mejía y Palich, 1997).

Las organizaciones con una baja aversión a la incertidumbre se caracterizan por tener una directiva más adaptable, para quienes los elementos aleatorios generan un desafío llamativo, por lo que tomarán decisiones más osadas. Además, dado el bajo valor que se le da a la rutina y a la estabilidad, existirán menos reglas escritas para enfrentar los cambios del medio ambiente (Gómez-Mejía y Palich, 1997). La ambigüedad provee nuevas oportunidades, lo que impulsa a estas organizaciones a la innovación, los descubrimientos y los cambios.

Tabla 3: Aversión a la incertidumbre

Escaso control	Fuerte control
No deben existir más normas que las estrictamente necesarias	Hay una necesidad emocional de normas, aunque sean ineficaces
El tiempo es un marco para orientarse	El tiempo es oro
A veces es bueno no hacer nada, debe trabajarse mucho solamente cuando es indispensable	Necesidad emocional de estar ocupado y afán interior de trabajar mucho
La exactitud y la puntualidad deben aprenderse	La exactitud y la puntualidad se dan de forma natural
Tolerancia hacia las ideas y comportamientos que se apartan de la norma	Supresión de las ideas y comportamientos que se apartan de la norma; resistencia a la innovación
Motivación por el logro y la estima o pertenencia	Motivación por la seguridad y la estima o pertenencia

Fuente: elaboración propia a partir de Hofstede (1999)

Consecuentemente, la intolerancia hacia opiniones diferentes, la rigidez, el dogmatismo, el tradicionalismo, la superstición y el etnocentrismo se relacionan con una norma para la tolerancia/intolerancia de la ambigüedad que se ha podido medir por medio de la dimensión aversión a la incertidumbre, término acuñado en 1963 por los teóricos de la organización Cyert y March, y que Hofstede (1984) define de la siguiente manera: "*La aversión a la incertidumbre es la medida en que los miembros de una cultura se sienten atemorizados por situaciones inciertas o desconocidas*".

Masculinidad-feminidad

Una sociedad es predominantemente masculina o femenina según sean los valores asociados a los roles de los hombres y de las mujeres. Esta dimensión fue denominada por Hofstede (1980) como "*Masculinidad-Feminidad*". La masculinidad se relaciona con los roles sociales de competitividad, ambición y asertividad, tradicionalmente asignados al varón, y la feminidad con los roles asociados al entorno social, modestia, solidaridad, etc.

Hofstede (1980) nos indica que cuando prevalece la masculinidad sobre la feminidad (lo describe como dos polos de un mismo continuo) se suele valorar prioritariamente:

- Obtener sueldos e ingresos elevados.
- Obtener el reconocimiento que uno se merece cuando hace un buen trabajo.
- Tener oportunidad para ascender a puestos más altos.
- Tener un trabajo estimulante que permita lograr una sensación de realización personal.

En el polo opuesto, feminidad, se suele valorar prioritariamente:

- Tener una buena relación con el superior directo.
- Trabajar en un clima de cooperación.
- Vivir en un entorno agradable para uno mismo y su familia.
- Tener la seguridad de que uno va a poder trabajar para su compañía todo el tiempo que desee.

Llegados a este punto, podemos definir masculinidad/feminidad, como los dos polos de una dimensión de cultura nacional tal y como sigue (Hofstede, 1980):

Los estándares de masculinidad destacan en una sociedad en la que los roles de género social están claros: los hombres se supone que son asertivos, duros y orientados al éxito material, mientras que

las mujeres se supone que son más modestas, sensibles, y preocupadas por la calidad de vida. Los estándares de feminidad destacan en una sociedad en la que los roles de género social se solapan: tanto los hombres como las mujeres se supone que son modestos, sensibles y preocupados por la calidad de vida.

Tabla 4: Feminidad vs. masculinidad

Alta feminidad	Alta masculinidad
Valores dominantes: atención y cuidado de los demás	Valores dominantes: éxito y progreso material
Importancia de las personas y de las relaciones cálidas	Importancia del dinero y de las cosas
Los hombres y las mujeres pueden ser tiernos	Las mujeres deben ser tiernas y preocuparse por las relaciones
Se trabaja para vivir	Se vive para trabajar
Los directivos usan la intuición y buscan el consenso	Los directivos deben mostrar decisión y autoafirmación
Énfasis en la igualdad, la solidaridad y la calidad de la vida laboral	Énfasis en la equidad, la competencia entre colegas y el rendimiento
Resolución de los conflictos mediante el compromiso y la negociación	Resolución de los conflictos mediante el enfrentamiento

Fuente: elaboración propia a partir de Hofstede (1999)

Orientación en el tiempo

La *Orientación en el tiempo,* hace referencia a la orientación que se le da a la vida en el tiempo (corto o largo plazo) es decir, se vive para el futuro o de cara al pasado y al presente. Hofstede (2001) nos la define como "*La orientación a largo plazo se posiciona para reforzar las virtudes orientadas hacia las recompensas futuras, en particular, perseverancia y economía. Su polo opuesto, orientación a corto plazo, se posiciona para reforzar las virtudes relacionadas con el pasado y el presente, en particular, respeto por la tradición, preservar la "cara" y cumplir con las obligaciones sociales*".

Cuando en las empresas existe una fuerte orientación al largo plazo, sus estrategias están enfocadas hacia la consecución de posiciones fuertes en los mercados futuros; los resultados inmediatos tienen un lugar secundario y suele prevalecer estructuras organizativas verticales (jerarquizadas). Si bien, cuando la orientación es fundamentalmente a corto plazo, las empresas dirigen sus miradas hacia resultados más a corto plazo y su estructura organizativa tiende a ser más horizontal.

Con respecto a los sistemas de control, si la orientación es más a largo que a corto, tiene especial importancia cumplir con los compromisos adquiridos y ganarse el respeto de los demás. Pero cuando

la orientación que predomina es a corto plazo, los procesos suelen estar fuertemente formalizados y muy enfocados en las tareas.

Tabla 5: Orientación en el tiempo

A largo plazo	A corto plazo
Sus estrategias están enfocadas hacia la consecución de posiciones fuertes en mercados futuros.	Los resultados inmediatos ocupan un lugar prioritario
La coordinación de la organización es fundamentalmente vertical	Su coordinación es menor vertical
Los subordinados no suelen fiscalizar las decisiones de sus directivos	Los directivos asumen toda la responsabilidad sobre las decisiones
Suele predominar el pensamiento sintético de manera muy estructurada, les preocupa su situación futura	Suele predominar el pensamiento analítico de aplicación inmediata, les preocupa su situación actual más que la del futuro

Fuente: elaboración propia a partir de Hofstede (1999)

En resumen, a partir de estas aportaciones de Hofstede se empezaron a desarrollar estudios que trataron de medir las relaciones entre cultura y gestión administrativa (Triandis, 2001). Por ejemplo, House *et al.*, (1997) analizaron el vínculo entre las dimensiones culturales definidas por Hofstede y la eficacia del liderazgo, Gelfand y Dyer (2000) analizaron las relaciones entre cultura y conflicto en los equipos de trabajo, Carpenter (2000) encontró más de cuarenta relaciones diferentes entre colectivismo (una de las dimensiones culturales propuesta por Hofstede) y ajuste individuo-tarea, tal y como había pronosticado Triandis (1994).

Entre otros investigadores, De Long y Fahey (2000) encontraron diferentes maneras en las que la cultura influye en los comportamientos fundamentales para la creación y uso compartido de conocimientos. En el mismo sentido se han relacionado las *diferencias culturales* con los efectos que producen en las organizaciones: rendimientos, ventaja competitiva, procesos de comunicación, conflictos…

Las dimensiones que ofrece Hofstede, según una opinión muy generalizada entre académicos, proporciona un marco, conceptos y definiciones que están firmemente establecidos y son ampliamente conocidos en el contexto académico, aportando una plataforma común para discutir cuestiones relacionadas con las diferencias culturales, y muy especialmente en la gestión de los RRHH en las organizaciones (Jackson, 2002).

En resumen, el trabajo de Hofstede se ha convertido en el modelo empleado para comparar y validar todo nuevo trabajo sobre las diferencias culturales, de forma que ninguna publicación sobre la cultura en las organizaciones puede obviar la mención a Hofstede (Triandis, 2004). Desde una perspectiva pragmática el marco de Hofstede provee una teoría coherente para explicar las diferencias en la cultura y cómo esas diferencias probablemente influyan en las prácticas de RRHH (Chiang, 2005).

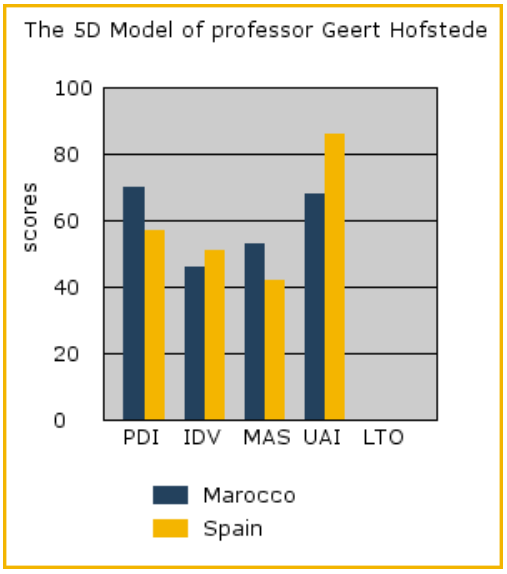
Comparación del perfil de la cultura nacional española con otros países

Para nuestro propósito puede resultar enriquecedor e ilustrativo hacer un análisis comparativo entre aquellos países de los que somos receptores de trabajadores según la Encuesta Nacional sobre Inmigración, llevada a cabo por el Servicio Andaluz de Empleo, referida al ejercicio 2007. Entre esos países, ordenados por el número de inmigrantes en Andalucía, podemos citar a Marruecos, Rumanía y Bulgaria, Ecuador y Colombia, ya que son los que tienen mayor presencia en España.

Cultura nacional Marruecos vs. España

En la Figura 1 se aprecia el mayor distanciamiento entre Marruecos y España en las dimensiones *aversión a la incertidumbre* (UAI) e *individualismo (IDV)*, existiendo una puntuación mayor en la cultura española que en la cultura marroquí. Marruecos presenta unos niveles superiores en *distancia de poder (PDI)* y *masculinidad (MAS)*.

Figura 1: Valores culturales de Marruecos y España



PDI: Distancia de poder
IDV: Individualismo vs. Colectivismo
MAS: Masculinidad vs. Feminidad
UAI: Aversión a la incertidumbre
LTO: Orientación en el largo plazo
Nota: los valores expresados mediante *MAS* expresan el nivel de masculinidad. Asimismo la variable denominada *IDV* indica el nivel de individualismo.

Fuente: Hofstede (www.geert-hofstede.com)

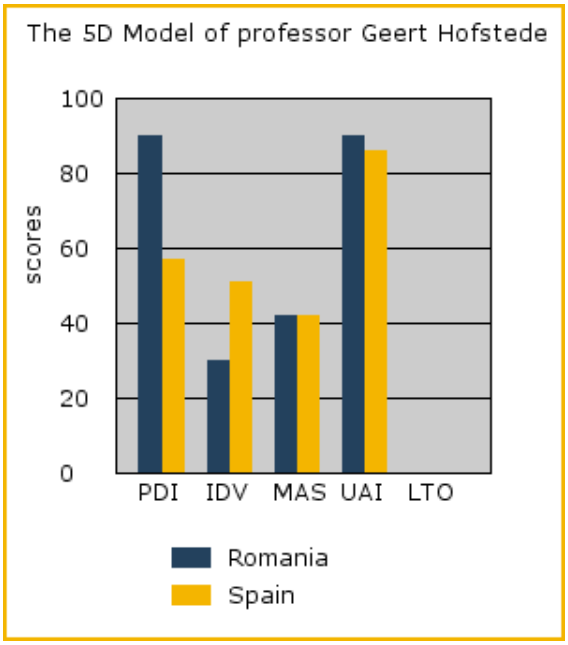
La dimensión denominada *orientación en el largo plazo* (Orientación en el tiempo) no aparece puntuada en los países que estamos comentando porque esta dimensión se añadió en un estudio posterior al inicial de Hofstede (1980), y en ese estudio no se incluyeron dichos países.

En suma, la cultura nacional marroquí presenta su principal diferencia con la española en cuanto a su mayor distancia de poder y masculinidad así como una menor aversión a la incertidumbre.

Cultura nacional España vs. Rumanía

De la Figura 2 se deduce una fuerte diferencia cultural entre la nacionalidad rumana y la española en *distancia de poder*, siendo esta muy superior en el caso rumano. Al contrario ocurre con el *individualismo* que aparece superior para la cultura española. Las dos restantes dimensiones obtuvieron puntuaciones muy similares, ambas son altas en *aversión a la incertidumbre* y medias en *masculinidad/feminidad*. Resumidamente podemos decir que la cultura nacional rumana presenta niveles muy superiores a la española en cuanto a distancia jerárquica y es más colectivista.

Figura 2: Valores culturales de Rumanía y España

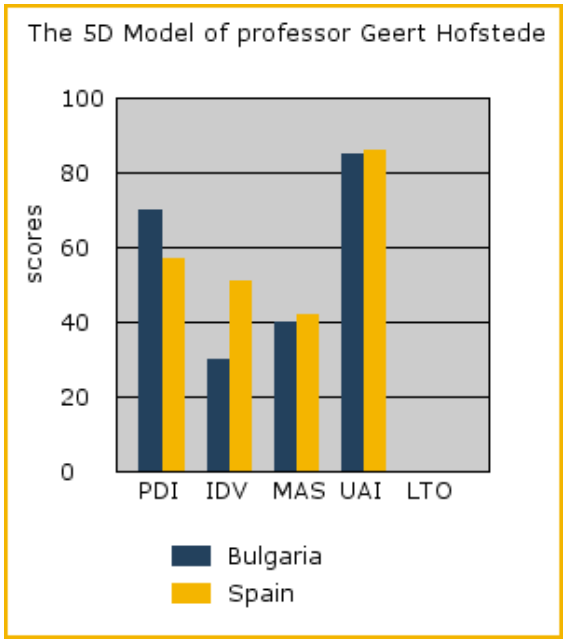


PDI: Distancia de poder
IDV: Individualismo vs. Colectivismo
MAS: Masculinidad vs. Feminidad
UAI: Aversión a la incertidumbre

Fuente: Hofstede (www.geert-hofstede.com)

Cultura nacional Bulgaria vs. España

Figura 3: Valores culturales de Bulgaria y España

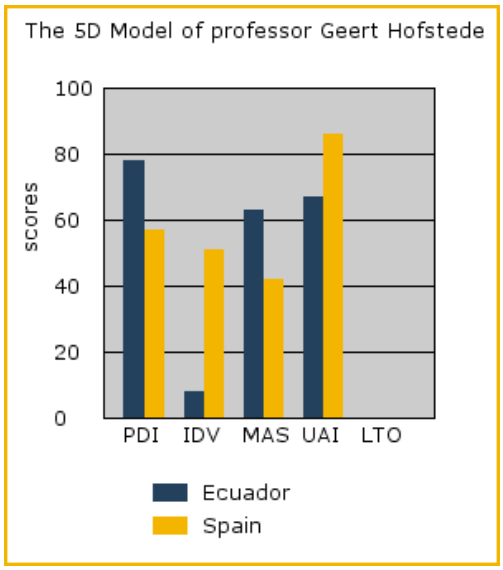


En la Figura **3** se observa una mayor *distancia de poder* y una menor puntuación en *individualismo* en la cultura búlgara que en la española. Al igual que en el caso rumano, las dimensiones referidas a la *aversión a la incertidumbre* y al nivel de *masculinidad* son similares en ambas culturas. Ambas tienen una alta aversión a la incertidumbre y un nivel medio de masculinidad. La mayor diferencia entre estas culturas nacionales radica en el nivel de colectivismo que es mayor en Bulgaria.

Cultura nacional Ecuador vs. España

Con respecto a la ***Figura 4***, la cultura ecuatoriana presenta un mayor d*istanciamiento de poder* así como *masculinidad*. La cultura española obtuvo una puntuación muy superior en *individualismo*, ya que si bien en la cultura española el nivel de individualismo es medio, en la cultura ecuatoriana es muy bajo (Colectivista). La puntuación obtenida en *aversión a la incertidumbre* es claramente superior en la cultura española, en la que aparece como alta, mientras que en la cultura ecuatoriana podríamos calificarla como ligeramente alta.

Figura 4: Valores culturales de Ecuador y España



PDI: Distancia de poder
IDV: Individualismo vs. Colectivismo
MAS: Masculinidad vs. Feminidad
UAI: Aversión a la incertidumbre

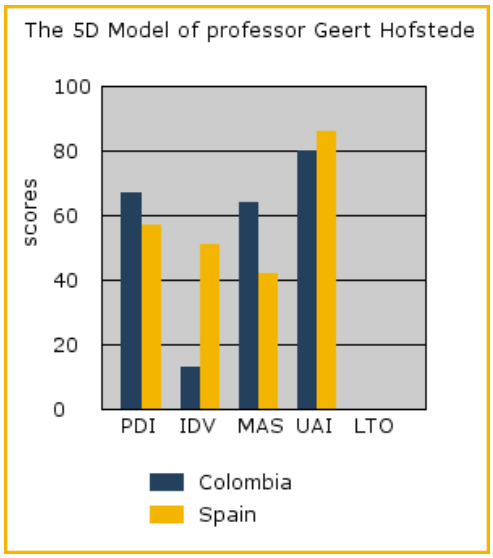
Fuente: Hofstede (www.geert-hofstede.com)

Las diferencias se encuentran fundamentalmente en el mayor nivel de colectivismo que tiene la cultura ecuatoriana con respecto a la española, al igual que ocurre con las culturas belgas, rumanas y, en menor grado, marroquí.

Cultura nacional Colombia y España

Entre la cultura nacional colombiana y la española (Figura 5) se han obtenido unos niveles similares (altos) en cuanto a *aversión a la incertidumbre*, pero diferentes en *distancia de poder*, con mayor puntuación para la cultura colombiana, en *individualismo*, en la que ha obtenido la cultura española un nivel medio y la cultura colombiana un nivel muy bajo de individualismo (alto colectivismo). El factor *masculinidad* aparece en la cultura colombiana (nivel alto) muy superior a la española (nivel medio), al igual que ocurre con la cultura nacional ecuatoriana y marroquí, y que no ocurre con los países europeos analizados (Rumanía y Bulgaria).

Figura 5: Valores culturales de Colombia y España



PDI: Distancia de poder
IDV: Individualismo vs. Colectivismo
MAS: Masculinidad vs. Feminidad
UAI: Aversión a la incertidumbre

Fuente: Hofstede (www.geert-hofstede.com)

En resumen, en todos los países que proveen de trabajadores a Andalucía, así como al resto de regiones españolas, tienen una cultura más colectivista y de mayor distancia de poder que los empleados autóctonos.

2.2.2 La Cultura de las organizaciones

Aunque no existe una definición estándar de cultura organizativa, puede definirse como la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra.

Hayton *et al.* (2002) la definen como "*el conjunto de valores compartidos, creencias y comportamientos esperados*".

El hecho de aplicar la palabra cultura tanto a naciones como a organizaciones sugiere que los dos tipos de cultura son fenómenos idénticos. No parece ser así ya que una nación no es una organización y se trata de culturas de índole diferente (Hofstede, 2001). De hecho, en las culturas de las organizaciones, sus valores y prácticas suelen mostrarse en sentido contrario o inverso al que lo hacen los de las naciones. Mientras los valores están muy condicionados desde la infancia de las personas, las prácticas organizativas, por el contrario, se aprenden a través de la socialización en el lugar de trabajo, al que la mayoría de las personas llegan con el grueso de sus valores ya firmemente arraigados. Parece indudable que los valores de los fundadores y de los líderes claves modelan las culturas organizativas, pero es por medio de las prácticas compartidas cómo esas culturas afectan al resto de los empleados. De esta manera, los valores de los fundadores y los líderes se convierten en las prácticas organizativas que siguen sus empleados.

De las referidas dimensiones culturales, el *individualismo/colectivismo* configura la estructura más profunda, y por ello más estudiada, de las diferencias culturales (Pinillos y Reyes, 2008). De hecho, diversos estudios han utilizado esta dimensión en su estudio sobre la eficacia de los trabajos en equipo (Lam *et al.*, 2002).

Triandis y Suh (2002) han realizado importantes aportaciones que permiten clasificar a su vez las culturas colectivistas o individualistas atendiendo a su dimensión horizontal o vertical. Las culturas verticales son tradicionalistas y en ellas destaca el respeto por las normas y por la autoridad. El colectivismo vertical está correlacionado con el autoritarismo, la tendencia a ser sumiso a la autoridad y a apoyar el convencionalismo (lo que Hofstede denominó "*distancia jerárquica*" o "*distancia de poder*"). Asimismo, señalan estos autores, que el colectivismo vertical (distancia jerárquica) se relaciona con alta competitividad (masculinidad).

En suma, dentro del estudio de las dimensiones de la cultura organizativa, las investigaciones citadas apuntan hacia el empleo de dos dimensiones clave para su estudio: El individualismo/colectivismo y La distancia jerárquica.

Individualismo-colectivismo en las organizaciones

En las organizaciones con un alto grado de individualismo existen sistemas de control explícitos con el objeto de asegurar el cumplimiento y prevenir desviaciones de las normas de las organizaciones. Estas no se preocupan tanto de cuidar del bienestar de sus empleados, sino que existe una relación

de negocio entre empleador y empleado, donde los empleados persiguen sus propios intereses. Al contrario, en las organizaciones con un alto grado de colectivismo los sistemas de control son normativos en lugar de formales con el objeto de asegurar el cumplimiento del trabajo. En este sentido, las organizaciones se preocupan por la vida personal de sus trabajadores, existiendo una relación moral entre empleador y empleado donde la lealtad a la firma es crítica (Gómez-Mejía y Palich, 1997).

Según indican algunos autores, un reflejo directo de una cultura colectivista se encuentra en los criterios fijados para la contratación y para la promoción, donde abiertamente se selecciona en primer lugar a los familiares y parientes de quien toma las decisiones y, posteriormente, a los familiares y parientes de otros empleados y conocidos, criterio que pretende reducir riesgos en la contratación pues se tienen referencias del candidato y, además, cualquier comportamiento erróneo podrá ser corregido por un familiar (Bochner y Hesketh, 1994; Pheng y Yuquan, 2002). Del mismo modo, se elegirán los integrantes de los diferentes equipos de trabajo en función de criterios de grupo como parientes, amigos, etc. Este tipo de organizaciones se comporta como un grupo, de forma que el modelo de dirección es la dirección de grupos, y se siente responsable de sus miembros, estableciéndose una relación de lealtad-protección en el seno de la misma (Pheng y Yuquan, 2002).

En una sociedad individualista las relaciones de familia en el trabajo no son deseables, y con ello se minimizan los riesgos de nepotismo y de conflicto de intereses (Tiessen, 1997). Al no haber una relación *familiar*, de confianza entre los empleados, se tiende más a la supervisión, al control, al mismo tiempo que, como el desempeño es individual, la información sobre el mismo, la evaluación, la formación y los incentivos tendrán este mismo carácter.

En sentido contrario, cuando existe un alto colectivismo (bajo individualismo), tanto los planes de formación como los de incentivos se encuentran focalizados en el grupo de trabajo, como por ejemplo la igualdad dentro del grupo y la equidad entre los distintos grupos, pues se considera que solo así se conseguirán niveles superiores de resultados (Tiessen, 1997); claro está que esta consideración tiene lugar porque la unidad de trabajo en estas organizaciones es evidentemente el grupo. Hasta tal extremo se lleva el vínculo que se establece entre organización y empleado cuando el nivel de individualismo es bajo, que ante malos resultados no se procede con despidos, sino con un nuevo reparto de tareas. En lo que respecta a la toma de decisiones, resulta evidente que en las organizaciones caracterizadas por un alto individualismo, estas serán tomadas por individuos concretos y no colectivamente (Bochner y Hesketh, 1994).

En referencia al comportamiento innovador en las organizaciones, su nivel de individualismo condicionará los resultados obtenidos, por cuanto un mayor individualismo precede a un mayor número de patentes reconocidas (Tiessen, 1997).

Cuando el marco organizativo es aquel en el que se concibe a la empresa como un grupo integrado por familiares, parientes, amigos y conocidos, los directivos tienden a fijarse como objetivos de vida aquellos vinculados con esta relación grupal (deberes, experiencia y prestigio) y desean permanecer en la organización a lo largo del tiempo. Es decir, esta variable influirá en los directivos en cuanto a sus objetivos de vida y a su permanencia en la empresa (Bochner y Hesketh, 1994).

Aseguran Bochner y Hesketh (1994), en cuanto a la relación entre empleados y sus superiores, que estará marcada en un extremo, por el carácter familiar y personal de los entornos colectivos y, en el otro polo (nivel alto de individualismo), por criterios objetivos y económicos, de tal forma que un mejor sueldo o un bajo nivel de resultados son razones legítimas y socialmente aceptadas para finalizar una relación de trabajo.

Los subordinados, en ambientes predominantemente colectivistas, se preocupan más por el contenido del trabajo que por la remuneración. Consideran que lo más importante para prosperar en su carrera profesional es conocer a las personas adecuadas, ya que en los ambientes colectivistas las relaciones humanas suelen prevalecer ante otras valoraciones.

Distancia jerárquica en las organizaciones

Las organizaciones con una distancia de poder relativamente menor se caracterizan por un mayor igualitarismo entre sus miembros, lo que se traduce en una mayor participación, en la toma de decisiones conjuntas en un alto grado de compromiso con el trabajo y en un estatus basado en los logros. Además, se observa una mayor descentralización y una menor dependencia de los subordinados de sus superiores (Gómez-Mejía y Palich, 1997).

La distancia de poder condiciona en parte la estructura organizativa, y con ella las relaciones de poder que se establecen en su marco (supervisión, nivel de salario, privilegios, etc.), la participación de los individuos en la toma de decisiones (descentralización versus centralización, líder democrático versus autoritario, etc.), las características de la comunicación que tiene lugar en este proceso y las particularidades de los individuos (jefe y subordinado) que conforman la empresa, estableciendo las pautas de las relaciones y los conflictos que surjan en el seno de la misma. Todo ello, en última instancia, condiciona tanto la formación como el funcionamiento de los equipos de trabajo.

Cuando entre los individuos que integran la organización prevalece una distancia de poder alta, los individuos de diferentes niveles jerárquicos no se encuentran cómodos trabajando juntos, lo que inhibirá la creación de equipos entre ellos (Jaeger, 1986). En estos casos, sus líderes suelen tener un perfil autócrata frente a unos subordinados que esperan que se les diga lo que tienen que hacer, estableciéndose mecanismos de supervisión directa. De igual modo, respecto a los procesos internos del equipo habría que considerar una toma de decisiones centralizada, una comunicación vertical descendente y una resolución de conflictos marcada por el ejercicio del poder entre los implicados.

2.3 La diversidad como fuente de ventaja competitiva

Son muchos los académicos y expertos en dirección de empresas que vienen considerando la gestión de los recursos humanos como un pilar básico en las estrategias empresariales. Se ha mostrado que determinadas diferencias entre empleados pueden afectar al nivel de conocimientos, habilidades y destrezas que estos aportan a sus organizaciones. Y en este sentido se han estudiado los efectos de la diversidad sobre el rendimiento (Gooderham *et al.*, 2008). De hecho se han cuestionado los modelos explicativos clásicos que entienden a los trabajadores como una categoría homogénea y genérica (Benschop, 2001).

El concepto de capital humano hace referencia al conocimiento, habilidades y actitudes de los individuos que proveen valor económico a las empresas (Becker, 1964), habiéndose completado esta visión con la consideración de los valores de los individuos y sus características cognitivas (Gelfand, 1996). El capital humano puede tener un origen innato o adquirido. El innato comprende aptitudes de tipo físico e intelectual, que pueden verse alteradas debido a las condiciones de alimentación y salud. El adquirido irá formándose a lo largo de la vida de los sujetos a través de la educación formal e informal recibida y por la experiencia laboral acumulada. Estos tres tipos de formación adquirida van a acondicionar la instrucción laboral y el sistema de valores de los sujetos, que determinarán su rendimiento en el trabajo junto a las aptitudes innatas (Giménez y Simón, 2002).

Según la teoría basada en los recursos, el crecimiento de una organización y su ventaja competitiva son funciones que están limitadas por los recursos que posee y su despliegue (Barney, 1991). Más recientemente esta perspectiva se ha ampliado incluyendo las capacidades dinámicas, entendidas estas como la "*habilidad de una empresa para lograr nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva*" (Teece *et al.*, 1997). Barney y Wright (1998) afirmaron que para que el capital humano cree ventaja competitiva debe crear valor de difícil imitación y ser poco frecuente. Bajo este razonamiento algunos estudios (Richard, 2000) indican que la diversidad en el capital humano sirve de fuente de ventaja competitiva sostenible porque crea un valor que es tan difícil de imitar

como escaso. Es decir, la gestión que se haga de la diversidad puede permitir a las organizaciones que dispongan de más recursos valiosos, complejos y difíciles de imitar y transferir.

La diversidad de una plantilla es una característica del capital humano de la empresa que podría ser fuente de ventaja competitiva ya que es un recurso estratégico, cuyo resultado dependerá de las estrategias adoptadas por las empresas, de su implantación y de la gestión que se haga de la diversidad (Barney y Wright, 1998).

2.3.1 La relación entre la gestión de las personas y el rendimiento

Lo que relaciona a los diferentes sistemas de gestión de los RRHH que han sido propuestos y estudiados por la literatura con el rendimiento empresarial es la obtención de fuentes de ventaja competitiva. Sus principales corrientes pueden ser englobadas en: Perspectiva Universalista, Contingente, Configuracional y Contextual.

La teoría **Universalista** está interesada en las *mejores prácticas* y parte de la idea de que las mejores prácticas de los RRHH están directamente relacionadas con mejoras en el rendimiento organizativo, siendo aplicables a cualquier organización (Boselie *et al.*, 2001).

Otra perspectiva es la denominada **Contingente**, sustentada en la necesidad de considerar tanto factores internos como externos a la hora de configurar el sistema de prácticas de RRHH, siendo fundamental su coherencia con la estrategia empresarial (Alcazar *et al.*, 2005). Esta teoría postula que las características del ambiente, la estrategia y la estructura interactúan afectando a la organización. Los contextos en los que se encuentre una organización determinarán, según esta perspectiva, qué características organizativas precisa para un rendimiento eficaz (Meyer *et al.*, 1993). En concreto, esta perspectiva teórica puede aplicarse con las prácticas de RRHH diversos para potenciar sus efectos positivos sobre el rendimiento de la organización (Delery y Doty, 1996).

La perspectiva **Configuracional** argumenta que el impacto de la gestión de los RRHH en el rendimiento empresarial dependerá de la adopción de diferentes y óptimas combinaciones de las prácticas de RRHH (MacDuffie, 1995). Es decir, se fundamenta en la conexión coherente entre determinadas prácticas de RRHH, que interactúan entre sí, favoreciendo la obtención de mejores resultados.

La perspectiva **Contextual** reconsidera la importancia del contexto entendido más que como un conjunto de variables de contingencia, como un marco para las decisiones sobre los recursos

humanos que están influenciados, y a la vez influyen sobre el entorno en el que se inscriben (Martin et al, 2006).

En general, parece existir cierto consenso a favor del sistema universalista, con las adaptaciones oportunas, más que un sistema configuracional compuesto por complejas combinaciones difíciles de diferenciar. Aún más, existen grupos combinados de prácticas de RRHH que no pueden ser fácilmente clasificadas como Universalistas ni como Configuracional. Por ello, algunas perspectivas (Laursen y Foss, 2003) aunque no prefieren el uso aislado de prácticas, sí defienden el uso de *políticas o bloques de prácticas afines* que sean complementarias entre sí o creen sinergias entre ellas a la hora de gestionar a los empleados.

2.3.2 Políticas de control vs. compromiso

Desde una perspectiva configuracional, han existido muchos intentos por definir tipologías de estrategias de RRHH que establezcan diferentes categorías sobre las orientaciones de dirección. En una revisión académica llevada a cabo por los profesores Martín, Romero y Sánchez-Gardey (2006) sobre los tipos de estrategias de RRHH, han destacado una interesante distinción entre aquellas prácticas de RRHH que son o están orientadas hacia la búsqueda del ***control*** *o del* ***compromiso*** de los empleados (*v.g.* Bamberger y Meshoulam, 2000).

La orientación hacia el *compromiso* busca fomentar una conexión psicológica del empleado con la empresa, de forma que los sistemas de control no se consideran prioritarios, mientras que sí lo son la socialización o la motivación de la fuerza de trabajo. La orientación hacia el *control* se ocupa más de los rendimientos directos y lineales de los trabajadores. Sin embargo, esta es una división que no está exenta de discusión, en tanto que existen políticas o prácticas de RRHH que no se puedan clasificar categóricamente en una u otra orientación.

En lo que al diseño de los puestos respecta, Martín *et al.*, (2006) encuentran una orientación mucho más individualista en las estrategias de control que en las de compromiso, pues estos utilizan más a los grupos como nivel de análisis al tiempo que diseñan las tareas de cada puesto de manera mucho más amplia y flexible, además de una mayor capacidad de decisión.

También en las prácticas de reclutamiento y selección se articulan de forma diferente, en tanto que las orientadas hacia el compromiso requieren el desarrollo de mercados internos de trabajo para cubrir las necesidades de efectivos. La evaluación del rendimiento se convierte en una práctica esencial para las estrategias de control, que establecen procedimientos muy formales basados en

medidas objetivas de productividad, mientras que para las estrategias de compromiso los objetivos se establecen de manera más flexible y dinámica, y no se vinculan exclusivamente a medir la productividad, sino que incorporan también expectativas de rendimiento orientadas por el mercado (Walton, 1985).

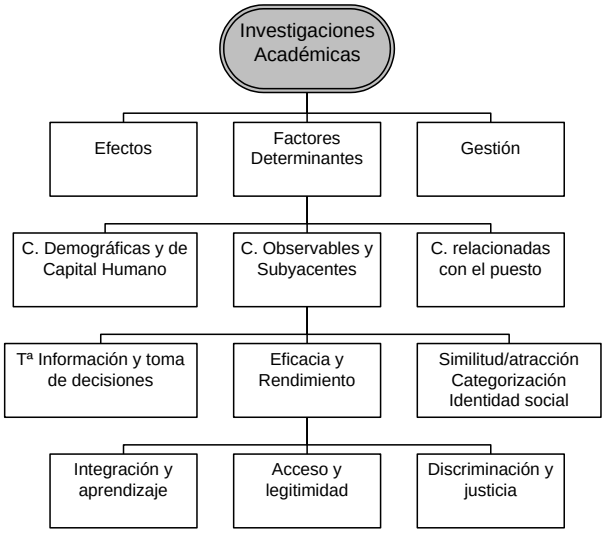
Entre las aportaciones más relevantes debemos citar los trabajos de Arthur (1994) en tanto que examinó y combinó las dos vertientes en su investigación, es decir, contempló tanto políticas de control como de compromiso. Sin embargo, su estudio se limitó a una sola industria, la fundición del acero, en un solo país, Estados Unidos (Gooderham *et al.*, 2008). En esta línea, los resultados cosechados no parecen muy prometedores, ya que tanto Guest *et al.*, (2003) como Gooderham *et al.*, (2008) obtuvieron relaciones muy débiles entre un tipo u otro de prácticas con respecto al rendimiento en las organizaciones. Además, habría que añadir que existen muchas prácticas que no pueden ser clasificadas de control o de compromiso, ya que actúan de forma intermediaria entre una u otra práctica (Guest *et al.*, 2003). De esta manera, Guest *et al.* (2003) en su estudio, y siguiendo lo iniciado por Arthur (1994), plantearon las orientaciones hacia el compromiso y hacia el control como dos extremos de un mismo continuo, fórmula que se ha considerado en el modelo que se propone.

Según Martin *et al.*, (2006) "*los sistemas que tienden más al compromiso que al control de la fuerza de trabajo fomentan una orientación de los grupos de trabajo que aprovecha en mayor medida los beneficios potenciales de la diversidad*". Dicha relación se fundamenta en estudios previos como los de Klimoski y Mohammed (1994) por el que se relaciona la toma de decisiones, o los mecanismos de resolución de conflictos, con la orientación hacia la participación de los empleados. Relación que también ha sido encontrado entre el clima de una organización, en términos de compromiso y facilidades de comunicación entre ellos, fortaleciendo sus lazos de confianza (Benschop, 2001; Totta y Burke, 1995).

2.4 Estado actual de la investigación

El interés existente por parte de académicos y profesionales de los RRHH se ha visto reflejado por las incesantes publicaciones que han aparecido en relación con la diversidad desde comienzo de los años 80 hasta la actualidad. Abundante actividad investigadora que, si bien tomó sus primeros impulsos en Estados Unidos, en los últimos años ha proliferado tanto en España como en el resto de Europa. Dicho incremento en investigaciones y publicaciones en España se desarrolla a la vez que aumenta la diversidad entre su fuerza de trabajo. En este apartado intentaremos presentar una panorámica global sobre las investigaciones más recientes que se han hallado sobre la materia, clasificadas en tres grandes bloques: Efectos, Factores determinantes y Gestión de la diversidad.

Figura 6: Líneas de Investigación

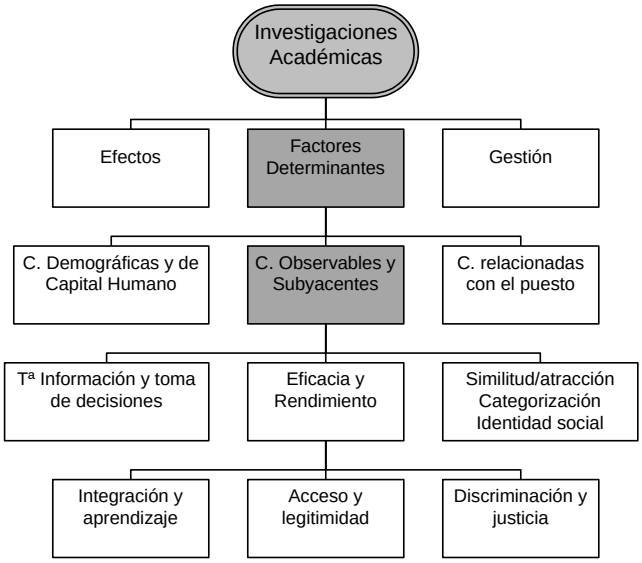


Fuente: elaboración propia

Factores determinantes de la diversidad

En primer lugar hemos agrupado aquellas investigaciones que se han ocupado de los factores determinantes de la diversidad en las organizaciones. A su vez, se aprecian tres líneas según se hayan centrado en la composición demográfica o de capital humano; en las características observables o subyacentes, y en aquellas que han relacionado la diversidad con el puesto de trabajo (ver figura 6).

Figura 7: Características observables y subyacentes



Fuente: elaboración propia

Dentro de las **características subyacentes**, podemos situar las que hacen referencias a la cultura. Tradicionalmente los estudios sobre diversidad se han centrado en los atributos demográficos como raza, género o edad, así como en variables relacionadas con la ocupación y la educación (Van Knipperberg *et al.*, 2004). Sin embargo, otros estudios se han centrado en dimensiones más profundas como la personalidad de los empleados o

sobre sus valores culturales, línea en la que existen múltiples aportaciones académicas (Earley y Mosakowski, 2000). Una clasificación de dichos trabajos la encontramos en los estudios realizados por Williams y O'Reilly III (1998), quienes los clasificaron en tres corrientes de investigación.

La primera, relacionada con **teorías sobre la información y la toma de decisiones**, sosteniendo que la heterogeneidad (en términos de personalidad de los participantes y no necesariamente de su nacionalidad y otros atributos) es positiva para los grupos en tanto que les enriquece, les permite mejorar su capacidad de aprendizaje y obtener diferentes enfoques sobre un mismo tema, lo que les ayuda a tomar decisiones de calidad (*v.g.* Ancona y Caldwell, 1992; Burchell y Gilden, 2008).

En una segunda corriente de investigación se agrupan los trabajos desde el **paradigma similitud/atracción** (Byrne, 1971) y las teorías de la **categorización social y de la identidad social** (*v.g.* Williams y O'Reilly III, 1998). Estos modelos hacen referencia a las diferencias entre los individuos en cualquier atributo personal que determine cómo las personas se perciben entre sí (Ragins y González, 2003). Sostienen que la heterogeneidad genera efectos negativos ya que dificulta la integración, confianza y facilidad de comunicación que van aparejadas a la homogeneidad, así como una mayor probabilidad de rotación entre los integrantes del equipo, especialmente entre los más diferenciados (Earley y Mosakowski, 2000).

Desde esta corriente de investigación, la diversidad ha sido asociada con diferentes niveles de análisis (individuales, grupales y organizativos) y desde enfoques diferentes. Tsui y Gutek (1999) diferenciaron entre acercamiento categórico, correlativo y composicional. Mientras el acercamiento categórico está centrado en el estudio de la demografía simple o efectos directos de pertenecer o no a un grupo determinado, el acercamiento correlativo se centra en los efectos de ser diferentes con respecto a un referente (por ejemplo, los efectos que pueden derivarse de un empleado de raza diferente a su supervisor o jefe). Sin embargo, el acercamiento composicional está centrado en la distribución demográfica de una unidad social (Riordan, 2000).

El acercamiento categórico, que está relacionado con la teoría de las relaciones intergrupales (Alderfer y Smith, 1982), mantiene que es importante conocer los números, las proporciones y estructuras de poder porque reflejan el poder y la estructura social de una sociedad.

El acercamiento correlativo está asociado con la teoría de la identidad social (Tajfel, 1982) y encuentra apoyo en el Paradigma de la Similitud-Atracción (Byrne, 1971). Entre sus virtudes, encontramos el estudio de los efectos asimétricos. Por ejemplo, hombres y mujeres reaccionan de forma diferente ante solicitantes de empleo de género distinto al suyo (Goldberg, 2005); o es el caso

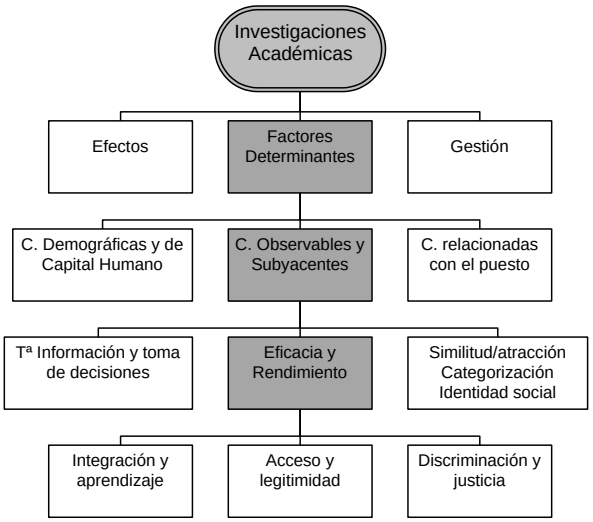
de las personas de color que valoraron de forma diferente los esfuerzos de sus organizaciones por promocionar la diversidad (Kossek y Zonia, 1993); o los diferentes comportamientos que se derivan de los empleados sin experiencia, con respecto a otros empleados de la organización (Chatman y O'Reilly, 2004) siendo más perjudicial en hombres que en mujeres. Tsui *et al.* (1992) obtuvieron en sus investigaciones que la atracción derivada de la similitud se percibe como un comportamiento extra pero no con el rendimiento de las tareas básicas en el puesto.

Todo esto sugiere que la Categorización social y el Paradigma de la Similitud-atracción no son suficientes para explicar el comportamiento de los individuos en situaciones de diversidad, sin tener en cuenta la demografía categórica (Gonzalez y Denissi, 2009). De ello puede deducirse la necesidad de conocer tanto la composición demográfica de los grupos como de otros determinantes de la diversidad o moderadores de sus efectos.

Finalmente, una tercera corriente de investigación, que hemos denominado **Perspectiva desde la eficacia y el rendimiento**, entiende que la heterogeneidad incrementa la eficacia del grupo hasta un cierto nivel, a partir del cual las desventajas superan los beneficios derivados de tal heterogeneidad (Richard *et al.*, 2004). Por lo tanto, se precisa conocer aquellas variables que intervienen en dicho proceso y los efectos que producen en el comportamiento y en los resultados de los grupos de trabajo.

En suma, conseguir el nivel óptimo de consenso entre las diferentes perspectivas que favorezca la obtención de buenos resultados resulta difícil, por lo que será necesario combinar esas perspectivas para ser eficaces. Según Mohammed y Dumville (2001) dicho punto óptimo, que ayude a conseguir consenso y eficacia, estará en función del número de variables moderadoras tales como: la toma de decisiones, el entorno del equipo, la interdependencia de las tareas, la etapa de desarrollo en la que se encuentra el equipo, distancia cultural, etc.

Figura 8: Eficacia y rendimiento

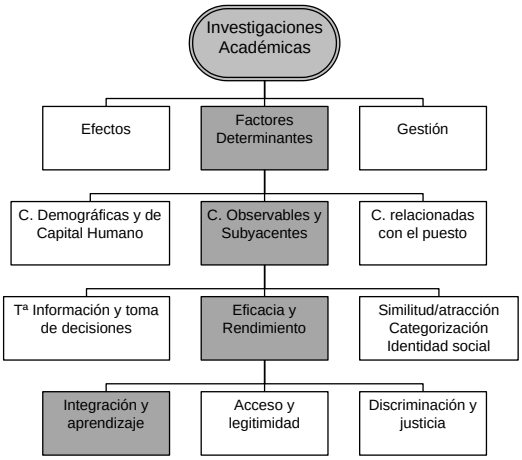


Fuente: elaboración propia

Ely y Thomas (2001) analizaron las condiciones bajo las que la diversidad cultural puede mejorar o empeorar el funcionamiento de los grupos en las organizaciones. En su trabajo, dichos autores,

distinguen tres tipos de perspectivas diferentes que proporcionan un razonamiento distinto sobre cómo repercute la diversidad en las personas y en el rendimiento. Estas perspectivas son: *Integración y aprendizaje*, *Acceso y legitimidad* y *Discriminación y justicia*.

Figura 9: Integración y aprendizaje

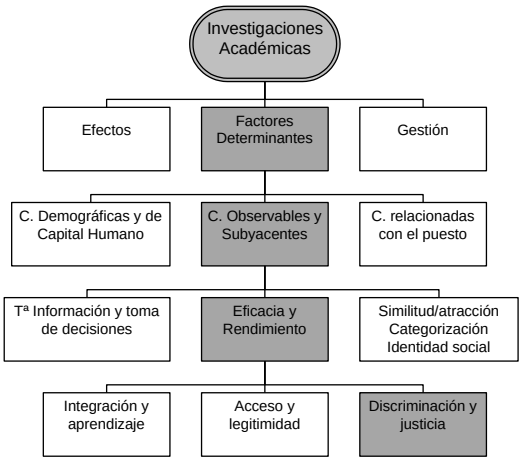


Fuente: elaboración propia

Integración y aprendizaje. Desde esta perspectiva la diversidad cultural se entiende como un recurso potencialmente valioso que la organización puede usar no solo para entrar en nuevos mercados, sino para aprender de las diferencias que le aportan sus empleados, lo que les permitirá mejorar el diseño y la realización de las tareas. Argumentan que, bajo esta visión, se fomenta la comunicación entre los empleados.

Acceso y legitimidad. El enfoque que se hace desde esta perspectiva tiene que ver con la legitimidad social. Las organizaciones no solo necesitan materias primas, capital, mano de obra, conocimiento y equipo productivo, también dependen del grado de aceptación de la sociedad en la que operan de tal forma que aquellas organizaciones cuyos entornos cuestionan su derecho a sobrevivir pueden ser expulsadas del mercado (Hatch, 1997). En sentido negativo, argumentan estos investigadores que, pueden existir tensiones entre los miembros de los grupos al cuestionarse los méritos por los que cada miembro ha accedido a la posición que ostenta.

Figura 10: Discriminación y justicia



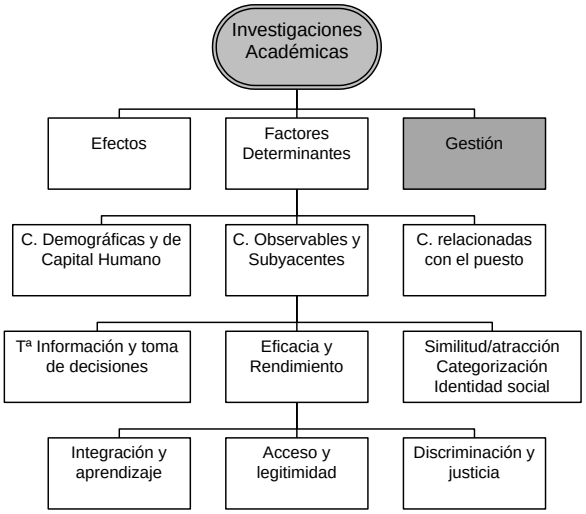
Fuente: elaboración propia

Discriminación y justicia. En la perspectiva discriminación y justicia, la diversidad es un mecanismo que pretende asegurar la igualdad de oportunidades, el tratamiento justo y el fin de la discriminación, al margen de su relación con el trabajo del grupo. Este enfoque, comentan los autores, puede derivar en un empleo ineficiente de los RRHH en las organizaciones.

Efectos de la Diversidad

En segundo lugar podrían agruparse aquellos estudios que se centran en los efectos que produce la diversidad en las organizaciones. Los efectos encontrados han sido tanto positivos como negativos para las organizaciones. Los primeros estudios se orientaron desde una triple perspectiva: a nivel individual, a nivel grupal y a nivel de la organización. Tratando de reorganizar todo lo visto, Milliken y Martins (1996) publicaron los resultados de su investigación sobre los efectos de la diversidad en el lugar de trabajo, en él incluyeron una revisión bastante completa de las investigaciones realizadas hasta el momento. Dado su alto nivel de difusión es la clasificación que emplearemos para esta categoría, por lo que podemos hablar de consecuencias *afectivas, cognitivas, simbólicas y de comunicación*.

Figura 11: Gestión de la diversidad



Fuente: elaboración propia

Gestión de la diversidad

Finalmente, un importante número de estudios se centran en analizar cómo se debe gestionar la diversidad en las organizaciones para mejorar los resultados individuales, de los equipos de trabajo y de la organización en general. En este grupo de investigaciones podríamos hacer subdivisiones atendiendo a las diferentes áreas que participan en la gestión de los RRHH. Entre sus múltiples áreas de investigación que están emergiendo, podemos citar, a modo de ejemplo, la planificación, el control y la evaluación de los RRHH, el adiestramiento en diversidad, la configuración de los equipos autogestionados, etc.

Como hemos visto, son múltiples las líneas de investigación que se están siguiendo en esta materia. Sin embargo, esta clasificación es un artificio que intenta ayudar a su comprensión porque la mayoría de los artículos publicados podrían ser catalogados en más de una de las categorías vistas.

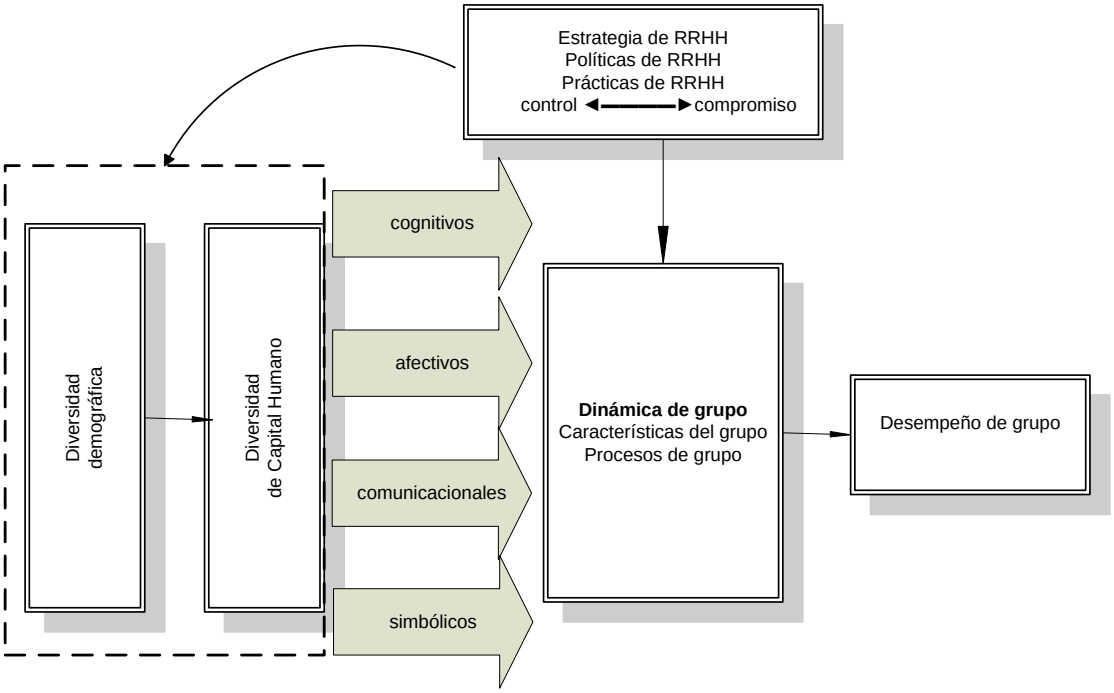
2.5 Objetivos de la investigación

Un primer objetivo de este trabajo, tal y como estamos viendo, es el de ofrecer una visión panorámica sobre el estado de la diversidad en las organizaciones y las diversas líneas de investigación que existe al efecto, agrupándola para facilitar su comprensión.

Otro importante objetivo que se persigue con este trabajo consiste en analizar el papel mediador de la cultura organizativa y el sistema de gestión de los RRHH. Variables de las que se ha indicado

cierto protagonismo en la relación entre el nivel de heterogeneidad en la plantilla de los empleados y los resultados obtenidos en sus grupos de trabajo así como en sus organizaciones.

Figura 12: Modelo de análisis de los efectos de la diversidad

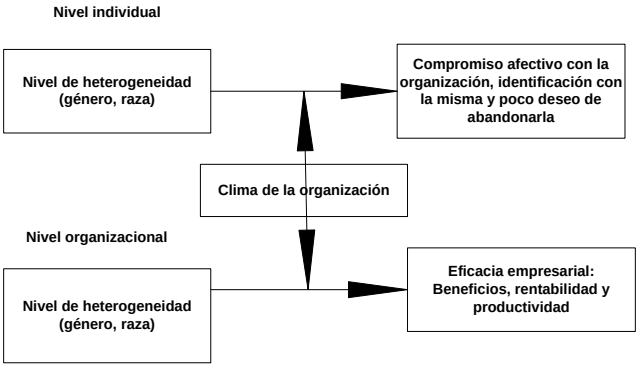


Fuente: Adaptado de Martin *et al.*, 2006

La consecución de ambos objetivos requiere de una revisión de la literatura sobre la diversidad, sus efectos y gestión. Por lo tanto, debemos revisar aquellos modelos de gestión que pudieran ser de interés y servirnos de base para desarrollar un modelo que con posterioridad será contrastado empíricamente. Entre los modelos que han sido propuestos, el de Martin, Romero y Sánchez-Gardey (2006) en el que se relacionan los factores de diversidad demográfica con importantes procesos en los grupos de trabajo, cuyas consecuencias condicionan los resultados del propio grupo. Este modelo, que ha sido contrastado en otro trabajo posterior (Martin et al, 2011) otorga un papel clave a la configuración del sistema de RRHH (Figura 13).

Por otra parte, también hemos considerado el modelo de Gonzalez y Denisi (2009) en el que, además de considerar el nivel de compromiso de los empleados en la configuración del sistema de RRHH, lo relaciona con los resultados de la organización.

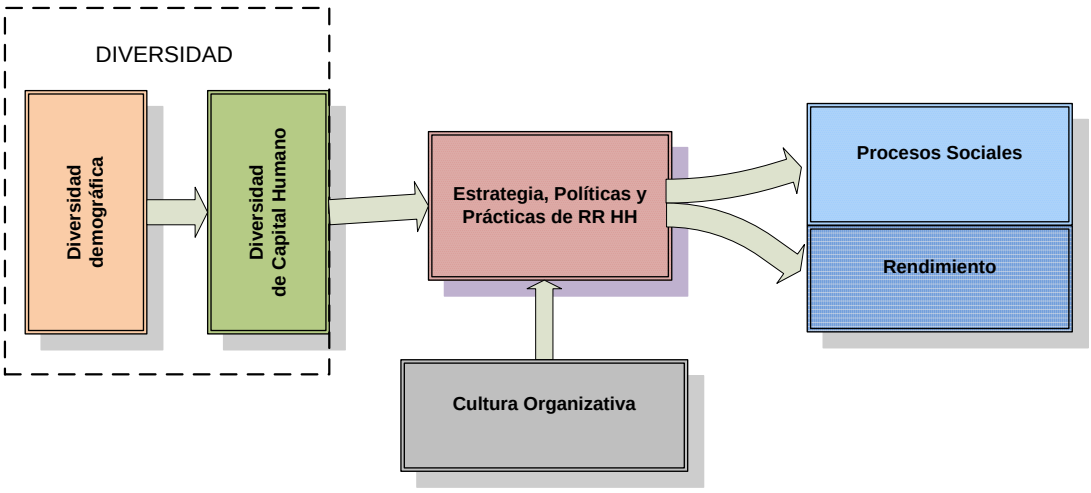
Figura 13: Modelo de análisis de los efectos de la diversidad



Fuente: Adaptado de Gonzalez y Denisi, 2009

Agrupando diversos cuerpos teóricos y siguiendo el modelo planteado por Martin *et al.* (2006) así como el de Gonzalez y Denisi (2009), se propone un modelo que relaciona la diversidad con la eficacia de los procesos en los grupos de trabajo y con el rendimiento organizativo (Figura 14**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**), modelo que debe ser debidamente analizado y, en su caso, constatado empíricamente. Para ello se han planteado hipótesis que relacionan las diferentes prácticas de RRHH con los procesos grupales, analizando su relación con múltiples factores determinantes de diversidad así como las dimensiones de la cultura organizativa que se han considerado como más relevantes por la literatura existente.

Figura 14: Modelo teórico de análisis



Fuente: Adaptado de Martin *et al.* (2006) y Gonzalez y Denisi (2009)

En resumen, se pretende con este planteamiento la elaboración de un modelo que, una vez contrastado empíricamente, nos ayude a entender cómo las prácticas de los RRHH pueden gestionar

los factores de diversidad entre los empleados, adaptándose a aquellos factores de la cultura que resulten más relevantes.

3. Efectos y gestión de la diversidad

Desde una simple aproximación a los estudios publicados sobre diversidad, resulta fácil deducir la dualidad con que se muestran los efectos de la diversidad. En algunas investigaciones se muestran como una oportunidad de crecimiento y de desarrollo para las empresas (Litrico, 2006), pero en otras las consecuencias se tornan amenazas y fuente de problemas y dificultades. Por ejemplo, el problema puede surgir cuando la posibilidad de acceder a las oportunidades laborales y sociales en igualdad de condiciones se ve obstaculizada por la falta de equidad a la hora de la selección, promoción laboral u otras prácticas relacionadas con el personal. También se convierte en un problema cuando las diferencias entre los individuos dificultan el trabajo en equipo y la creación colectiva (Richard *et al.*, 2004). Porque a pesar de que las personas estén capacitadas individualmente para desempeñar un trabajo, si son incapaces de trabajar conjuntamente, sus diferencias solo dificultarán la consecución de los objetivos. De lo que se intuye que los grupos de trabajo se beneficiarán de aquellas gestiones destinadas a evitar o atenuar los obstáculos existentes.

Algunos autores afirman que el lado positivo de la diversidad surge cuando esta permite que las personas aprendan a trabajar y a pensar de forma distinta, a través de la interacción directa con quienes piensan diferente, lo que permitirá adaptarse mejor a las empresas a los cambios estructurales, a ser más flexibles (Martínez *et al.*, 2002; Swan *et al.*, 2004), a resolver de forma más efectiva los problemas y a tomar decisiones de forma más rápida, provocando una cultura corporativa mucho más rica (Litrico, 2006).

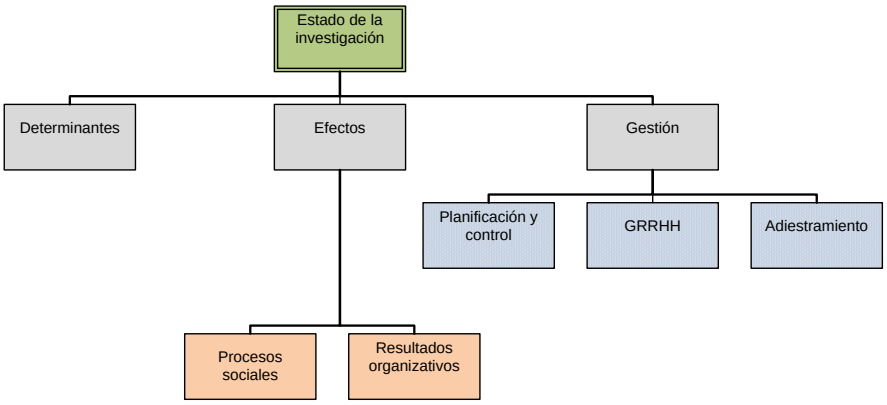
Por tanto, un importante desafío para la gestión de la diversidad consiste en atenuar los efectos negativos y potenciar los positivos. Para ello, es necesario identificar cómo desde las empresas se afronta la diversidad, si realmente se gestiona y si las personas tienen conciencia de ello, o si por el contrario, es un tema que no interfiere en las relaciones internas. En definitiva, se trata de gestionar la diversidad para que sea realmente eficaz, de satisfacer una necesidad estratégica para las organizaciones, dando respuestas a preguntas del tipo ¿Cómo la diversidad influye en las interacciones entre, y dentro, de los grupos de trabajo? ¿Qué relación existe, o debe existir, entre diversidad y empleados de una organización y otras políticas de dirección de los RRHH? (Benschop, 2001). Por ello, la dirección de RRHH tiene la necesidad de desarrollar prácticas y políticas que faciliten dicha gestión, lo que ha llevado a un gran número de investigadores a ocuparse de este fenómeno, especialmente centrados en los equipos de trabajo y, dentro de estos, en los equipos de alta dirección.

Tanto las estrategias como las políticas y las prácticas están estrechamente relacionadas dentro del sistema de gestión de RRHH (*v.g.* Guest, 1989; Jackson y Schuler, 1995; Miles y Snow, 1984). La estrategia de los RRHH describe la orientación de las empresas en lo relacionado con la gestión del factor humano, dando cohesión al conjunto de prácticas a través de las cuales se implanta. A pesar de la existencia de diferentes perspectivas, el elemento que actualmente distingue con mayor claridad la gestión estratégica de los RRHH es el de su vinculación directa a la estrategia empresarial.

Basándonos en estos puntos de vista, la gestión estratégica de los RRHH puede definirse como todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa o "*las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los RRHH y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización*" (Schuler, 1992). Las prácticas se circunscriben a áreas funcionales más concretas mientras que las políticas se sitúan en un nivel intermedio, al suponer la coordinación de dos o más prácticas para conseguir objetivos puntuales (Guest, 1989). Por lo tanto, la dirección de los RRHH necesita desarrollar prácticas y políticas que faciliten una buena gestión de la diversidad ya que estas tienen efectos sobre el desempeño en la empresa (Benschop, 2001).

Para conocer el estado actual de la investigación sobre la diversidad, sus determinantes, los efectos que se derivan así como su gestión, este apartado ha sido organizado en tres secciones (***Figura 15***). En la primera veremos las clasificaciones más empleadas atendiendo a los atributos empleados como determinantes de dicha diversidad. En la segunda parte, revisaremos e intentaremos combinar las conclusiones que las investigaciones más recientes han obtenido sobre los efectos que la diversidad tiene sobre las organizaciones y las personas que en ellas trabajan, por ello hablaremos de sus efectos sobre los procesos sociales dentro de los grupos o equipos de trabajo, y además sobre aquellas investigaciones que han tratado su relación con los resultados organizativos. En un tercer apartado nos ocuparemos de la gestión de la diversidad en las organizaciones, citando a aquellas investigaciones que se han preocupado por la planificación y el control de las actuaciones en diversidad, así como la gestión de los RRHH y su adiestramiento en diversidad.

Figura 15: Investigaciones en Diversidad



Fuente: elaboración propia

3.1 Los determinantes de la diversidad

En este apartado se hace referencia a aquellos atributos o características que pueden suponer o determinar diferencias entre las personas. A continuación se detallan aquellos que habitualmente han sido más empleados por investigadores en el campo de la dirección de empresas. De esta manera podemos encontrar:

Edad. Este atributo ha sido usado en estudios sobre diversidad desde los años 80, obteniéndose una relación negativa entre "alta diferencia de edad entre los miembros de los equipos" y sus "rendimientos", fundamentalmente a través de una buena comunicación (*v.g.* Tsui *et al.*, 1992). Aunque existen evidencias de una relación negativa entre *diferencias de edad* con la *cohesión del equipo*, cuando todos los miembros del equipo han madurado juntos, mejora significativamente la calidad de las decisiones del equipo (Cox y Blake, 1991; Pelled, 1996). Investigaciones más recientes han analizado las consecuencias positivas de una mayor diferencia de edad entre los miembros de puestos directivos, de forma que los gerentes más jóvenes se inclinan por estrategias más agresivas que los gerentes de más edad, ya que estos tienden a requerir más tiempo para evaluar más la situación y adoptar medidas (Riach, 2007).

Sexo/Género. La diferencia entre sexo y género se puede explicar con dos binomios: sexo biológico y género social, aunque en la actualidad se aceptan ambos para referirse a hombres y mujeres. El sexo lo determina la biología, se nace con un sexo masculino o femenino. Sin embargo, el género es la construcción del ser social en función del sexo. La construcción psicosocial y cultural del género define las diferentes características emocionales, afectivas, intelectuales y de comportamiento que cada sociedad asigna como propios y naturales de hombres o de mujeres. Según Rocha-Sánchez y

Díaz-Loving (2005) la acepción género hace referencia a todo aquello relacionado con las prácticas, creencias, representaciones y prescripciones sociales que surgen entre los miembros de un grupo humano a partir de la interpretación y valoración de la diferencia anatómica (sexo) entre hombres y mujeres.

En general, los estudios realizados sobre este atributo ofrecen resultados contradictorios (*v.g.* Broadbridge y Hearn, 2008). Pese a la falta de consenso, estudios recientes (*v.g.* Kulik *et al.*, 2008) apuntan hacia un acuerdo general sobre los beneficios potenciales de la diversidad de género en trabajos en equipo. Estudios que han sido calificados como poco realistas en tanto que deben incluirse nuevas variables que ayuden a comprender la complejidad que existe en estas situaciones (Kamenou, 2008). Además, la literatura no deja claro por qué el género o la diversidad racial o cultural debieran ser indicadores de la diversidad de perspectivas, ideas o pensamientos, pero lo cierto es que constituye una asunción clave en la relación entre diversidad y resultados tales como la creatividad (Luis *et al.*, 2003).

Raza. Sobre diversidad racial existen múltiples trabajos que ponen de relieve sus efectos perniciosos, como un mayor número de conflictos; o los beneficiosos, como ganar en competitividad en el mercado haciendo coincidir sus diferentes características demográficas con las del mercado (Subeliani y Tsogas, 2005). Es decir, aconsejan que ante una clientela diversa los empleados de las empresas, fundamentalmente los que atiendan a los clientes, posean características similares a esa clientela. Otros aseguran que un adecuado clima a favor de la diversidad moderará las consecuencias negativas que pudieran derivarse, favoreciendo el compromiso de los empleados (Gonzalez y Denisi, 2009).

Nacionalidad. Dentro de este epígrafe titulado *nacionalidad* tienen cabida todos aquellos trabajos que toman como unidad de estudio el país o nación de origen de las personas. Se recogen aquellos estudios que se han ocupado de analizar los parecidos y las diferencias aplicables a áreas geográficas concretas. Estos trabajos pretenden entender los modelos de relaciones y las teorías que se aplican cuando las personas de diferentes culturas interaccionan dentro de una organización. Sin embargo, la mayoría de los estudios recientes comparan las diferencias culturales en base a sus dimensiones (Hofstede, 1980; Sackman, 2003). Consideran a la cultura nacional como el programa mental compartido por todos los individuos que conforman una nación particular y que forma los valores, actitudes, competencias, comportamientos y percepciones de prioridad de esa nacionalidad.

Bagaje funcional. Es un atributo que se hace referencia al historial de trabajo de un individuo, englobando el nivel de especialización adquirido en los puestos de trabajo (como finanzas, ventas, operaciones, etc.) así como el conocimiento de la propia organización. La especialización funcional proporciona un acceso directo a los equipos a una variedad de especializaciones en información y recursos que no suelen estar disponibles si todos los miembros de los equipos de trabajo fuesen de las mismas áreas funcionales (Sujin, 2005).

La experiencia de los miembros de los equipos se ha relacionado positivamente con efectividad y eficacia (*v.g.* Cannella *et al.*, 2008). No obstante, a partir de cierto nivel de especialización puede aumentar el nivel de conflictos por deficiencias en la comunicación y coordinación entre sus componentes (Jehn y Bezrukova, 2004).

Formación académica (bagaje educativo). El nivel formativo, bagaje, currículo o trayectoria educativa de una persona puede ser un indicador de sus conocimientos, habilidades y capacidades. Como ocurre con la especialización funcional, la desigualdad educativa parece tener un impacto positivo en la actuación del equipo porque puede tener mayor capacidad para asimilar y comprender nuevas situaciones (Carpenter y Fredrickson, 2001), aunque también se han mostrado resultados negativos por la falta de integración de los miembros del equipo (Knight *et al.*, 1999).

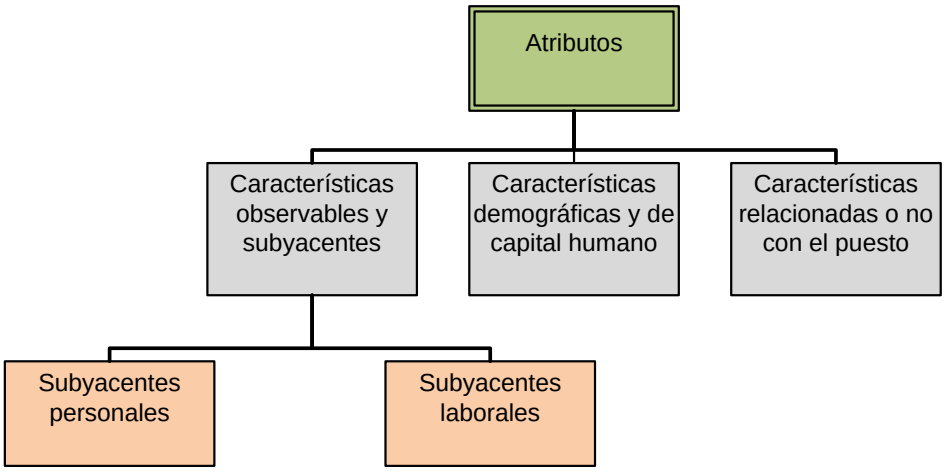
Antigüedad en la organización. Al igual que en las anteriores dimensiones, la falta de consenso también se observa en esta. Una misma antigüedad se ha venido asociando con la familiaridad de los miembros del equipo con políticas, procedimientos y otras circunstancias, en los que ofrecen menos interrupciones en la comunicación y menos conflictos que una mayor disparidad en el tiempo de permanencia en el equipo (*v.g.* O'Reilly *et al.*, 1989).

A modo ilustrativo, podemos citar los trabajos de Pelled *et al.*, (2001) quienes obtuvieron que la diversidad en la antigüedad en los puestos de trabajo se relacionaba negativamente tanto con la eficacia en la tarea como con el conflicto emocional en el equipo, aumentando en muchos casos el rechazo hacia pequeños cambios e innovaciones con el fin de mantener su *statu quo*.

3.1.1 Clasificación de los atributos

La clasificación más empleada por la literatura es la que agrupa los atributos en: a) características observables y subyacentes, b) características demográficas y de capital humano, y c) características relacionadas con el puesto de trabajo.

Figura 16: Clasificaciones de los atributos



Fuente: elaboración propia

Características observables y subyacentes. Se distingue entre factores de diversidad fácilmente detectables (superficiales u observables) y factores difíciles de observar, denominados subyacentes. Los primeros hacen referencia a características como origen racial, edad o sexo; mientras que los segundos agrupan a atributos difíciles de percibir a simple vista, como es el caso de las actitudes, creencias o valores.

Las diferencias que más impacto tienen en los procesos sociales son aquellas que se vinculan con las divergencias en perspectivas, valores, presunciones o creencias. Sin embargo, es fácil encontrar cierta correlación con las singularidades más superficiales u observables debido a sesgos, prejuicios o estereotipos (Milliken y Martins, 1996).

Los atributos subyacentes pueden desagregarse en **personales y laborales**. Los atributos *subyacentes personales*, también denominados inherentes, incluyen múltiples aspectos individuales y características de los individuos como la cultura nacional. Por su parte, *los atributos subyacentes laborales* son aquellos que están relacionados con el rol, con la posición que ocupa el individuo en la organización, sus conocimientos y destrezas, el puesto de trabajo desempeñado, la antigüedad en la empresa y en el equipo, etc. Experiencia que viene a moderar sus características diferenciadoras por razón de nacionalidad. Suelen afectar a los valores, esquemas cognitivos, conducta y al propio lenguaje del individuo que integra el equipo (Hambrick *et al.*, 1998). Estas modificaciones del perfil nacional se verán reflejadas en las normas e incluso en los valores de trabajo que el individuo expresa en el seno del equipo, por lo que esta constituye otra variable individual de origen cultural con incidencia en las interacciones que se producen en el equipo.

Características demográficas y de capital humano. Esta clasificación es muy similar a la anterior, en la que se denomina a las características fácilmente observables como atributos demográficos, tal es el caso de la edad o el género. La literatura generada sobre la diversidad demográfica en las organizaciones venía centrándose especialmente en la edad y en la antigüedad como variables de estudio relegando a un segundo plano la raza e ignorando la nacionalidad. Situación que se viene corrigiendo en estudios recientes (Day y Greene, 2008; Huffman *et al.*, 2008).

En un segundo grupo encontramos características que están relacionadas con el capital humano, tales como el nivel educativo, antigüedad, experiencia funcional en la empresa o actividades profesionales realizadas (Sánchez-Gardey, 2009), en definitiva son diferencias entre los individuos por el nivel de conocimiento, habilidad y destreza transferibles a los puestos y/o equipos de trabajo así como a las organizaciones.

Características relacionadas con el puesto. Esta corriente de opinión, considera interesante diferenciar los atributos en función de su relación con el puesto de trabajo (*v.g.* Pelled, 1996; Simsarian y Donahue, 2001). Se ha encontrado que la diversidad con mayor relación con el puesto de trabajo (nivel educativo y antigüedad en la empresa) influye en el funcionamiento de los equipos directivos, mientras que los atributos demográficos, como la edad, que se relaciona menos con el trabajo, no parece influir significativamente (Martínez *et al.*, 2002).

3.2 Los efectos de la diversidad

Ante la falta de consenso alcanzado en los estudios sobre los efectos que se derivan de la diversidad en las organizaciones, se hace necesario seguir profundizando en su estudio (Simsarian y Donahue, 2001). Una esclarecedora agrupación sobre los efectos fue la realizada por Milliken y Martins (1996), reproducida a continuación, y a la que hemos añadido un segundo grupo de efectos relacionados con el rendimiento organizativo.

- **Efectos relacionados con los procesos sociales**

I. Procesos de toma de decisiones (proceso cognitivo)
  1ª Fase de percepción e interpretación
  2ª Fase de formulación de problemas y propuesta de alternativas
  3ª Fase de consenso
  4ª Fase de definición de acciones
II. Procesos afectivos
  1º Cohesión
  2º Conflictos
  3º Estereotipos
  4º Cooperación
III. Procesos de comunicación
  1º Frecuencia de la comunicación interna
  2º Calidad de la comunicación interna
  3º Formalidad de la comunicación interna
  4º Retroalimentación
  5º Comunicación externa
IV. Efectos simbólicos (legitimación)

- **Efectos relacionados con el rendimiento en las organizaciones**

3.2.1 Efectos relacionados con los procesos sociales

Bajo la denominación *procesos sociales* se hace referencia al conjunto de relaciones interpersonales que tienen lugar entre los miembros de un grupo o equipo, como por ejemplo, quién habla con quién, quién discute con quién o quién se alinea con quién. Bajo este epígrafe se engloban aquellos estudios que se han ocupado de procesos como la toma de decisiones, la cohesión y la cooperación entre los individuos, la resolución de conflictos y los procesos de comunicación que explican muchas

de las variaciones que tienen lugar en los resultados de los grupos de trabajo (Stewart y García-Prieto, 2008). En su mayoría se centran en la eficacia, pero es la satisfacción que los miembros recogen de sus experiencias de equipo la que determinará si desean continuar trabajando en él o buscarán otro empleo. En los siguientes apartados veremos como estos y otros efectos derivados de los procesos sociales que tienen lugar en el seno de los grupos de trabajo tienen unos efectos notorios sobre el funcionamiento y eficacia de los grupos de trabajo.

I. Procesos de toma de decisiones (proceso cognitivo)

En el desarrollo de su trabajo, por rutinario que pueda parecer, cualquier grupo necesita recoger información e interpretarla para, a partir de ella, tomar decisiones y resolver problemas. Esta dinámica, que recibe el nombre de proceso cognitivo, se desarrolla de una manera muy especial cuando el colectivo es muy heterogéneo. Generalmente, el proceso comienza con el planteamiento de un problema y concluye cuando se ha alcanzado una solución. Ahora bien, la calidad de la decisión adoptada constituye un aspecto importante porque afecta a las oportunidades de carrera de los individuos implicados y contribuye al éxito o fracaso del equipo y/o de la organización.

El proceso que conlleva la toma de decisiones en grupo proporciona un mayor conjunto de conocimientos y de perspectivas, genera una mayor comprensión de las decisiones adoptadas, incrementa la aceptación de la decisión por parte de las personas que han de adoptarla, y se considera una buena manera de entrenar a los individuos en la toma de decisiones. Sin embargo, no todo son ventajas, un ejemplo lo tenemos en las presiones ejercidas por algunos para conseguir la conformidad y así sofocar posibles conatos de creatividad, o la aparición y afianzamiento del *pensamiento de grupo*. En cualquier caso, se necesita información para poder tomar decisiones correctas, cuya calidad dependerá en gran medida de la interpretación que haga el individuo de la información recibida.

Muchos investigadores coinciden al afirmar que resulta realmente difícil establecer pautas para la toma de decisiones en grupos multiculturales. Por ejemplo, un perfil cultural de equipo que destaque por una baja puntuación en distancia de poder mostrará una mayor predisposición hacia la toma de decisiones participativa, al igual que si la aversión a la incertidumbre es alta. Sin embargo, cuando la aversión a la incertidumbre es baja, la participación en la toma de decisiones dependerá de la distancia al poder existente en el equipo (Pheng y Yuquan, 2002).

Algunos autores opinan que la diversidad entre los miembros de un grupo de trabajo, en cuanto a sus esquemas mentales, valores o conocimientos, provoca mejoras sustanciales en aspectos como la eficacia de las decisiones, que resultan de mayor calidad y más adecuadas a los problemas que se pretenden abordar. También se cita la eficacia de las soluciones, que se toman con más o menos costes y/o velocidad que en grupos homogéneos (Knight *et al.*, 1999), la creatividad o el grado de novedad de las soluciones que se plantean (Rosenweig, 1998).

Las fases de las que se compone el proceso de toma de decisiones son las siguientes:

1ª Fase de percepción e interpretación

Para poder resolver problemas y tomar decisiones, se necesita previamente recoger información relevante, lo que puede ser realmente complejo en algunos supuestos por su difícil acceso, volumen, etc. En estos casos, algunos autores opinan que los grupos diversos demuestran tener una mayor capacidad para desarrollar análisis más completos de la realidad, ya que son capaces de recoger datos de un espacio mucho más amplio (Sánchez-Gardey, 2009).

Los datos una vez recogidos, precisan de su categorización, dotándoles de significado, proceso en el que la diversidad presenta notables beneficios al generar un mayor número de interpretaciones alternativas, permitiendo un mayor número de oportunidades que podrían haber escapado del análisis en grupos más homogéneos y cohesionados.

2ª Fase de formulación de problemas y propuesta de alternativas

Una vez seleccionada la información relevante, será necesario definir los elementos que componen el problema, así como sus implicaciones más importantes. También en este sentido, un nutrido número de autores opinan que la diversidad presenta efectos positivos, ya que la coincidencia de maneras diferentes de entender el problema hará que, si se integran adecuadamente, la realidad sobre la que hay que decidir se defina de manera más sistemática y exhaustiva.

Parte de la literatura indica que los grupos con más diversidad entre sus componentes generan más perspectivas y alternativas que otros grupos más homogéneos, aunque pueden existir ciertas limitaciones ya que si la diversidad es muy alta, aumentará la dificultad para entenderse (*v.g.* Jackson *et al.*, 1995; Kauer *et al.*, 2007).

En el campo de la la *innovación* o la *creatividad*, es donde la diversidad ha encontrado más apoyo. Se fundamentan en que estos grupos ofrecen un mayor número de decisiones creativas, lo que redunda en una decisión final más eficaz y de mayor calidad (*v.g.* Camelo-Ordaz y Valle, 2005).

También encontramos trabajos empíricos que ponen de manifiesto su asociación con la orientación empresarial hacia tendencias innovadoras (Kauer *et al.*, 2007; Wiersema y Bantel, 1992). Esta línea argumental es coherente con la teoría de los Mandos o Niveles Superiores, la cual afirma que la gestión y toma de decisiones de los directivos en las empresas está influenciada por una variedad de factores cognitivos y de comportamiento, ya que los directivos tienen racionalidad limitada y, evidentemente, no pueden atender a todos los acontecimientos simultáneamente (Finkelstein y Hambrick, 1996).

3ª Fase de consenso

Knight *et al.* (1999) definen los comportamientos de búsquedas de acuerdos como "*aquellos que se intentan para producir consenso o acuerdo respecto a la estrategia de la empresa entre los miembros de los equipos…*" Estos pueden alcanzarse a través de procesos tales como el debate de las decisiones tomadas y la comprensión por parte de todos los miembros del equipo (Schwartz y Nandhakumar, 2002; Simons *et al.*, 1999).

Algunas investigaciones han encontrado una influencia directa de la diversidad de los equipos de alta dirección y la *construcción del consenso* (Knight *et al.*, 1999; Priem, 1990). La Teoría de los Mandos Superiores ha argumentado el efecto positivo que la diversidad del equipo de alta dirección ejerce sobre diferentes resultados y decisiones organizativas relacionadas con la innovación y el cambio (Camelo-Ordaz y Valle, 2005). En este sentido Wiersema y Bantel (1992) señalan que *"los beneficios que se les presume a los grupos heterogéneos recaen en que la existencia de diferentes puntos de vistas conducen a una variedad, novedad y mayor comprensión del conjunto de soluciones"*. También la calidad de lo acordado parece ser un efecto positivo de la discusión en grupos diversos, ya que se obtiene una visión y soluciones más innovadoras y de calidad que en grupos menos heterogéneos, especialmente en industrias situadas en contextos dinámicos (Hmieleski y Ensley, 2007).

Desde una perspectiva cultural, Lam *et al.*, (2002) obtuvieron que en culturas colectivistas, por lo general, se alcanzan mayores niveles de compromiso y cooperación que en ambientes individualistas, lo que suele tener consecuencias sobre el rendimiento del grupo.

4ª Fase de definición de acciones

Una vez adoptada la decisión, el grupo tendrá que llevarla a cabo, para lo que deberá concretar un plan de acción. En relación con esta última fase, algunos investigadores, han obtenido efectos positivos de la diversidad. De hecho, los grupos heterogéneos pueden desarrollar planes más

realistas y factibles ya que analizan un mayor número de posibles riesgos que pudiesen amenazar el éxito de la implantación. (William y O'Reilly III, 1998)

En un contexto de equipos de alta dirección (Miller *et al.*, 1998), si la orientación empresarial es arriesgada y proactiva, su equipo de dirección necesitará altos niveles de confianza y de comunicación interpersonal. Tanto riesgo como proactividad son dimensiones de la orientación empresarial que exigen que una empresa tome decisiones rápidas y compita agresivamente implementando las estrategias audaces ante la incertidumbre. De esta forma, grupos directivos homogéneos podrían tener menos barreras cognitivas e interpersonales para alcanzar acuerdos (Ferrier, 2001), pero podrían carecer de las perspectivas necesarias para reconocer las oportunidades estratégicas y/o considerar las mejores alternativas, capacidades que pueden ser esenciales para la velocidad de decisión.

En resumen, una correcta gestión del proceso de toma de decisiones en grupos diversos puede beneficiar a los propios individuos, a los grupos y a la organización, pero no parece tarea simple ni existe consenso sobre la misma.

II. Procesos Afectivos

Las consecuencias también pueden ser de carácter afectivo, ya que la diversidad puede incidir sobre los niveles de cohesión, satisfacción o compromiso de los miembros de los grupos de trabajo (Jackson *et al.*, 2003). Concretamente han sido las teorías de la *identidad social* y de la *categorización social* (*v.g.* Williams y O'Reilly III, 1998), así como del *paradigma Similitud-Atracción* de Byrne (1971). Todos estos enfoques parten de la asunción de que las personas se sienten afectivamente más atraídas por los que consideran similar a ellas mismas. Lo que parece afectar al clima social de la organización, que se verá beneficiado por el predominio de una cultura colectivista (Gonzalez y Denisi, 2009).

Entre los procesos afectivos se encuentran:

1º Cohesión
2º Conflictos
3º Estereotipos
4º Cooperación.

1º Cohesión

"La cohesión de un grupo es la fuerza resultante que actúa entre sus miembros para permanecer dentro de él" (Martínez *et al.*, 2002). Su importancia deriva de su contribución a una comunicación más fluida entre los miembros del grupo. Por ejemplo, los empleados de grupos cohesionados tienen un menor absentismo, mayor nivel de conmpromiso con los objetivos empresariales y cambian menos de trabajo debido a la satisfacción que les provoca permanecer en el grupo. También se ha sugerido que a medida que aumenta la diversidad en un grupo disminuye su fluidez comunicativa y su cohesión (Simsarian y Donhaue, 2001) pero aumenta su capacidad de obtener ideas innovadoras (Jackson *et al.*, 1995).

Recientemente, los investigadores han comenzado a desarrollar un enfoque multidimensional del concepto *cohesión*, distinguiendo: A) Cohesión instrumental o de tareas. Se desarrolla cuando los miembros del grupo dependen unos de otros, porque ellos no podrían alcanzar los objetivos del grupo actuando aisladamente. B) Cohesión social o socioemocional. Un ejemplo se observa cuando los individuos sienten satisfacción emocional de su participación en el grupo (Buelens *et al.*, 2002; Homan *et al.*, 2008).

2º Conflictos

El conflicto es una parte importante entre las relaciones interpersonales que se producen en los equipos, que tiene lugar cuando se manifiesta tensión entre sus miembros, de forma que una parte percibe que sus intereses se oponen o están negativamente afectados por la otra. Los intereses pueden recaer sobre objetivos, valores, actitudes, comportamientos y posesiones, a lo que habría que añadir las diferencias en la interpretación de los hechos cuando se trata de equipos multiculturales (Von Glinow *et al.*, 2004). En todo caso, el conflicto es algo inherente al grupo, y por tanto, debe ser tenido siempre en cuenta si se desea comprender y mejorar su funcionamiento.

Actualmente se ha pasado de una visión clásica que considera el conflicto como eminentemente negativo, a una visión multidimensional del mismo. Cuando el conflicto se sustenta en algún componente funcional o de tareas (conflicto de tareas) surgen por diferencias relacionadas con las tareas encomendadas. Cuando existe en el conflicto un componente afectivo, disfuncional o relacional, motivado por desacuerdos personales o emocionales se denomina conflicto interpersonal o de relaciones. Este último puede reducir el compromiso de las partes implicadas y deteriorar el desempeño (*v.g.* De Dreu y Weingart, 2003; William *et al.*, 2004).

Los conflictos de tareas no tienen por qué tener efectos negativos, sino más bien todo lo contrario: pueden estimular la creatividad y la innovación así como el interés, puede ayudar a liberar tensiones

(Ravlin *et al.*, 2000). Jehn (1997) identificó una tercera dimensión del conflicto que denominó conflicto de proceso, que surge cuando las diferencias están motivadas por distintas opiniones sobre cómo realizar la tarea encomendada (por ejemplo, el reparto de responsabilidades en el proceso o la designación de individuos a las distintas actividades). En esta línea resulta de interés tener en cuenta la la composición cultural del grupo en tanto que influirá en las formas de gestionar el conflicto así como en potenciar o atenuar el mismo. En general se piensa que se ha prestado escasa atención a la intervención de los directivos en los conflictos, en especial cuando este afecta a temas estratégicos (Chrobot-Mason *et al.*, 2007).

En referencia a las dimensiones de la cultura nacional, los autores de esta corriente de pensamiento afirman que puede influir en la forma de gestionar el conflicto, por ejemplo una baja aversión a la incertidumbre se encuentra correlacionada con una gestión abierta del conflicto, mientras que se tenderá a evitar u ocultar el conflicto cuando la aversión a la incertidumbre sea alta. Así, dichas dimensiones pueden facilitar o dificultar la gestión del mismo y los resultados derivados del trabajo (Jiing-Lih *et al.*, 2007).

En suma, hemos visto una importante ambigüedad en los resultados de las investigaciones realizadas en torno al conflicto y sus procesos, lo que dificulta enormemente su análisis. No obstante, todo apunta a que debe ser gestionado ya que un equipo ineficaz es aquel que lo ignora.

3º Estereotipos

Algunos autores (*v.g.* Kulik y Bainbridge, 2008) consideran que la diversidad puede asociarse con el establecimiento de estereotipos y prejuicios, por lo que pueden esperarse mayores dificultades para crear un clima de trabajo positivo por falta de compromiso y satisfacción, enfatizándose el conflicto interpersonal sobre el conflicto relacionado con las tareas.

Joshi *et al.*, (2006) encontraron en su estudio empírico sobre 437 equipos en 46 empresas norteamericanas diferentes, que existen creencias (sin bases objetivas) de que algunos empleados (según su raza, género, edad…) suelen conseguir menos reconocimientos laborales así como salarios más bajos porque su formación académica suele ser inferior al resto. Debido al prejuicio de creencias establecidas y de estereotipos, los directivos pueden tener expectativas sobre un menor rendimiento de algunos empleados, ofreciéndoles asignaciones menos estimulantes y gratificantes para ellos, así como suministrándoles menos información sobre su rendimiento, la organización... (Adya, 2008).

4º Cooperación

La cooperación consiste en obrar conjuntamente para un mismo fin siendo esencial para que un equipo alcance los resultados que les han sido fijados (Bettenhausen, 1991). Así, la interacción que tiene lugar cuando el esfuerzo del grupo es cooperativo representa cómo los miembros del grupo trabajan juntos y lo que ellos hacen para completar las tareas que se les ha asignado (Watson y Michaelsen, 1988).

Ahora bien, la conducta cooperativa que se desarrolla en el seno de los equipos se encuentra altamente vinculada a los valores nacionales de los individuos que los integran. Atendiendo a la literatura revisada, los valores colectivistas de los miembros del equipo, los cuales se corresponden con una baja puntuación en la dimensión individualismo, hacen que los individuos actúen de manera cooperativa con sus colegas (Noordin *et al.*, 2002; Perlow y Weeks, 2002), mientras que los individualistas enfatizan la competencia. También la dimensión masculinidad/feminidad tiene su reflejo en este proceso de tal forma que a las culturas más femeninas se les reconoce una mayor habilidad para desarrollar procesos sociales tales como la cooperación.

III. Procesos de Comunicación

La comunicación es una actividad imprescindible en toda organización, siendo consustancial al trabajo en equipos y, por supuesto, entre los propios equipos. La comunicación se define como la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor. Dado que la interpretación de dicho código está condicionada a las normas y valores culturales de cada uno de los individuos que conforma el equipo, el proceso de comunicación depende del conocimiento que sus miembros tengan no solo del código empleado, sino también de los valores y normas culturales asociados a él, porque la comunicación no solo incluye la transmisión sino también la comprensión del significado (Stewart y García-Prieto, 2008).

La investigación ha suministrado indicios de que la cultura nacional posee su propia filosofía de comunicación que podría dar lugar a percepciones e interpretaciones diversas, lo que justifica que la comunicación constituya un tema de gran relevancia al estudiar el desempeño de los equipos culturalmente heterogéneos. Así pues, la comunicación también sirve de vehículo para expresar, consciente e inconscientemente, nuestras normas y valores culturales. Por ello, cuando el equipo se encuentra integrado por individuos de diversa procedencia, las dinámicas interpersonales y los modelos de comunicación son más complicados que en equipos más homogéneos. Consecuentemente, el perfil cultural del equipo influirá en el tipo de comunicación que tiene lugar en el mismo, aunque matizada por el transcurso del tiempo. Concretamente, se ha afirmado que

cuando la distancia de poder en el mismo es alta, la comunicación será restringida; y si el individualismo es alto, se incentivará la comunicación eficiente que permita realizar el trabajo bien hecho.

Los efectos estudiados sobre la comunicación, pueden ser agrupados atendiendo a la frecuencia, calidad y formalidad con la que se producen dentro de los grupos (comunicación interna) y, por otra parte, los que se producen con otros grupos (comunicación externa).

1º) Frecuencia de la comunicación interna

Cuando la diversidad en los equipos de trabajo es elevada, puede atenuarse el nivel de frecuencia con que los individuos se comunican entre sí, teniendo en cuenta que los individuos tienden a interactuar más con aquellos que se perciben como iguales. Como consecuencia de esta falta de fluidez, aquellos individuos con una posición minoritaria lo tendrán más difícil que otros grupos para expresar sus puntos de vista (Sánchez-Gardey, 2006). Von Glinow *et al.*, (2004) obtuvieron que las dificultades lingüísticas, que a veces suponen verdaderos desafíos, incrementan la probabilidad de conflicto emocional, con la dificultad añadida de "*no poder encontrar las palabras adecuadas*", supuestos en los que los estudiosos plantean buscar a una tercera parte "mediadora". Litrico (2006) observó que los malentendidos interculturales pueden suponer un importante desafío para la cooperación entre los empleados, lo que probablemente repercutirá en los rendimientos de los grupos de trabajo y de sus organizaciones.

2º) Calidad de la comunicación interna

Sully y Summer (2000), analizaron el impacto de la cultura sobre el intercambio de información entre los miembros de las organizaciones, y obtuvieron que las dimensiones culturales estaban relacionadas con la calidad de las comunicaciones (Hofstede, 1980). Por ejemplo, en ambientes altamente colectivistas decir directamente un *no* puede verse como fuera de tono, mientras que si es individualista, decir lo que se piensa se considera una virtud. En una cultura colectivista, el estar juntos puede ser suficiente, desde un punto de vista emocional, no hay necesidad de hablar si no hay nada que transmitir. En una cultura individualista, si dos personas coinciden es normal hablar, aunque se crucen banalidades. En todo caso, la comunicación tiene una incidencia directa en la consecución de los resultados fijados para los equipos, ya que una mala comunicación dará lugar a malos resultados (Homan *et al.*, 2008).

3º) Formalidad de la comunicación interna

Según Cox (1994) los grupos heterogéneos en general tienen una comunicación interna mucho más formal, resultando menos efectiva que la que se produce entre grupos más homogéneos,

especialmente en casos de diversidad cultural. Cuando los grupos son homogéneos se comparten *modelos o esquemas de comportamiento* ya aprendidos, tanto del lenguaje oral o escrito, como del corporal o conductual (Tayeb, 2001).

4º) Comunicación externa

Los efectos negativos de la diversidad sobre los procesos de comunicación interna se vuelven positivos cuando analizamos la capacidad de los grupos heterogéneos para intercambiar información con otros colectivos e individuos externos. Si bien, en el interior de los grupos diversos, las diferencias dificultan la comunicación interna, a veces a modo de *silencio organizativo*, en el exterior es más probable que los miembros encuentren receptores con los que comparten una misma manera de utilizar lenguajes o medios de comunicación. Además, debe considerar el efecto moderador que puede tener la existencia de buenos y fiables canales de comunicación en las organizaciones (Homan *et al.*, 2008)

IV. Efectos Simbólicos (legitimación)

Otros efectos producidos por el impacto de la diversidad entre los miembros de las organizaciones son los efectos simbólicos o de legitimación del grupo (Milliken y Martins, 1996). Se trata de la imagen que ofrece un grupo de cara a terceros y tiene que ver con su reputación. Kandola y Fullerton (1998) demostraron que los grupos homogéneos trabajando en entornos sociales heterogéneos recibían una percepción negativa (de lo que los demás pensaban de ellos mismos), que se traduce en dificultades para acceder a los demás grupos.

Por otra parte, también se han obtenido beneficios en términos de reputación e imagen para los grupos que son capaces de gestionar adecuadamente la diversidad evitando o atenuando sus problemas potenciales ya sea formalmente, a través de estrategias de gestión de la diversidad, o de manera informal, mediante una orientación implícita del sistema de RRHH (*v.g.* Jabbour y Almada, 2009). Por ejemplo, la presencia de mujeres en puestos gerenciales proporciona la imagen de que la organización iguala las oportunidades entre hombres y mujeres. Muy ilustrativo puede resultar el estudio de Welbourne *et al.* (2007) quienes obtuvieron que un importante número de empresas con cotización en bolsa, veían revalorizar el precio de sus valores cuando aumentaba el número de mujeres en los equipos de alta dirección.

3.2.2 Efectos relacionados con el rendimiento en las organizaciones

Además del empleo de *grupos de trabajo* como unidad de análisis, otra corriente de investigación (*v.g.* Ancona, 1990; Ancona y Caldwell, 1992; Kochan *et al.*, 2003; Richard *et al.*, 2004) justifica la necesidad de emplear una perspectiva externa a los equipos, con una visión más coordinada del

conjunto de la organización. Este planteamiento, impulsado a raíz del trabajo realizado por Ancona (1990), y desarrollado con posterioridad por Ancona y Caldwell (1992), profundiza en estas consideraciones y desarrollan un amplio trabajo que ha servido de punto de partida para otras investigaciones (Medina, 2006).

A diferencia de los artículos publicados sobre los efectos de la diversidad en los equipos y/o grupos, de los que existen múltiples estudios, existen relativamente pocos que relacionen la diversidad de la plantilla con el rendimiento de la organización.

Aunque no es unánime, muchos estudios afirman que la diversidad está relacionada positivamente con un mayor rendimiento (Hartenian y Gudmundson, 2000; Richard *et al.*, 2007). Por ejemplo, en una red de empresas financieras en Holanda, el uso de empleados culturalmente diversos estaba directamente relacionado con el incremento en la producción y captación de nuevos clientes.

La reiterada falta de consenso en los resultados obtenidos en las investigaciones apuntan hacia la necesidad de replantearse el marco teórico que viene empleándose y desarrollar más investigaciones que ayuden a obtener conclusiones más objetivas y generalizables (Jayne y Dipboye, 2004). Pero a la dualidad teórica sobre la relación rendimiento/diversidad, en términos de *la diversidad iguala al mejor rendimiento* y *la diversidad iguala al peor rendimiento*, se le suma una tercera vía obtenida por Richard *et al.*, (2004), quienes concluyeron en sus investigaciones que no es muy probable encontrar una relación simple y lineal entre diversidad y rendimiento, de forma que las conclusiones empíricas propuestas por anteriores investigadores pueden conciliarse, ya que en los resultados participan múltiples variables, entre las que destacan las estrategias que la organización adopte y, en su caso, cómo se gestione la diversidad.

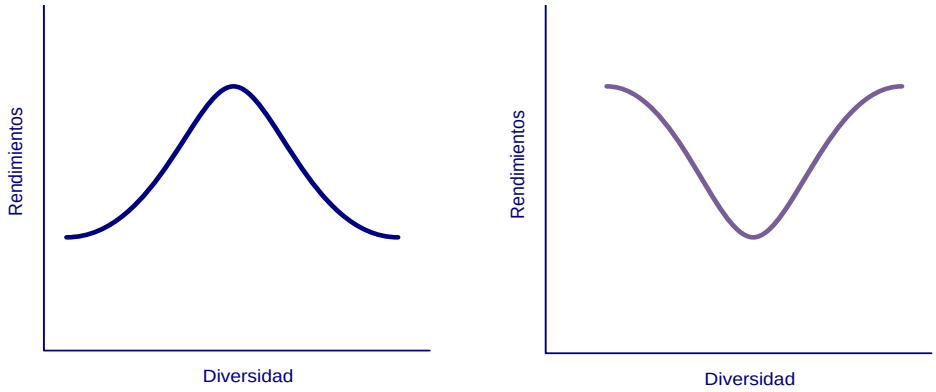
En resumen, los estudios indican que las **teorías existentes** sobre diversidad **no son necesariamente incorrectas**, sino que la relación entre diversidad/rendimiento podría depender del nivel en conjunto de la diversidad en la organización y del contexto en el que esté operando.

La conclusión de Richard *et al.* (2004) puede situarse en otra corriente de investigación centrada en modelos denominados curvilíneos, que reflejan la relación entre el rendimiento y la coexistencia de la diversidad/semejanzas entre los miembros de las organizaciones. Ofori-Dankwa y Scott (2002), basándose en dichos modelos curvilíneos, proponen un modelo para analizar la trascendencia de la diversidad/semejanza con el rendimiento de las organizaciones (ver ***Figura 17***). Concluyen estos autores (Ofori-Dankwa y Scott, 2002) que efectivamente el nivel existente en una organización de

diversidad/semejanza entre sus empleados afectará a su nivel de competición/cooperación, lo que determinará, en gran medida, el rendimiento de los mismos.

Early y Mosakowski (2007) han obtenido una relación curvilínea inversa a la obtenida por Richard *et al*. (2004), es decir, en forma de U. Su estudio muestra a largo plazo superiores rendimientos en los extremos (baja y alta diversidad) que en los medios, es decir, los equipos más homogéneos y los muy heterogéneos alcanzaron resultados superiores, los equipos moderadamente heterogéneos.

Figura 17: Modelos curvilíneos de la U invertida y la U media



Fuente: adaptado de Ofori y Scott (2002)

Gonzalez y Denisi (2009) afirman que un adecuado clima, de baja conflictividad, en equipos heterogéneos (género y raza) está altamente relacionado con la efectividad empresarial. McMillan-Capehart (2006) también analizó los resultados en conflictividad además de resolución de problemas y participación de los empleados. Este investigador plantea la necesidad de incorporar factores culturales (en su caso, colectivismo) en los modelos de estudios de diversidad, basándose en la teoría configuracional, señalando hacia la interacción de múltiples conceptos. Propone a la gestión de recursos humanos, como instrumento efectivo para el ajuste cultural entre empleados-organización, fundamentando su estudio en la teoría de los Recursos (Barney, 1991; Pfeffer, 1994).

Esta línea es coherente con la afirmación de Richard *et al.*, (2004) sobre la existencia de una relación compleja e indirecta entre atributos de diversidad y rendimiento, proponiendo nuevas variables para su estudio (Richard *et al.*, 2007). Entre ellas se han propuesto variables como los sectores de actividad y la volatilidad del entorno económico-social en el que operan las empresas. Por ejemplo, Roberson y Park (2008) encontraron una fuerte relación entre diversidad y legitimidad social en las actividades económicas orientadas a los servicios, especialmente en ambientes estables.

3.3 La gestión de la diversidad

A falta de una definición del concepto de diversidad que haya sido asumida por todos los académicos, cada autor realiza una propuesta sobre los múltiples elementos que la integran (Alonso y Martínez, 2009). No obstante, la más extendida y aceptada de todas es la que propone Myrtha Casanova, una de las expertas en el tema con mayor trayectoria en esta temática en Europa, que articula los elementos que son compartidos por una mayoría de líderes de opinión de la siguiente manera:

"*Gestión de la diversidad es una estrategia corporativa orientada a la creación de un soporte incluyente para los perfiles diversos de las personas que optimiza la eficacia del proceso empresarial. Un clima de satisfacción para los empleados genera resultados*". (Casanova, 2008)

De esta definición podemos destacar una triple perspectiva: a nivel estratégico para la empresa, a nivel individual de los empleados y desde una visión de eficacia para los procesos y resultados. Además, si tenemos en cuenta su evolución temporal, el concepto *gestión de la diversidad* viene a superar a las tradicionales políticas de discriminación positiva y otras medidas de eliminación de prejuicios (Roosevelt, 2001), encaminándose hacia una perspectiva más moderna y actualizada, precisando de un mayor compromiso de la alta dirección así como cambios en la cultural organizativa (Thomas y Ely, 2002).

El modelo tradicional de concebir la gestión de la diversidad ofrecía algunas ventajas. Entre ellas una mayor representación de las minorías y otros grupos que así lo venían demandando como es el caso de las mujeres. Entre dichas ventajas podemos citar mayores posibilidades de promoción y de mejora de la autoestima de sus miembros, además de una mejor imagen social para estas organizaciones.

Ahora bien, el enfoque tradicional tiene también algunas desventajas, entre las que podemos citar la reacción de determinados colectivos en situación privilegiada, caracterizada por el resentimiento y la resistencia; así como la reacción de las minorías y las mujeres al verse estigmatizadas y, en algunos casos, resentimiento por no poder demostrar su verdadera *cualificación* sin necesidad de medidas especiales (De Anca y Vázquez, 2005).

Pero este enfoque de la Gestión de la Diversidad no ofrece una gestión eficaz en tanto que puede volverse en contra de la propia organización y entorpecer su trabajo en el terreno de la integración y la igualdad de oportunidades.

Las nuevas políticas ponen su énfasis en la cultura de la organización, con la intención de crear un ambiente integrador general, en el que todos los miembros de la organización puedan desarrollar al máximo su potencial. El objetivo no parece ser la gestión de personas, sino gestionar objetivos y resultados, y proporcionar el ambiente apropiado para que el individuo, a través de su propio desarrollo, consiga dar más de sí mismo a la empresa. En este contexto surge la idea de explotar el potencial de la diversidad, que permita abrirse a nuevas ideas, valores y mercados, pero que exige buscar un modo de gestionar, un sistema abierto en el que en vez de tener una cultura empresarial en la que los individuos tengan que encajar, será necesario que la empresa se adapte a la diversidad de sus integrantes (De Anca y Vázquez, 2005).

La mayoría de los autores coinciden al afirmar que la diversidad debe ser debidamente gestionada (Williams y O'Reilly III, 1998) e indican que si no se atiende lo más probable es que se produzcan efectos perniciosos sobre algunos procesos sociales y, consecuentemente, sobre los resultados de la organización.

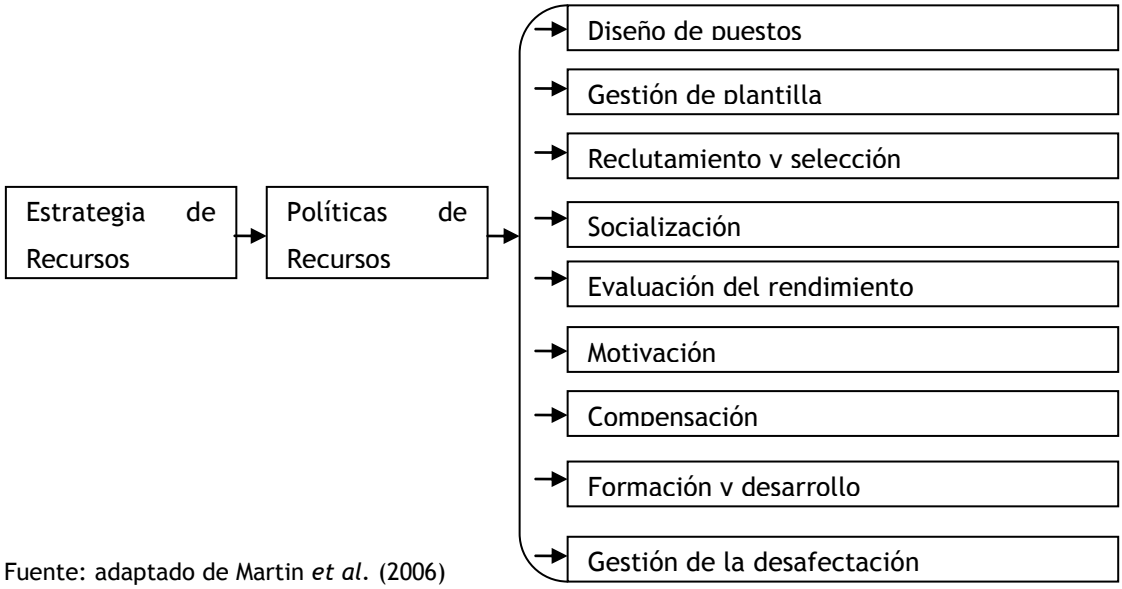
Con respecto a los programas de diversidad, en la actualidad se observa un cierto incremento en los diferentes países. Por ejemplo, Bogaert y Vloeberghs (2005), obtuvieron que el 43% de las empresas analizadas en Bélgica tenían un programa de diversidad, así como el 61% de las empresas analizadas en Holanda durante 1999 (Benschop *et al.*, 1999). En contraste, entre las firmas norteamericanas revisadas por Digh (1998), obtenidas de Fortune-500, el 90 % disponían de programas de diversidad. Una alta implantación que también se observa en muchas organizaciones sin ánimo de lucro en los EE.UU. (Digh, 1998). Sin embargo, debemos recordar que en este país existe una regulación legal muy fuerte sobre esta materia, lo que puede justificar su avanzada implantación entre las empresas. Süb y Kleiner (2007) obtuvieron que en las empresas alemanas, cuando estas deciden implantar programas de diversidad, parece imponerse la intención de aumentar en legitimidad, lo que coincide con otras empresas del país de origen de dichas firmas. Según estos autores estas estrategias de crecimiento y aumento en legitimidad social suelen ser estrategias de isomorfismo.

En cuanto al procedimiento para implantar programas de diversidad en las organizaciones, algunos autores opinan que "*Iniciar cualquier programa (en diversidad) sin un plan u objetivos resultará extraño y falto de dirección*", es la frase con la que los investigadores Gilbert e Ivancevich (2000) comienzan su trabajo sobre planificación de la gestión en diversidad. Estos autores aseguran que un factor clave del éxito de los planes de diversidad es que se contemple dentro de la estrategia de la firma.

3.3.1 El sistema de recursos humanos

El sistema de RRHH puede definirse como un conjunto interrelacionado de elementos a través de los cuales la organización dirige su capital humano conforme a una estrategia empresarial determinada y en el marco de su contexto organizativo y externo. En base a los conceptos planteados por la literatura podemos plantear que la función organizativa está compuesta por tres elementos estrechamente relacionados entre sí: la estrategia, las políticas y las prácticas de RRHH (Martin *et al.*, 2006) (ver ***Figura 18***).

Figura 18: El sistema de dirección estratégica de los RRHH



Fuente: adaptado de Martin *et al.* (2006)

La dirección estratégica de los recursos humanos puede intervenir en los modelos de gestión de la diversidad como un constructo que modera la relación de la diversidad de la plantilla sobre el desempeño, incidiendo sobre la estructura y el funcionamiento de los equipos de trabajo.

Las políticas de RRHH, de las que no existe un concepto comúnmente compartido, la conceptualizaremos desde la perspectiva de la coordinación de dos o más prácticas para conseguir objetivos puntuales, situándose en un punto medio entre estrategia y prácticas (Guest, 1989). Es decir, bajo la orientación general de las estrategias, las políticas vienen a marcar directrices específicas en áreas delimitadas del campo de la gestión de los RRHH.

Tampoco existe un concepto universalmente aceptado sobre qué **prácticas** constituyen el sistema de RRHH, pero sí es posible determinar áreas funcionales que emergen repetidamente, en ocasiones simplemente con etiquetas diferentes (Martin *et al.*, 2006) y que han sido recogidas en la ***Figura 18***.

Las iniciativas en diversidad se aprecian en todas las prácticas de RRHH y en todos los niveles de la organización (Brooks y Clunis, 2007). A efectos ilustrativos, y sin ánimo de ser exhaustivos, podemos citar algunas de las investigaciones consultadas que relacionan políticas/prácticas de RRHH con diversidad:

- Reclutamiento y Selección: Ng. y Burke, 2005; Taber y Hendricks, 2003.
- Compensación: Chiang y Birtch, 2007; Jackson *et al.*, 2006; Heywood y O'Halloran, 2004; Husted *et al.*, 2001.
- Evaluación del rendimiento: Barkema y Shvyrkov, 2007; Jayne y Dipboye, 2004; Kochan *et al.*, 2003; Tyran y Gibson, 2008.
- Formación y Desarrollo: Schaubroeck y Lam, 2002.
- Clima laboral: Aycan, 2005; Gonzalez y Denisi, 2009; Holladay *et al.*, 2003; Jackson, 2002; Jayne y Dipboye, 2004; Kamenou y Fearfull, 2006; Ritter *et al.*, 2005.

En la actualidad son muchas las organizaciones, nacionales e internacionales, que tratan de configurar unas prácticas de RRHH que sean efectivas para gestionar la diversidad de sus empleados, aunque su implantación es mayor en algunos sectores industriales que en otros (Herrmann y Datta, 2005).

De especial importancia resulta la orientación que las organizaciones les dan a sus estrategias, políticas y/o prácticas de RRHH en términos de *control frente a compromiso* de sus empleados. Gooderham *et al.*, (2008) obtuvieron en su estudio, realizado sobre empresas europeas, que las prácticas sobre gestión de los RRHH en organizaciones con personal diverso, tienen un impacto significativo en su rendimiento cuando estas se orientaban hacia el control de los empleados, y no obtuvieron relación alguna cuando las prácticas de RRHH se orientaban hacia su integración o compromiso.

Los resultados obtenidos por Gooderham *et al.* (2008) no son coherentes con las conclusiones que expusieran Arthur (1994) y Guest (1997), quienes sí obtuvieron una importante asociación positiva entre prácticas de compromiso (integradoras) y rendimiento. Diferencias que proceden de la exclusión del modelo de investigación empleado, de los factores culturales y del clima laboral.

Como veremos, en el modelo propuesto sí se han contemplado factores culturales de la organización así como variables medidoras de la eficacia de los grupos de trabajo en términos de conflictividad, colaboración y toma de decisiones, siguiendo de esta manera las aportaciones de Collins y Smith (2006) entre de otros investigadores.

3.3.2 Adiestramiento en diversidad

Aunque la importancia de la diversidad en las organizaciones ha sido ampliamente reconocida, el adiestramiento en dicha materia ha sido poco investigado. Este es especialmente necesario en caso de existir diferencias culturales, tanto para optimizar las ventajas como para reducir los efectos negativos que pudieran derivarse (*v.g.* Devine *et al.*, 2007; Holladay y Quiñones, 2005). De ahí la importancia del proceso de socialización de los trabajadores con el resto de los empleados, y muy especialmente con los de su equipo, de manera que se refuerce la denominada identidad común.

El modelo que se desee implantar en una organización tendrá más posibilidades de éxito si se crea el clima social adecuado. Sin embargo, una opinión muy generalizada es que los modelos de adiestramiento en diversidad necesitan introducir más ajustes en todas las prácticas de RRHH, por lo que deberán comprometer más a los directivos, de los que dependerá en gran parte su éxito.

3.3.3 Propuestas y recomendaciones

Entre las propuestas halladas en la literatura académica sobre la gestión de la diversidad podemos citar:

1º) En primer lugar se necesita un **compromiso de la alta dirección**, sin el cual no pueden eliminarse las barreras organizativas para la diversidad que, en muchas ocasiones, son sistemáticas, sutiles y están muy arraigadas en la organización (Lyness, 2007).

2º) **El compromiso debe adaptarse a la situación**, es decir, verse reflejado y ser coherente con la estrategia empresarial. Promover en las organizaciones una cultura que vea la diversidad como una oportunidad, empleando la perspicacia, las destrezas y experiencias de sus individuos, ha sido identificado como un factor que aumentará el rendimiento, lo que asegura una manera de construir una organización que utiliza eficazmente la diversidad (Jayne y Dipboye, 2004).

3º) **Desarrollo de estrategias bien definidas y relacionadas con los resultados de la empresa**. Si se considera la diversidad como una oportunidad para toda la organización, desde la que aprender

cómo mejorar el trabajo y funcionar más eficientemente optimizando las destrezas de todos los individuos, un buen nivel de concreción de las líneas estratégicas formuladas puede favorecer el éxito de la organización (Kochan *et al*. 2003).

4º) Necesidad de **potenciar los procesos de adiestramiento para los grupos diversos**. Dado que los componentes de los grupos diversos suelen presentar una gran variedad de perspectivas y destrezas, puede sacarse más provecho si sus miembros son conscientes de lo que puede aportar al grupo. Los grupos diversos tienden a actuar mejor con el paso del tiempo, ya que estos pueden adquirir conocimientos y cualidades interpersonales, pero dichos procesos deben ser guiados para potenciar sus efectos positivos y evitar o, al menos, atenuar los perniciosos (Polzer *et al.*, 2002).

5º) En último lugar, proponen el **establecimiento de medidas para valorar la eficacia de las iniciativas en diversidad** que creen beneficios que sean fácilmente percibidos por los individuos, que no requieran de pruebas complejas para su constatación (Jayne y Dipboye, 2004).

Desde el mundo empresarial son muchas las firmas que vienen incorporando la gestión de la diversidad en las declaraciones de su misión (IBM, Inland Steel, FMC Corporation, Digital Equipment Corporation, NASA, Hewlett-Packard…) y vienen desarrollando un modelo de diversidad que considera tanto las fuerzas internas como las externas e incluyen objetivos corporativos y objetivos y metas de diversidad (Sánchez-Apellániz y Roman, 2009). Entre las estructuras organizativas para desarrollar la diversidad en las organizaciones puede resultar de interés consultar las desarrolladas por firmas como Shell o Fannie Mae.

La firma FMC Corporation ha publicado un manual de diversidad para directivos (Gómez-Mejía y Balkin, 2002) con directrices y ejemplos para crear un estrecho lazo entre la estrategia del negocio, la estrategia de RRHH y la gestión de la diversidad, como puede apreciarse en la Tabla 6.

Todos los expertos coinciden en que la clave del éxito debe comenzar por el compromiso de los directivos de las organizaciones, siendo cada vez más numerosas las firmas que vienen creando estructuras para organizar y supervisar los diferentes programas de diversidad. Se trata no solo de promover la diversidad en los departamentos de RRHH, sino acercarla a todas las áreas de la empresa. Otras empresas, señalan a algún miembro de su Consejo de Administración, encargado de supervisar que las políticas de diversidad funcionen correctamente. Por otro lado la mayoría de las empresas han creado comités de diversidad en las distintas filiales, para organizar las distintas políticas de manera abierta y coordinada. (De Anca y Vázquez, 2005)

Tabla 6: Iniciativas corporativas de diversidad

Estrategia del negocio	Estrategia de RR HH	Conexión con la diversidad
Crecimiento del negocio	Encontrar más talentos	Atraer y retener a los mejores empleados posibles
Reducir costes y mejorar la productividad	Incrementar la productividad de los empleados y desarrollar habilidades más amplias	Maximizar el potencial de todos los empleados
Globalizar	Animar a todas las culturas a que trabajen juntas eficazmente	Incrementar la sensibilidad y la comprensión de los empleados, clientes, vendedores y gobiernos multiculturales
Innovar	Generar nuevas ideas	Aceptar y construir perspectivas diferentes
Centrarse en el cliente	Desarrollar equipos de empleados cercanos a los clientes	Crear equipos multifuncionales que operen eficazmente y un ambiente inclusivo para todos los participantes
Reducir los niveles y controles directivos	Crear empleados independientes, cualificados y motivados	Crear equipos de trabajo autodirigidos que apalanquen las diferencias y operen con un mínimo de barreras

Fuente: Gómez-Mejía, L.R. Balkin, D.B. (2002)

En la Figura 19 podemos observar el modelo que ha diseñado el Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad, en el que se recogen las diferentes materias que proponen para ser incluidas en los modelos de gestión de la diversidad.

Figura 19: Modelo para la gestión de la diversidad corporativa

Fuente: IEGD

A modo ilustrativo, en la tabla siguiente podemos consultar otras aportaciones en este campo.

Tabla 7: Otras aportaciones a la gestión de la diversidad

Autor/es	Programas de gestión de la diversidad
Wiethoff (2004)	Evalúa la eficacia de los modelos
Byrd (2007) De Long y Fahey (2000) Ely y Thomas (2001)	Contempla el liderazgo en los programas
Morgan y Davidson (2008) Murrell (2008)	Sobre el Mentoring entre personas diferentes
Greer *et al.* (2006)	Contempla las competencias profesionales de expertos en diversidad
Greer y Virick (2008)	Ofrecen un catálogo de recomendaciones para mejorar la relaciones entre empleados heterogéneos

Fuente: Elaboración propia

3.3.4 Evaluación de la eficiencia de los programas

Un aspecto empresarial importante en la gestión de la diversidad lo determina la capacidad de medir sus costes y beneficios derivados de la implantación de sus programas.

Para la medición de los programas se vienen desarrollando y empleando diferentes métodos. Por ejemplo, Ritter *et al.* (2005) emplearon el número de quejas de los clientes como unidad de medición de la calidad del servicio prestado por los empleados. Meuse y Hostager (2001), desarrollaron un instrumento de medición para comprender las impresiones y actitudes hacia la diversidad en el lugar de trabajo. Wiethoff (2004) ha elaborado un modelo de evaluación para la calidad e idoneidad de los programas de diversidad.

En general, los actuales sistemas de medición de costes y beneficios de las políticas de diversidad tienden a centrarse principalmente en las actividades que se han de llevar a cabo y en sus resultados a corto plazo. Existen pocas evidencias de que exista un sistema holístico de medida tanto de los costes como de los beneficios (Sánchez-Apellániz y Roman, 2009)

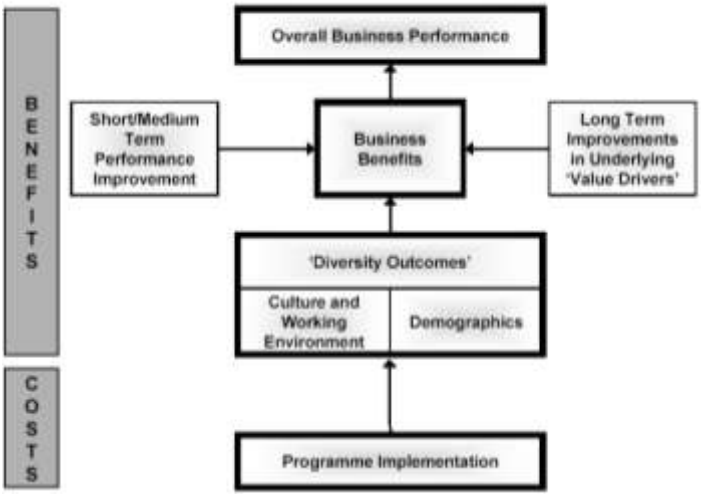
Uno de los modelos con una aproximación más rigurosa y sistemática, es el que propone la Comisión Europea (2003) (***Figura 20***), compuesto por tres partes:

a) *Implantación del programa*: Esta parte tiende a medir actividades y costes. Se recogen todas las acciones a desarrollar por las empresas para facilitar el cambio propuesto, como por ejemplo la discriminación directa. Se trata de una combinación de inputs y de procesos.

b) *Resultados de diversidad*: Sirve para estimar los progresos. Se recogen los resultados intermedios de las acciones desarrolladas para implantar una política de diversidad de la mano de obra. Ninguno de los resultado de esta parte del modelo generan beneficios empresariales pero son pasos necesarios que hay que dar antes de que los beneficios se hagan realidad.

c) *Beneficios empresariales*: Esta parte del modelo refleja el impacto empresarial de la inversión en políticas de diversidad de la mano de obra. Las mejoras en el desempeño del negocio a corto y medio plazo se miden en términos de resultados operacionales más que en resultados globales empresariales. La mejora de activos intangibles, en contrate, forma parte de medidas más estratégicas.

Figura 20: Un marco de medida para la diversidad



Fuente: CSES[1]

De esta manera, la medición de la gestión de los programas sobre diversidad implica realizar un análisis coste/beneficio y desarrollar mecanismos para evaluar los progresos y el impacto financiero. Consiste en especificar los costes involucrados en la implantación de las iniciativas, así como los beneficios esperados. Implica desarrollar procesos de medición de los planes con su correspondiente temporalización, contabilizarlos y recompensar los progresos realizados (Sánchez-Apellániz y Román, 2009).

[1] CSES (Centre for Strategy and Evaluation Services)

4. Propuesta de un modelo de gestión

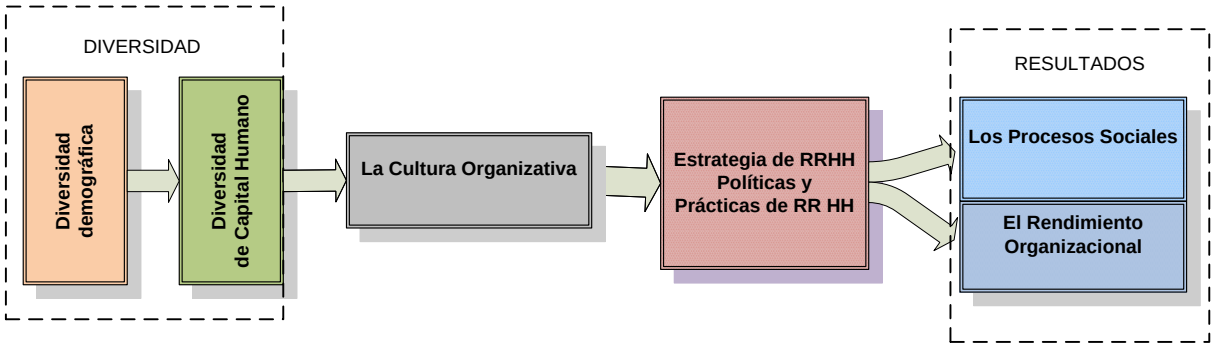
En este apartado se intenta justificar el origen teórico de los elementos que integran el modelo de investigación propuesto. Para ello, en primer lugar se ofrece una visión estratégica del modelo, para lo que se describen los elementos que lo componen. Seguidamente, se analizan las relaciones entre los subsistemas que lo forman y se define el esquema de relaciones entre sus constructos.

4.1 Visión estratégica del modelo

En el modelo propuesto se relaciona la diversidad entre los empleados con el rendimiento de la organización y la eficacia –éxito- de los procesos sociales. Relación condicionada por la cultura organizativa y su sistema de recursos humanos.

Además, se hace un esfuerzo por aumentar el conocimiento existente sobre los efectos que la diversidad (demográfica y de capital humano) y el papel que cumplen las variables intermedias en la referida relación diversidad-efectos. Para ello, se hace uso de teorías ampliamente conocidas y referenciadas como es la teoría basada en los recursos (Barney, 1991), así como la perspectiva contingente (Meyer *et al.*, 1993) que postula que las características del ambiente, la estrategia y la propia estructura organizativa interactúan y afectan a la organización, lo que viene a determinar frecuentemente el rendimiento de la organización (Delery y Doty, 1996). Así, la figura 22 resume el modelo de investigación propuesto, permitiendo el análisis de los factores de diversidad y cómo interactúan entre ellos, lo que nos llevará a formular una serie de hipótesis.

Figura 21: Modelo teórico gestión de la diversidad



Fuente: Adaptado de Martin *et al.* (2006) y Gonzalez y Denisi (2009)

En nuestro modelo (Figura 21) se sigue la línea teórica que indica que no existe una relación simple y directa entre la diversidad y el rendimiento (Richard, 2000). Defendemos que el conocimiento de la diversidad dentro de las organizaciones requiere de la consideración de las estrategias empresariales, la cultura organizativa y el sistema de gestión de los RRHH.

Sabemos que la teoría de los recursos no tiene en cuenta la estrategia, la estructura y el entorno en el que se encuentran inmersos (Richard, 2000). Pero la teoría contingente puede complementar la carencia anterior, a favor de un modelo teórico mucho más efectivo para demostrar la relación entre diversidad y rendimiento (Richard, 2000).

4.2 Descripción de elementos

4.2.1 Análisis de los factores determinantes de la diversidad

En el modelo se han contemplado tanto factores demográficos como de capital humano. La diversidad demográfica afecta directamente al nivel y al tipo de conocimientos, habilidades y destrezas que los trabajadores aportan a sus equipos de trabajo (Martin *et al.*, 2006), por la influencia que tiene la diversidad sobre el fondo de capital humano de los grupos. Así, las variables demográficas de los empleados (*v.g.* Jackson *et al.*, 1995; Simsarian y Donahue, 2001) y las variables de capital humano (*v.g.* Bunderson, 2003; Sujin, 2005) han sido relacionadas tanto con la dinámica y procesos de los grupos como con el rendimiento de las organizaciones. Proceso que se ve influenciado por las estrategias de RRHH (Wright y McMahan, 1992) y por la cultura de la organización.

Entre los atributos que más atención han recibido por la literatura académica sobre el tema, se encuentran la edad, el género, la nacionalidad, el nivel educativo, el nivel de especialización funcional en la organización así como la antigüedad en la empresa y en el puesto de trabajo.

4.2.2 Análisis de los factores demográficos

Pese a que la mayoría de la literatura sobre diversidad no ha considerado más que un solo atributo en sus estudios (Jackson *et al.*, 2003), algunos autores opinan que deben observarse varios, aunque advierten del riesgo que comporta al dificultar la comprensión del propio concepto de diversidad y de sus efectos. En este trabajo se han considerado edad, género, raza y nacionalidad, que son las variables que más atención han recibido por los estudiosos.

- **Edad**

La edad como factor determinante de diversidad, ha sido ampliamente estudiada. Normalmente los empleados más jóvenes demuestran una actitud más emprendedora, arriesgada y dinámica que aquellos otros que tienen más edad (*v.g.* Goll *et al.*, 2008; Harrison *et al.*, 2002; Wiersema y Bantel, 1992; Williams *et al.*, 2007). Sin embargo, varios trabajos han mostrado una relación positiva entre diversidad por razón de edad y el rendimiento de sus equipos de trabajo, especialmente cuando existe una buena comunicación entre sus miembros (Redman y Snape, 2006; Riach, 2007). Por ejemplo, Herrmann y Datta (2005) encontraron que, en equipos de alta dirección, se alcanzaba un mayor número de acuerdos y de operaciones internacionales en grupos con miembros de diferentes edades que en grupos más homogéneos.

Redman y Snape (2006), al igual que Williams *et al.*, (2007), emplearon esta variable como factor determinante en la gestión de los RRHH y su relación con el éxito empresarial. Entre sus conclusiones aparece la necesidad de gestionar este tipo de diversidad para no provocar situaciones discriminatorias entre los empleados.

- **Género**

Teorías como la de *atracción por similitud* o la *categorización social* sugieren que el tener miembros de diferente género en un equipo puede afectar a los procesos de dicho grupo. Los individuos para asignarse y clasificarse en grupos sociales, lo que comporta la adopción de determinados modelos de pensamiento, actitudes y comportamientos (Fiske, 2000). De dicho argumento puede inferirse que existen efectos perniciosos que dificultarán la consecución de los objetivos de los grupos de trabajo. Sin embargo, existe una corriente de investigación, que cuenta con un nutrido número de investigadores, defensores de los beneficios de sus efectos. Por ejemplo, la diversidad de género ha sido relacionada con mayores niveles de innovación en determinados sectores (*v.g.* Camelo-Ordaz y Valle, 2005; Luis *et al.*, 2003); con la eficacia productiva a largo plazo así como con beneficios en términos de reputación y legitimación social (Tyran y Gibson, 2008). Asimismo se ha mostrado que los grupos más heterogéneos tienen un enfoque más caluroso y una actitud más afectuosa y nutrida hacia los demás que aquellos que son más homogéneos (Karakowsky *et al.*, 2004).

No obstante, a corto plazo, los resultados aparecen poco consensuados, (Orlitzky y Benjamin, 2003). Según algunos autores no queda claro en la literatura por qué el género o la diversidad racial o cultural debieran ser indicadores de la diversidad de perspectivas, ideas o pensamientos, pero lo cierto es que constituye una asunción clave de la relación entre diversidad y resultados tales como la creatividad (Luis *et al.*, 2003).

- **Raza**

Uno de los atributos que más atención ha recibido por los investigadores en diversidad ha sido la raza. Característica a la que mayoritariamente otorgan beneficios para aquellas organizaciones que sepan gestionar sus equipos de trabajo. Se ha mostrado que las empresas pueden ganar competitividad en el mercado haciendo coincidir las diferentes características demográficas de sus empleados con las del mercado, es decir, aconsejan que ante una clientela diversa los empleados de las empresas, fundamentalmente los que atienden a los clientes, posean características similares a esa clientela, por lo que puede ofrecer una mayor calidad en su servicio al conocer sus gustos o preferencias (*v.g.* Carpenter y Fredrickson, 2001; Richard *et al.*, 2007).

También en estudios sobre esta característica existe poco consenso en cuanto a sus efectos en los equipos de trabajo, argumentándose que las consecuencias negativas observadas se debe a la falta de gestión de la diversidad, en tanto que en estos grupos se realizan elecciones más cooperativas que en grupos más homogéneos e individualistas.

- **Nacionalidad**

La nacionalidad, entendida como el país de origen de los individuos, ha sido asimilada con la cultura nacional (*v.g.* Early y Mosakowski, 2000; Ely y Thomas, 2001). Considerada como una buena unidad de referencia para el estudio de las diferencias culturales, no tiene por qué ser única en un país o, por lo contrario, coincidir en varios países (Hofstede, 1999).

A pesar de las investigaciones existentes encaminadas a demostrar la convergencia cultural que se vive en prácticamente todos los países y en todos los continentes, las diferencias nacionales siguen existiendo. La cultura aparentemente globalizada del mundo contemporáneo se sustenta en un nivel de manifestaciones superficiales, tales como el vestir, los productos de consumo, las películas o el deporte, pero los valores más profundos, los cuales determinan el significado que los individuos le otorgan a esas actividades y prácticas, no han cambiado ni es probable que cambien en un futuro próximo (Kogut *et al.*, 2002; Lin-Boon, 2002; Pudelko, 2001).

Algunos académicos (Lovelace *et al.*, 2001) afirman que las diferentes características derivadas de la nacionalidad afecta al conflicto entre los miembros de los equipos de trabajo. Por ello la gestión de las diferencias culturales resultará determinante tanto para la marcha del propio grupo como para el éxito de la organización (*v.g.* Bing, 2004; Pheng y Yuquan, 2002; Triandis, 2004). Por ejemplo una baja aversión a la incertidumbre se encuentra correlacionada con una gestión abierta del conflicto, mientras que se tenderá a evitar el conflicto cuando la aversión a la incertidumbre sea alta. De lo que se deduce la importancia de gestionar dicha variable.

En suma, la literatura existente ampara que la diversidad demográfica entre los empleados condiciona la eficacia de sus equipos de trabajo y, por lo tanto, del éxito de la organización.

Análisis de los factores de capital humano

Hemos visto que existe la necesidad de desarrollar un concepto multidimensional de la diversidad, que explore los elementos y relaciones internas que lo lo componen (Jackson *et al.*, 2003). Siguiendo a Martin *et al.*, (2006) hemos dividido el constructo de diversidad en dos dimensiones relacionadas entre sí: la diversidad demográfica y de capital humano. Se parte de la consideración de que las diferencias demográficas no inciden sobre el trabajo de los grupos en sí mismas, sino a través de otras variables no tan visibles, como los "*conocimientos, las habilidades, y otras formas de Know-how*" (Cornelius, 2002). Dentro de estas, y siguiendo a trabajos previos, se encuentra el nivel educativo, la especialidad funcional y la antigüedad del empleado como factores determinantes de la diversidad en Capital Humano (Devine *et al.*, 2007; Goll *et al.*, 2008; Koene y Riemsdijk, 2005; Martin *et al.*, 2006).

- **Nivel educativo**

Con nivel educativo hacemos referencia a la educación formal que comprende la educación primaria, secundaria y superior, siendo uno de los indicadores que más ha sido empleado para medir el capital humano, bien a través de los años medios de estudio, del tanto por ciento de personas que han completado un determinado nivel de estudios o de los índices de matriculación en cada nivel de enseñanza.

Lee y Park (2006) obtuvieron una relación curvilínea entre diversidad en el nivel de educación de los componentes de los equipos de alta dirección y sus resultados (Barkema y Shvyrkov, 2007). El efecto curvilíneo indica que un incremento en el nivel de diversidad no tiene que estar necesariamente relacionado con incrementos en los resultados (Palich *et al.*, 2000; Herrmann y Datta, 2005). Es decir, los efectos de la diversidad varían según el nivel de la misma.

- **Nivel de especialización**

El término nivel de especialización hace referencia a los antecedentes laborales de una persona dentro de una organización, como puede ser finanzas, operaciones, comercial… Desde esta perspectiva se reconoce que la división del trabajo en las organizaciones da lugar a determinadas agrupaciones de tareas y, por lo tanto, de conocimientos asociados a departamentos funcionales, de los que los empleados van adquiriendo su experiencia. Así el nivel de especialización proporciona un

indicador útil y accesible de la experiencia adquirida por los individuos y, por ende, del equipo en el que colabora (Bunderson, 2003).

La relación entre individuos con diferente bagaje funcional en una organización repercutirá en sus decisiones, participación… y muy especialmente en los equipos multifuncionales. En general, los estudios realizados son poco concluyentes ya que ni los modelos elaborados han estado claros ni sus resultados han sido consistentes. Al igual que en los factores estudiados, a partir de cierto nivel de especialización puede aumentar el nivel de conflictos entre los miembros de los equipos de trabajo, complicar la comunicación interior y la coordinación entre sus componentes (Carpenter y Wade, 2002; Jehn y Bezrukova, 2004).

- **Antigüedad en la empresa y en el puesto**

Estos conceptos, que hacen referencia al tiempo que un empleado lleva desempeñando sus tareas en una organización y en el puesto que ocupa respectivamente, han sido empleados en diversos estudios. La antigüedad se ha venido asociando con la familiaridad con la que los empleados conocen las políticas, procedimientos y otras circunstancias de los puestos, equipos y departamentos de las organizaciones en la que prestan o han ido prestando sus servicios. Sus componentes tienen una interpretación diferente de la organización y de los procesos que se llevan a cabo en la misma (Rollag, 2004).

Los empleados con menos tiempo de permanencia son más flexibles, pero su integración en los equipos, puede ser un proceso costoso y lento ya que suelen incurrir en altos costes de información. Pueden ser críticos con los procesos y productos existentes, de forma que se pueden generar conflictos entre los propios empleados. Lampel *et al.* (2006) afirman que el éxito de este tipo de diversidad dependerá de la combinación de valores compartidos por la organización. Además, no es de extrañar que sean estereotipados y/o marginados por los más veteranos.

Cuando existe poca disparidad entre la antigüedad de los empleados se observan menos interrupciones en las comunicaciones y menos conflictos de tarea (Chen y Klimoski, 2003), lo que se debe a la existencia de códigos, normas y valores que son comúnmente conocidos por los miembros de los equipos de trabajo. Por lo contrario, una alta disparidad entre sus miembros, ha sido relacionada con bajos niveles de cohesión del grupo, un mayor empleo de comunicación formal (O'Reilly *et al.*, 1993; O'Reilly *et al.*, 1989) así como un alto nivel de creatividad en actividades de investigación.

En resumen, el acuerdo del equipo no solo dependerá de la combinación de empleados nuevos y veteranos, sino también del nivel de uso del conocimiento existente, el aprovechamiento de la sabiduría ganada por los miembros que trabajan juntos, la recombinación del conocimiento existente, la optimización de la experiencia conseguida en áreas diferentes y la introducción del nuevo conocimiento aportado por los miembros más nuevos (Perreti y Negro, 2007).

En nuestro modelo, seguimos la propuesta de Martin *et al.*, (2006) en tanto que las diferencias demográficas no inciden sobre el trabajo de los grupos en sí mismas, sino a través de otras variables menos visibles, como las que hemos denominado de capital humano. De esta forma, tal y como se ha comentado sobre la diversidad demográfica, los efectos se producen en cuatro líneas: cognitivos, afectivos, comunicacionales y simbólicos. Efectos que pueden proporcionar al grupo diferentes habilidades, perspectivas y conocimientos que les lleve a mejorar la resolución de problemas complejos, la toma de decisiones y el nivel de participación. Es decir, la diversidad demográfica influye sobre la dinámica de los grupos a través del Capital Humano que, como apunta Lin (2001) representa el valor añadido que los trabajadores ponen a disposición de la organización.

Análisis de la diversidad y su relación con las prácticas de recursos humanos

Chiappetta y Almada (2008) tras una amplia revisión de la literatura sobre la gestión de los RRHH, encontraron que algunas organizaciones pueden obtener mejores resultados que otras de la diversidad. Su justificación fue hallada en la estrategia seguida por las organizaciones con respecto a los RRHH (Richard y Johnson, 2001). Todo ello parece indicar la necesidad de seguir profundizando en las políticas de los RRHH.

Autores como Arthur (1994), Gooderham *et al.* (1999) y Walton (1985) han propuesto dos categorías genéricas de gestión de las prácticas de los RRHH. A un primer grupo han denominado *prácticas de control* tales como las que relacionan la remuneración con el rendimiento, poniendo especial énfasis en los intercambios cuantificables. Por otro lado, existen otras prácticas denominadas *colaboradoras o de compromiso*, basadas en prácticas tales como sesiones de información para dar a conocer las estrategias al empleado e integrarlos en el proyecto. Es decir, se basa en prácticas que comprometen a los individuos, con tendencia al desarrollo del capital humano y social, a través tanto del fomento de los conocimientos y habilidades, como de la motivación e interacción entre los individuos (Gooderham *et al.*, 2008; Martin *et al.*, 2006).

Esta tipología ha sido contemplada en el modelo teórico desarrollado por Martin *et al.* (2006), propuesto por Lepak y Snell (1999) e inspirado en los trabajos de Huselid y Becker (1997) y

Bamberger y Meshoulam (2000), en la que las estrategias de RRHH ofrecen las mencionadas orientaciones de control y de compromiso. Este enfoque encuentra importantes antecedentes en estudios empíricos en Estados Unidos y, en menor medida, en Europa. A modo ilustrativo, podemos citar los trabajados de D'Arcimoles (1997) quien examinó la relación entre la gestión de los RRHH y el rendimiento en organizaciones francesas, o los trabajos de Boselie *et al.* (2001) y Guest *et al.*, (2003) quienes realizaron similares estudios en los Países Bajos y Reino Unido respectivamente.

Esta tipología nos interesa para nuestro modelo ya que presenta dos combinaciones que actúan como extremos de una misma práctica, es decir, funcionan como dos extremos de un mismo continuo. Desde una perspectiva configuracional, la existencia de un tipo u otro de práctica puede determinar el éxito de la diversidad.

Los sistemas que están orientados al compromiso de los empleados, más que al control, tienden a aprovechar los beneficios derivados de la diversidad entre la fuerza laboral, y siguiendo la clasificación de Milliken y Martins (1996), pueden citarse los siguientes efectos positivos:

- Consecuencias cognitivas: derivadas de la toma de decisiones, mayor participación de los empleados y resolución de conflictos (Klimoski y Mohammed, 1994; Prahalad y Bettis, 1986), así como un mayor rango de perspectivas y calidad de ideas (Milliken y Martins, 1996).
- Consecuencias afectivas: relacionadas con una mayor satisfacción, integración, identificación con el grupo, menor ambigüedad en el papel a desempeñar, menos ruptura con el trabajo y de percepción de situaciones discriminatorias (Milliken y Martins, 1996).
- Consecuencias simbólicas: de forma que se relaciona un clima de compromiso en una organización con una buena imagen externa -legitimación social- (Totta y Burke, 1995).
- Consecuencias sobre la comunicación: los sistemas de comunicación basados en el compromiso fomentan la comunicación externa de los equipos y mejora la interacción social, la comunicación interna y la difusión de la información (Benschop, 2001). Lo que provocará el establecimiento de un contrato psicológico relacional entre el empleado y el empleador, así como el fortalecimiento de relaciones de confianza (Bassett-Jones, 2005).

El impacto que tiene la diversidad demográfica sobre el rendimiento empresarial está condicionado tanto por el contexto en el que se desenvuelvan los diferentes grupos de la organización (Goorderham *et al.*, 2008; Richard *et al.*, 2004) como por la cultura predominante en la misma, siendo relevante la orientación estratégica de sus RRHH (Jackson, 2002).

4.2.2 Análisis de los factores culturales

Este trabajo y en lo que se refiere a las variables *individualismo/colectivismo* y *distancia jerárquica*, viene a engrosar el grupo de los que hacen un uso empírico del marco de Hofstede (1980), aunque no desde la perspectiva de la cultura nacional sino desde la cultura de la organización, por lo que debemos acudir a otros estudiosos del tema que hayan profundizado en este tipo de trabajo.

Las dimensiones que más atención han recibido por parte de los estudiosos del tema, de entre las propuestas por Hofstede (1980, 1999), han sido el individualismo/colectivismo por una parte y la distancia jerárquica por otra. En ambos casos, existe un amplio apoyo teórico de trabajos previos (*v.g.*Costigan *et al.*, 2006; Ely y Thomas, 2001; Jackson, 2002; Probst y Lawler, 2006; Rogers y Spitzmueller, 2009; Vinogradov y Kolvereid, 2007; Waldman *et al.*, 2006). Estudios que han puesto de manifiesto la importancia de las referidas dimensiones. Más aún, en equipos con un significativo individualismo, los investigadores no han encontrado relación alguna con respecto a otras dimensiones, como masculinidad, orientación en el tiempo o aversión a la incertidumbre (Hofstede, 2001; Pheng y Yuquan, 2002).

Individualismo/colectivismo

Según Hofstede (1999) en una cultura individualista se espera que los empleados actúen de acuerdo con su propio interés, y el trabajo está organizado de forma que su interés y el del empresario coincidan. El trabajador es considerado un "*homo economicus*" o una persona en la que se combinan necesidades psicológicas y económicas, pero en cualquier caso un individuo con sus propias necesidades. En una cultura colectivista un empresario nunca contrata simplemente a un individuo, sino a una persona que pertenece a un grupo. El empleado actuará de acuerdo con el interés de su grupo interno, que tal vez no coincida con su interés individual: la disolución del individuo en el interés del grupo forma parte de las expectativas normales en este tipo de sociedades. Por ejemplo, en las familias, a menudo los ingresos deben compartirse con los parientes.

En los procesos de contratación de los empleados, en una sociedad colectivista, siempre tiene en cuenta al grupo. Habitualmente se da preferencia a la contratación de familiares, en primer lugar del empresario, pero también de otros empleados de la empresa. El hecho de contratar a personas de una familia que ya se conoce reduce los riesgos. Además, los familiares se preocuparán por la reputación de la familia y ayudarán a corregir el mal comportamiento de alguno de sus miembros. En la sociedad individualista no suelen estar bien consideradas las relaciones familiares en el trabajo, pues pueden generar nepotismo y conflictos de intereses. Algunas compañías tienen por norma que si dos empleados se casan uno de los cónyuges tiene que dejar la empresa.

Earley (1989) ha mostrado las diferencias de ética laboral entre una sociedad individualista y una colectivista con un experimento de laboratorio, en el cual se asignó el mismo trabajo a cuarenta y ocho directivos en prácticas de China meridional y cuarenta y ocho de Estados Unidos. La tarea se componía de cuarenta actividades diferentes que requerían entre dos y cinco minutos cada una, como redactar notas, evaluar proyectos, calificar solicitudes de candidatos a puestos de trabajo, etc. A la mitad de los participantes de cada país se les asignó una meta de grupo de doscientos asuntos terminados en una hora por diez personas; a la otra mitad se le asignó una meta individual de veinte asuntos por persona. Igualmente, a la mitad de los participantes de cada país, tanto del grupo con meta común como del grupo con meta individual, se les pidió que marcaran cada asunto con su nombre, y a la otra mitad se le indicó que entregara el trabajo de manera anónima.

Los participantes chinos, colectivistas, obtuvieron los mejores resultados trabajando con un objetivo de grupo y de manera anónima. Sus resultados fueron peores cuando trabajaron individualmente y firmando su trabajo. Los participantes estadounidenses, individualistas, obtuvieron los mejores resultados en los ejercicios individuales y firmados, y unos resultados infinitamente peores trabajando en grupo y de manera anónima. Todos los participantes recibieron un test que permitía evaluar su grado de individualismo o colectivismo personal: una pequeña porción de chinos resultó individualista, y sus resultados se adaptaban al modelo estadounidense; una pequeña proporción de estadounidenses resultó colectivista, con unos resultados idénticos a los de los chinos (Earley, 1989).

Desde otros enfoques, esta dimensión cultural ha sido relacionada con el rendimiento empresarial (*v.g.* Jackson *et al.*, 2006; Lam *et al.*, 2002; McMillan-Capehart, 2005; Pinillos y Reyes, 2008; Waldman *et al.*, 2006); con la transferencia entre empleados de conocimientos, habilidades y destrezas (Cohen y Avrahami, 2006; Kerosuo y Engeström, 2003; Michailova y Hutchings, 2006; Rogers y Spitzmueller, 2009) y con el tendencia de los individuos a permanecer o no en la misma empresa (Probst y Lawler, 2006).

Distancia jerárquica

La mayoría de las personas inician su vida laboral al comienzo de la edad adulta, después de haber pasado por experiencias de aprendizaje en la familia y la escuela. Las relaciones padre-hijo y profesor-alumno se complementan ahora con la relación jefe-subordinado, y no es de extrañar que las actitudes hacia los padres, especialmente hacia el padre, y hacia los profesores, que forman parte de su programación mental, sean transferidas a los jefes (Hofstede, 1999).

Algunas investigaciones (Vinogradov y Kolvereid, 2007) han relacionado positivamente una mayor diversidad entre los factores de capital humano con una baja distancia jerárquica en la cultura de las organizaciones.

Así pues, una alta distancia de poder se corresponde con organizaciones en las que el número de niveles jerárquicos es significativo (Pheng y Yuquan, 2002), puesto que en ellos se fundamenta el poder formal. Asimismo, esta alta distancia de poder conduce al establecimiento de una supervisión estrecha y directa, lo que da lugar a un mayor número de supervisores y a una notable diferencia de salarios entre los distintos niveles jerárquicos al tiempo que la presencia de símbolos de privilegio y estatus (por ejemplo despacho, aseo privado, aparcamiento, secretario-a, etc.) es esperada, reconocida y respetada por todos los miembros de la organización (Pheng y Yuquan, 2002). Jaeger (1986) además apunta la reticencia por parte de los individuos de diferentes niveles jerárquicos a trabajar juntos, por lo que esta característica condiciona la creación de equipos de trabajo.

La baja participación en la toma de decisiones así como la centralización de las mismas caracteriza a las organizaciones cuyos miembros pertenecen a sociedades con alta distancia de poder, frente a la descentralización y a la alta participación en la toma de decisiones predominante cuando los integrantes de la organización son de sociedades con baja distancia de poder (Bu *et al.*, 2001; Pheng y Yuquan, 2002; Schramm-Nielsen, 2000). Asimismo, la marcada diferenciación jerárquica a la que hacíamos referencia impide que la comunicación fluya libremente, de tal forma que esta tiene lugar únicamente de manera vertical y, por supuesto, descendente desde el ápice hacia el núcleo de operaciones.

En organizaciones con una alta distancia de poder, el directivo cumple con el rol de jefe autocrático (Jeanquart-Barone y Peluchette, 1999), con una alta confianza en las reglas formales (Bu *et al.*, 2001), y el subordinado espera que le digan lo que tiene que hacer (Pheng y Yuquan, 2002;). La relación que se describe, tiene un perfil muy formal entre ambos (superior y subordinado), de la que se deriva una fuerte diferencia de roles y, muy probablemente, una fuerte mezcla de sentimientos encontrados que puede generar actitudes paternalistas por parte del directivo así como sentimientos polarizados (muy positivos o muy negativos) hacia el mismo (Bochner y Hesketh, 1994; Pheng y Yuquan, 2002).

Algunas investigaciones han mostrado que un perfil cultural de equipo que destaque por una baja puntuación en distancia de poder mostrará una mayor predisposición hacia la toma de decisiones participativa (Bu *et al.*, 2001; Schramm-Nielsen, 2000), e incluso con el deseo de los empleados de no abandonar su empleo en dicha organización (Gonzalez y Denisi, 2009).

Jiing-Lih *et al.*, (2007) analizaron las consecuencias del tradicionalismo chino sobre la percepción de los empleados y el rendimiento de las organizaciones chinas, y obtuvieron una clara asociación entre la distancia de poder, derivada de su tradición y el rendimiento de las empresas. Resultados similares obtuvieron Euwema *et al.*, (2007) así como Janssens y Zanoni, (2005), lo que es coherente con parte de la literatura comentada (Pelled *et al.*, 1999; Tsui *et al.*, 1992), que indica que los efectos que se producen en los grupos dentro de toda organización, pueden condicionar el rendimiento de la misma (Richard, 2000).

4.2.3 Análisis de la relación entre prácticas y rendimiento

Del trabajo realizado por Martin *et al.*, (2006) sobre gestión de la diversidad y dirección de los RRHH, se concluye que las estrategias, políticas y prácticas de RRHH orientadas al compromiso permiten un mejor aprovechamiento de las ventajas potenciales de la diversidad sobre los grupos de trabajo en comparación con las estrategias de control. Otros autores también han evaluado la necesidad de configurar unas prácticas de RRHH coherentes con la composición de su fuerza laboral (Bowen y Ostroff, 2004; Collins y Clark, 2003; Collins y Smith, 2006). En esta línea el modelo orientado hacia el compromiso ha sido asociado con la obtención de resultados más eficientes en los equipos de trabajo (Gooderham *et al.*, 2008).

Hasta aquí, hemos hecho reiteradas referencias a la literatura que se ha ocupado del estudio e investigación de la relación entre diversidad y los resultados de los equipos de trabajo y de las organizaciones. Aunque no existe un alto consenso, sí existe una amplia aceptación sobre el vínculo que existe entre una buena gestión de la diversidad (prácticas adecuadas) y el rendimiento de las organizaciones (*v.g.* Jayne y Dipboye, 2004; Kochan *et al.*, 2003).

4.3 Relaciones entre los elementos del modelo

A partir del esquema general de relación entre los distintos constructos que hemos comentado en apartados anteriores, podemos determinar la influencia que se produce entre sus componentes.

4.3.1 Diversidad demográfica y diversidad de capital humano

La primera relación que se produce en el modelo corresponde a la que determina la influencia entre los factores de diversidad demográfica y los de capital humano. A medida que aumenta la diversidad de los empleados -su edad, género, nacionalidad o raza- se experimenta una mayor diversidad en su formación académica, especialidad funcional, antigüedad en la firma y/o en el puesto que desempeña.

4.3.2 Diversidad y cultura en las organizaciones

La cultura de una organización está condicionada, en sus dimensiones *distancia jerárquica* e *individualismo/colectivismo*, por el nivel de diversidad entre la plantilla.

4.3.3 Cultura y configuración de las prácticas de recursos humanos

La cultura organizativa predominante afectará de forma decisiva a la configuración de las prácticas de RRHH. En ambientes diversos, estas podrán beneficiarse de culturas poco jerarquizadas y predominantemente colectivistas si se orientan hacia la búsqueda del compromiso de los empleados en vez de su control.

4.3.4 Prácticas de RRHH y eficacia en los grupos de trabajo

La orientación de las prácticas de los RRHH hacia la consecución del compromiso de los empleados condiciona la eficacia de los grupos de trabajo, pues dichas prácticas derivan en un menor número de conflictos, mayor consenso y participación de sus componentes.

4.3.5 Prácticas de RRHH y rendimiento de las organizaciones

La orientación de las prácticas de los RRHH hacia la consecución del compromiso de los empleados favorece la obtención de mayores rendimientos percibidos por la organización.

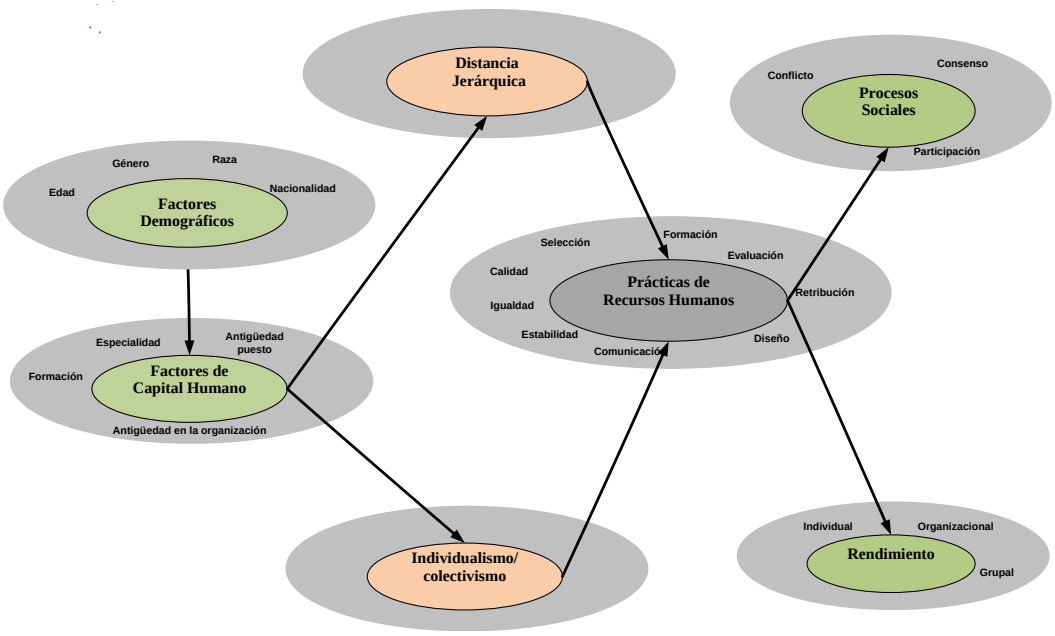
4.4 Modelo propuesto para la gestión de la diversidad

4.4.1 Descripción

De acuerdo con las relaciones comentadas, podemos presentar el modelo que integra todos sus elementos así como las principales relaciones que predicen la mejora de la eficacia de los grupos de trabajo y de los rendimientos organizativos.

Dicho modelo contiene, tal y como ya se ha explicado, un primer conjunto de factores que determinan el nivel de diversidad de los empleados, que precede e influye en las dimensiones de la cultura organizativa. Sus efectos son mediados por la orientación de las prácticas de RRHH para, posteriormente, influir sobre los procesos sociales de los grupos de trabajo y sobre el rendimiento de sus organizaciones.

Figura 22: Modelo de gestión de la diversidad



Fuente: elaboración propia

Dicho modelo, que hemos denominado *Modelo de gestión de la diversidad* (***Figura 22***) analiza la importancia de la diversidad sobre el rendimiento de las organizaciones, teniendo en cuenta sus efectos y consecuencias en los procesos sociales así como aquellos factores culturales que han sido considerados como relevantes por la literatura académica. Todo ello desde una visión basada en la gestión de los RRHH como eje vertebrador de todo el modelo.

4.4.2 Características del modelo

Se persigue que el modelo de gestión de la diversidad muestre las siguientes características:

- No existe una relación simple ni directa entre los factores que determinan la diversidad y los procesos que tienen lugar en los grupos de trabajo (participación, toma de decisiones y, gestión de conflictos) y en los resultados empresariales.
- La diversidad demográfica desarrolla sus efectos a través de los determinantes de capital humano.
- El papel de las variables intermedias es clave en la relación diversidad-resultados.
- Es importante contemplar factores culturales que reflejen las relaciones verticales (distancia jerárquica) y las horizontales (individualismo/colectivismo).
- A la gestión de los RRHH se le atribuye el mayor protagonismo del modelo, en tanto que se erige en el eje vertebrador de la relación.

4.4.3 Aspectos que definen las variables

Para la medición de los distintos constructos que integran el modelo, se han utilizado una serie de indicadores que, habiendo sido empleados en trabajos previos, conforman el modelo propuesto. De ellos se han resaltado (en negrita) aquellos que mayor peso o valor –significación- han mostrado en el análisis del modelo.

Cuadro 1 Indicadores del Cuestionario

INDICADORES
PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS
SELECCIÓN
✓ **Nuestra empresa dispone de procesos de reclutamiento y de selección que permiten cubrir todas las vacantes que se producen**
✓ **Como parte del proceso de selección, se informa a los aspirantes sobre los aspectos negativos del puesto de trabajo**
✓ En nuestra empresa disponemos de sistemas elaborados para seleccionar al personal (además de hacer entrevistas y/o analizar los currículum)
FORMACIÓN, PROGRESO Y DESARROLLO
✓ **Nuestra empresa ofrece formación en aquellos que están considerados como "puestos claves"**
✓ **Todos los empleados reciben formación para sus puestos (sin que exista exigencia legal)**
✓ Cuando los empleados reciben formación mejoran su rendimiento
✓ **Cuando los empleados reciben formación, ésta suele ser relevante para su futuro/carrera en la empresa**
EVALUACIÓN/VALORACIÓN
✓ A los empleados no directivos normalmente se les mide su rendimiento
✓ Los empleados no directivos obtienen una parte de su salario de acuerdo a su desempeño
✓ **A los empleados no directivos normalmente se les informa sobre su rendimiento a través de información proporcionada por terceros (por ejemplo superiores, clientes, proveedores…)**
FLEXIBILIDAD RETRIBUTIVA
✓ Los empleados no directivos perciben retribuciones según su rendimiento individual
✓ **Los empleados no directivos perciben retribuciones según el rendimiento de su grupo**
✓ En caso afirmativo a una o ambas preguntas:
✓ Los empleados no directivos tienen derecho a incentivos monetarios
✓ Los empleados no directivos tienen derecho a otros incentivos económicos tales como participación en los beneficios, primas, reconocimiento…
DISEÑO DE PUESTOS
✓ Existe una fuerte implantación de equipos autogestionados o autodirigidos
✓ **Existe una fuerte implantación de equipos multifuncionales**
✓ Existe una fuerte implantación de equipos basados en proyectos
✓ Existe una fuerte implantación de puestos de trabajo con flexibilidad (horaria, trabajo *on-line*, videoconferencias, medidas de conciliación entre vida laboral y vida familiar…)
✓ **La mayoría de los puestos están diseñados de manera que los empleados puedan optimizar sus habilidades y destrezas**
✓ **La mayoría de los empleados están cualificados, o están capacitados, para desarrollar otras competencias además de las habituales**
✓ Se da a los empleados la posibilidad de cambiar de puestos
COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL
✓ **La empresa ofrece a sus empleados información periódica sobre el funcionamiento de la empresa y las operaciones del negocio**
✓ **Los empleados son consultados para conocer sus puntos de vista y opiniones**
✓ **Regularmente se suministra información a los empleados sobre los planes de empresa**
✓ **Existen mecanismos en la organización para consultar a los empleados sobre planes y**

proyectos de futuro de la empresa
- ✓ Consultamos a los representantes de los empleados antes de fijar los objetivos sobre rendimientos (individual, grupal…)

ESTABILIDAD EN EL EMPLEO
- ✓ Las vacantes que precisan de experiencia, son ocupadas por promoción interna
- ✓ **La organización emplea regularmente la promoción interna**
- ✓ **La organización está comprometida con la estabilidad en el empleo**
- ✓ Se recurre regularmente a los despidos

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES
- ✓ **La organización lleva a cabo actuaciones para que todos los empleados gocen de las mismas oportunidades**

CALIDAD EN LA GESTIÓN
- ✓ La organización facilita la participación de sus empleados en la resolución de los problemas de la empresa
- ✓ **La organización facilita la participación de sus empleados en los círculos de calidad**
- ✓ **La organización facilita la participación de sus empleados en la mejora de equipos de trabajo**
- ✓ **Los empleados se sienten comprometidos con el aseguramiento de la calidad de su trabajo**

FACTORES CULTURALES

INDIVIDUALISMO/COLECTIVISMO
- ✓ **En nuestra organización, el bienestar del grupo es más importante que las recompensas individuales**
- ✓ **El éxito del grupo es más importante que el éxito individual**
- ✓ **Es muy importante que los empleados sean aceptados dentro de los grupos de trabajo**
- ✓ **En nuestra empresa los empleados pretenden conseguir sus objetivos personales teniendo en cuenta lo mejor para el grupo**
- ✓ **Los directores suelen ser leales y apoyan al grupo, incluso si los objetivos individuales se ven afectados**
- ✓ En nuestra empresa se espera que los individuos dejen sus objetivos personales si así se les pide

DISTANCIA AL PODER
- ✓ **La gran mayoría de las decisiones son tomadas por los directivos sin antes consultar con sus subordinados**
- ✓ **Los directores hacen uso frecuentemente de su autoridad y de su poder para tratar con sus subordinados**
- ✓ **En raras ocasiones los directores consultan la opinión de sus subordinados**
- ✓ Los directores evitan tener relaciones sociales con los empleados fuera del trabajo
- ✓ **Los empleados no discuten las decisiones de la dirección**
- ✓ Los directores no delegan en sus subordinados las tareas importantes

DINÁMICA DE GRUPOS (Procesos Sociales)

CONFLICTO
- ✓ **Existen conflictos de ideas generado en los diferentes grupos de nuestra empresa**
- ✓ **Existen diferencias entre los puntos de vista de los miembros de los equipos en sus decisiones**
- ✓ Los componentes de los grupos discrepan sobre temas no relacionados con el trabajo (social o personal)

CONSENSO
- ✓ **En los grupos de nuestra empresa, las decisiones no son definitivas hasta que todos los miembros están de acuerdo**
- ✓ **Todos los empleados participamos en las decisiones importantes de la compañía**
- ✓ **En nuestra firma, dedicamos el tiempo necesario hasta llegar al consenso con el fin de tomar las decisiones más adecuadas para la organización**
- ✓ Cuando se toman decisiones firmes, es normal que algún miembro de los equipos se sienta insatisfecho con la decisión
- ✓ Generalmente las decisiones tomadas en grupo están basadas en el consenso

CONTRIBUCIÓN A LAS DECISIONES
- ✓ **En nuestra organización, se tiene en cuenta la opinión de los trabajadores en las decisiones que toma la compañía**
- ✓ **En nuestra organización, a menudo los empleados participan en las decisiones que**

afecten a sus puestos de trabajo ✓ En nuestra compañía, los empleados participan en las decisiones de alto nivel (fusiones, adquisiciones, creación de nuevas empresas…) ***RENDIMIENTO PERCIBIDO EN LA ORGANIZACIÓN*** **RENDIMIENTO A NIVEL INDIVIDUAL** ✓ **Los individuos están satisfechos trabajando en la empresa** ✓ **Los individuos generalmente se sienten felices trabajando en la empresa** ✓ Los individuos están satisfechos con su propio rendimiento **RENDIMIENTO A NIVEL GRUPAL** ✓ **Nuestros grupos generan una importante aportación a la empresa** ✓ **Nuestros grupos trabajan como equipos** ✓ Nuestros grupos conocen sus objetivos de rendimiento **RENDIMIENTO A NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN** ✓ Nuestra empresa es exitosa ✓ **Nuestra empresa conoce las necesidades de los clientes** ✓ El beneficio futuro de nuestra empresa está garantizado ✓ **Nuestra empresa está bien considerada dentro del sector**

Fuente: elaboración propia

5. Estudio empírico

A continuación describimos las empresas analizadas y los resultados obtenidos al contrastar el modelo propuesto. Los objetivos fundamentales perseguidos en este apartado son:

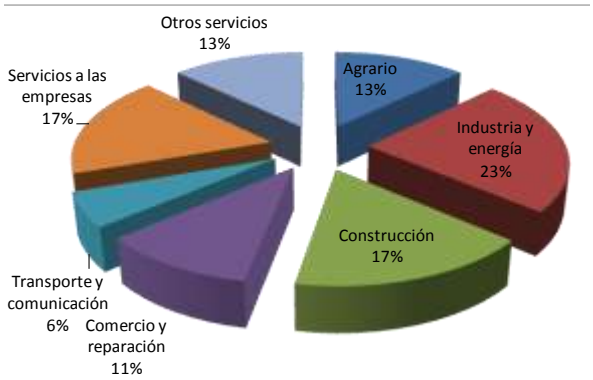
- Identificar aquellos constructos que intervienen en la estructura del modelo planteado.
- Establecer el modelo predictivo mediante el cual los constructos interaccionan en el modelo integral de gestión de la diversidad.
- Demostrar que el modelo propuesto influye decididamente en la eficacia de los grupos de trabajo y en los rendimientos de las organizaciones.

5.1 Empresas objeto de estudio

La metodología propuesta persigue la elaboración y posterior verificación de un modelo que integre las diferentes perspectivas sobre la diversidad entre la fuerza laboral. Para ello se ha empleado tanto información secundaria (SABI) como primaria (encuestas).

El cuestionario se ha dirigido fundamentalmente a los directivos/responsables de las diferentes organizaciones que cuentan con una plantilla igual o superior a 100 empleados (Gooderham *et al.*, 2008). Entre las empresas registradas, 157.264 se encuentran en Andalucía. De estas, 1.300 compañías presentan una plantilla en 2007 entre 100 y 2000 empleados, de las que 1.169 tienen una fecha de constitución anterior al año 2003.

Figura 23: Distribución de empresas por sectores



Fuente: elaboración propia

Dado que se han extraído datos de los ejercicios 2005, 2006 y 2007, solo se han empleado los de aquellas empresas que sí disponían de información referente a ese período. La muestra resultante ha sido de 902 empresas.

Se puede apreciar una participación importante del sector de la industria y la energía (23,53%) en primer lugar, seguido de los servicios a las empresas (17,65%) y la construcción (16,67%).

El número de empresas que cuenta con la figura específica de director o directora de RRHH es del 67% de la muestra analizada según se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 8: Distribución porcentual de empresas con directivos de RRHH

Empresas con cargo específico de director/a de recursos humanos	
Sí tiene	67,00%
No tiene	23,00%

Si analizamos por sectores de actividad las empresas con la figura de director/a de RRHH, se observa una mayor presencia en la industria y energía así como en los servicios a las empresas.

Tabla 9: Empresas con directivos en RRHH sobre el total de la muestra

Sectores	Nº Empresas	Porcentaje
Agrario	8	11,59%
Industria y energía	18	26,08%
Construcción	7	10,14%
Comercio y reparación	7	10,14%
Transporte y comunicación	5	7,24%
Servicios a las empresas	14	20,29%
Otros servicios	10	14,49%

Si analizamos la presencia de directivos de RRHH, dentro de cada sector, son las empresas de transporte y comunicaciones las que cuentan con más directivos especializados. A este sector, le siguen muy cerca los de servicios a las empresas con un 77,78%. Otros servicios con un 76,92 % e industria y energía con un 75,00 %. Una vez más, podemos observar como los sectores de industria y energía así como servicios a las empresas tienen una fuerte presencia de directores de RRHH, no solo porque prevalece su número entre las muestras sino que cuentan con una fuerte presencia de directivos entre las empresas de su propio sector.

Tabla 10: Porcentaje de empresas que cuenta con directivos en RRHH dentro de cada sector

Sectores	Porcentaje

Agrario	61,54
Industria y energía	75,00
Construcción	41,18
Comercio y reparación	63,64
Transporte y comunicación	83,33
Servicios a las empresas	77,78
Otros servicios	76,92

Su distribución por género presenta a directivos mayoritariamente hombres aunque con una fuerte presencia femenina según podemos observar en la siguiente tabla.

Tabla 11: Distribución por género

Género	Porcentaje
Hombres	62,96
Mujeres	37,04

En cuanto al número de empleados, aunque la muestra tuvo que cumplir el requisito de superar los 100 empleados en 2007, los datos que utilizamos (media entre los años 2005 y 2007) hace que dicho número, en casos muy aislados, pueda ser sensiblemente inferior. La media del número de empleados por empresas, tomando los tres años de referencia, ha sido de 218.

De la muestra estudiada en los años 2005-2007, también hemos podido comprobar que la facturación media de las empresas analizadas se sitúa en 33 millones de euros anuales y el beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) medio anual en 2,7 millones de euros. En cuanto a la proporción de empresas con capital público, estas ascienden al 7% del total de las empresas estudiadas.

5.2 Metodología de la investigación

En el campo de la Administración de Empresas en general, y en el campo de los RRHH en particular, se han ido desarrollando procedimientos de investigación cada vez más sofisticados. Gracias a este mayor grado de elaboración, los investigadores han podido diseñar y examinar modelos cada vez más complejos que tratan de explicar la realidad de las ciencias sociales (Roldan y Cepeda, 2008). En este sentido, encontramos procedimientos que no son excluyentes entre sí, sino complementarios, al tratarse de técnicas de análisis multivariante de segunda generación que tratan de modelizar las relaciones entre variables latentes dependientes e independientes de manera simultánea (Gefen *et*

al., 2000). Entre estas herramientas metodológicas han surgido los denominados modelos de ecuaciones estructurales, los cuales tienen como característica fundamental el poder hacer regresiones múltiples entre variables y variables latentes (Cepeda y Roldan, 2004).

Los modelos de ecuaciones estructurales (MEE) (*Structural Equation Models*) se han convertido en uno de los desarrollos recientes más importantes del análisis multivariante, y su uso se ha extendido entre las ciencias sociales. En particular, esta difusión se ha observado en el campo de la economía y la dirección de Empresas (Cepeda y Roldan, 2004). Los MEE surgen como fruto de la unión de dos tradiciones; de una parte la perspectiva econométrica que se enfoca en la predicción, y por otra, el enfoque psicométrico que modela conceptos como variables latentes (no observables) que son indirectamente inferidas a partir de múltiples medidas observadas (indicadores o variables manifiestas). De este modo, los MEE han permitido a los científicos sociales crear modelos teóricos de análisis conectados mediante variables latentes.

Estos modelos valoran en un análisis único, sistémico e integrador, el *modelo de medida*. Dicho modelo describe cómo cada variable latente opera por medio de las variables manifiestas, en las cuales se estudian las cargas factoriales de las variables observables (indicadores o medidas) con relación a sus correspondientes variables latentes (constructos). Será a partir de este punto cuando se valoren *fiabilidad* y *validez* de las medidas de los constructos teóricos, el *modelo estructural*, es decir, las relaciones de causalidad hipotetizadas (basadas en un marco teórico) entre un conjunto de constructos independientes y dependientes. Además se analiza la *varianza explicada* en las variables dependientes.

Dado que no pretendemos, en este trabajo, detallar la valoración obtenida en cada uno de los parámetros contenidos en la técnica, solo indicar que en general se han obtenido medidas que validan tanto el modelo de medida como el modelo estructural que se deriva de las relaciones sobre las que se han establecidos las hipótesis del modelo propuesto, así como un alto grado de significación y predictibilidad de las mismas (ver anexo).

5.3 Resultados del estudio empírico

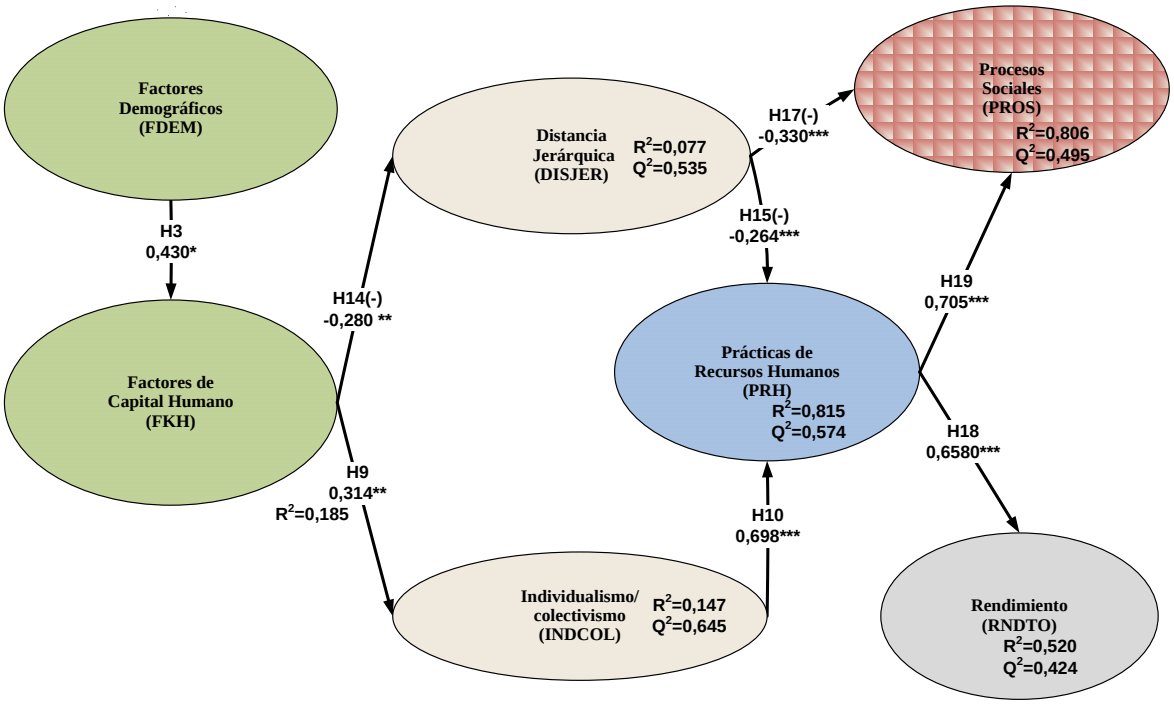
Los resultados predicen que las prácticas de los recursos humanos se muestran como el factor más importante del modelo de gestión de la diversidad en las organizaciones (***Figura 24***), resultando clave en la relación entre la diversidad y rendimiento. Las prácticas explican la varianza del rendimiento (RNDTO) directamente con un 52% (R^2=0,520) y de los procesos sociales (PROS) con más del 80% (R^2=0,806). Es sorprendente cómo más del 50% del rendimiento de las organizaciones, en

términos de éxito percibido por los directivos, es explicado por un 66% de este factor, así como un 91% de los procesos sociales.

En otra dimensión del Modelo (***Figura 24***), las prácticas se encuentran condicionadas por dos importantes variables: el individualismo-colectivismo (INDCOL) y la distancia jerárquica (DISJER). Ambas dimensiones se encuentran afectadas por los factores de capital humano y estos, a su vez, por los factores demográficos. Tanto individualismo-colectivismo como distancia jerárquica fueron propuestos inicialmente como claves del rendimiento, no habiéndose podido mostrar directamente su relación, al igual que ha ocurrido con los determinantes de diversidad (FDEM y FKH). Tampoco la relación entre procesos sociales (PROS) y rendimiento (RNDTO) se ha podido soportar, pero esto no indica que los beneficios derivados de las prácticas de los RRHH no puedan descansar en la eficacia de los grupos de trabajo y no solo en el rendimiento global de la organización. Es decir, aunque no se ha podido mostrar la relación entre los procesos sociales y el rendimiento, sí encontramos una clara relación entre las prácticas de los RRHH y dichos procesos sociales.

La orientación de las prácticas de los RRHH y su relación con el rendimiento en las organizaciones (ß=0,658; p<0,001) revelan que mayores niveles de compromiso entre los empleados se encuentran asociados con un mayor rendimiento en las organizaciones así como con procesos sociales más eficientes (ß=0,705; p<0,001) (de acuerdo con Bamberger y Meshoulan, 2000; Jackson *et al.*, 2003; Martin *et al.*, 2006; entre otros). Pudiendo afirmarse que, en el caso de las empresas ubicadas en Andalucía, el impacto de la diversidad sobre el rendimiento de cualquier organización y de sus grupos de trabajo vendrá determinado por cómo sea gestionada dicha diversidad a través de sus políticas de RRHH (acorde con Jayne y Dipboye, 2004; Kochan *et al.*, 2003; Totta y Burke, 1995).

Figura 24: Modelo estructural de la gestión de la diversidad confirmado



Fuente: elaboración propia

Siguiendo la discusión del modelo, los factores de diversidad de capital humano (FKH) aparecen claramente asociados con el individualismo-colectivismo (INDCOL) (ß=0,314; p<0,01) y la distancia jerárquica (DISJER) (ß=-0,280; p<0,01). Los resultados muestran cómo ante mayores niveles de diversidad demográfica (FDEM) se producen mayores diferencias en los factores de capital humano (FKH) (ß=0,430; p<0,05) (de acuerdo con Martin *et al.*, 2006). A su vez, estos incrementos están claramente asociados con una menor distancia jerárquica (DISJER) (ß=-0,280; p<0,01) y mayores niveles de colectivismo (INDCOL) (ß=0,314; p<0,01) (Gooderham *et al.*, 2008; Lam *et al.*, 2002).

El vínculo obtenido entre una menor distancia jerárquica (DISJER) y unos procesos sociales más eficaces (PROS) (ß=-0,330; p<0,001) es coherente con los trabajos previos de Euwema *et al.*, (2007), Janssens y Zanoni (2005) o Jeanquart-Barone y Peluchette (1999). Dicha asociación contribuye a la importante relación entre los factores de diversidad y la eficacia de los procesos sociales por la que se ha inclinado gran parte de la literatura (*v.g.*Van der Vegh y Bunderson, 2005). También, una menor distancia jerárquica muestra una relación positiva con una orientación de las prácticas hacia la búsqueda del compromiso en vez de hacia el control de los empleados (ß=-0,264; p<0,001).

Con respecto a la relación entre el factor individualismo-colectivismo (INDCOL) y las prácticas de recursos humanos (PRH) (ß=0,698; p<0,001) se observa que un mayor nivel de colectivismo está

asociado positivamente con una mayor orientación de las prácticas de RRHH hacia la búsqueda del compromiso de sus empleados (coherentes con Chiang, 2005 y Jackson, 2002).

De acuerdo con Gooderham *et al.*, 2008 así como Homan *et al.*, 2008, la referida asociación entre la orientación de las prácticas hacia la búsqueda del compromiso y la eficacia de los procesos sociales (ß=0,705; p<0,001), se ve favorecida por la existencia de una menor distancia jerárquica entre los niveles en las organizaciones (ß=-0,330; p<0,001). En esta línea, Waldman *et al.*, (2006) defienden la especial incidencia de los factores culturales individidualismo-colectivismo y distancia jerárquica en la orientación de las prácticas de los RRHH, de forma que, en entornos con personal diverso, la búsqueda hacia el compromiso debe señalar la orientación de las mismas para optimizar las ventajas que aporta la diversidad y contribuir al éxito de los grupos de trabajo y de la organización.

En cuanto a las variables de control lamentablemente no se han soportado en su relación con el rendimiento (ß=-0,139; p<0,1), proponiéndose como línea de investigación futura.

En síntesis, las hipótesis soportadas en el modelo permiten validar el modelo teórico que había sido propuesto al comienzo de esta investigación (Figura 21), que habíamos desarrollado a partir del modelo teórico de Martin *et al.*, (2006) quienes, a su vez, se apoyaron en los trabajos previos de Bamberger y Meshoulan (2000). Asimismo, los datos aportados por nuestro estudio nos inclinan a considerar a las prácticas de los recursos humanos como una herramienta clave para conseguir el éxito según el modelo de diversidad que hemos formulado y contrastado. Entre las razones que apoyan este argumento, se encuentran:

La fiabilidad y validez científica del modelo

Una gran parte de los investigadores apunta hacia la diversidad como fuente de ventaja competitiva; es decir, puede contribuir al éxito de la organización. Extremo que ha sido ratificado en este trabajo y que encuentra su fundamento teórico principal en la teoría de los recursos (Barney, 1991). La gestión de la diversidad, contemplada en las estrategias de los RRHH de las empresas, permite incluir variables contextuales tales como los factores de su cultura. Afirmación que ha encontrado evidencias empíricas en este trabajo y encuentra su apoyo teórico principal en la teoría configuracional (MacDuffie, 1995). Los nexos más importantes del modelo, es decir aquellas relaciones que han obtenido un buen poder y calidad de predicción pasan por el constructo de prácticas de recursos humanos (PRH).

6. Conclusiones y aplicaciones prácticas

6.1 Conclusiones

El estudio de variables intermedias, como la cultura organizativa y el sistema de gestión de los RRHH, viene a corroborar la complejidad de la diversidad. Además, aporta un poco de luz a la insuficientemente consensuada relación entre diversidad y sus efectos en el mundo empresarial, a la que Lawrence (1997) se refirió como "*la caja negra*" por la dificultad que entraña.

Los Factores Determinantes de Diversidad

En referencia a las **características demográficas**, el *género* ha resultado la variable más determinante, seguida a distancia por la *nacionalidad*, desplegando sus efectos en la organización a través de su conocimiento, habilidad y destreza, lo que viene a condicionar su capital humano. Es decir, tal y como habíamos anunciado, sus efectos no se han mostrado directamente desde la diversidad demográfica para con el resto de los constructos sino que solo lo hace a través de los factores de capital humano. Factores como la edad de los trabajadores o su raza, no han mostrado tener efectos en las empresas estudidadas, lo que en parte es coherente con la composición demográfica del mercado de trabajo español (andaluz).

Entre los **factores de capital humano** que más incidencia han tenido en el modelo, podemos citar la diversidad *funcional* de la plantilla y la *antigüedad en los puestos* de trabajo, que obtuvo una mayor participación en el modelo que la *antigüedad en la organización*. No ha mostrado efectos significativos la diversidad por el nivel educativo de los empleados, de manera que no tenemos argumentos suficientes para indicar que las diferencias en el nivel educativo surtan efectos en los resultados de los grupos de trabajo o en las organizaciones en las que prestan sus servicios.

Curiosamente los factores determinantes de diversidad más influyentes en el modelo, parecen explicar los cambios experimentados por el mercado laboral andaluz y español; es decir, un significativo aumento de la presencia femenina en las empresas, seguido por un aumento en el número de inmigrantes, así como una mayor tendencia empresarial hacia estructuras más horizontales (Triguero, 2010).

La Cultura de las organizaciones

A la vista de la relación entre diversidad y rendimiento de las organizaciones por una parte, así como con la eficacia de sus procesos sociales por otra, las prácticas han asumido un papel

prioritario. Ahora bien, estas se apoyan en las dimensiones culturales para su configuración, lo que facilita que se consigan los objetivos perseguidos, proporcionando un modelo de gestión de los RRHH que incluye tanto factores culturales de la organización como las diferencias entre los empleados.

En la dimensión **individualismo-colectivismo**, hemos obtenido que un alto nivel de colectivismo contribuirá en la obtención del éxito empresarial si las prácticas de RRHH están orientadas hacia la búsqueda del compromiso de los empleados en vez de hacia su control. Este tipo de organizaciones, presenta sistemas de *selección* menos estandarizados, esperándose una menor presencia de *supervisores, premios grupales* en vez de individuales y la *antigüedad* juega un rol importante entre los empleados. En general, hemos obtenido que las organizaciones colectivistas favorecen el trabajo en grupo, especialmente los equipos autogestionados, aumentan la *cooperación* de sus miembros, su *compromiso* y el nivel de *satisfacción*.

Una baja **distancia jerárquica** presenta una clara aportación al éxito de las organizaciones diversas mediante su relación con las prácticas de RRHH y con los procesos sociales. Estas organizaciones desarrollan un mayor *igualitarismo* entre sus miembros, incluso en las retribuciones, en tanto que no buscan proyectar o dar una imagen de éxito individual o de poder. Iniciativas que promueven la participación de los empleados hacia la *toma de decisiones* y fomenta su *compromiso* con la organización.

Las Prácticas de Recursos Humanos

La contribución de las prácticas al éxito del modelo de gestión propuesto ha sido desigual, aunque todas han participado en la mejora de efectos positivos para los grupos de trabajo y para la organización, no todas han mostrado el mismo grado de eficacia (ver Tabla 12).

Tabla 12: Contribución de las prácticas de RRHH en el modelo

Impacto	Políticas	Prácticas Integradoras
1º	Gestión de la calidad	• Mejoras en equipos de trabajo • Círculos y aseguramiento de la calidad • Participación de empleados en la resolución problemas
2º	Igualdad de oportunidades	• Programas de igualdad
3º	Diseño de puestos	• Equipos multifuncionales, auto-dirigidos o basados en proyectos
4º	Formación y carrera	• Especialmente en equipos multifuncionales o auto-dirigidos y en *puestos claves*. • Conexión entre formación y carrera en la propia organización
5º	Estabilidad en el empleo	• Orientación hacia el mercado interno y la estabilidad de los empleados
6º	Evaluación del rendimiento	• Medidas de retroalimentación
7º	Retribuciones	• Incentivos por equipos y premios sobre resultados
8º	Comunicaciones	• Suministro de información periódicamente • Consulta a empleados • Participación de los empleados en la fijación de metas
9º	Reclutamiento y selección	• Información sobre aspectos negativos de los puestos a cubrir y qué se espera del aspirante

Las iniciativas que más han contribuido al éxito del modelo hacen referencia a la **Gestión de la calidad**, la posibilidad que brindan las organizaciones a sus empleados para que participen en *la mejora de los equipos de trabajo*, seguida de la implantación de programas relacionados con los *círculos y aseguramiento de la calidad*, así como con la existencia de canales de participación para los empleados en la resolución de aquellos problemas que pudieran afectarle. Asimismo se observa una clara influencia entre estas prácticas y un mayor colectivismo en la organización. Al mismo tiempo, la existencia de actuaciones encaminadas a ofrecer las *mismas oportunidades* **(Programas de igualdad)**, se ha manifestado como un valioso instrumento facilitador del compromiso de los empleados con sus organizaciones.

El **Diseño de los puestos** es otra de las prácticas que permite a las organizaciones, especialmente las poco jerarquizadas, cumplir un papel fundamental en la obtención de éxitos, en términos de un mejor rendimiento y más efectividad en los grupos de trabajo. En esta área ha encontrado un especial argumento la existencia de *equipos multifuncionales, autogestionados o basados en*

proyectos, en los que debe cuidarse tanto la *adecuación del diseño de los puestos* como de la *cualificación* del empleado con respecto a las competencias atribuidas y/o atribuibles (flexibilidad).

La **Formación** de los empleados también desarrolla una importante contribución al éxito en este tipo de ambientes, fundamentalmente a través de los *puestos* denominados por las organizaciones como *claves*, lo que puede guardar mucha relación con la formación multidisciplinaria en las diferentes tareas que suelen asignarse a los equipos autogestionados y otros con similares características (Hoerr, 1989). A esta formación *en puestos clave* le siguen aquellas acciones formativas que son consideradas de perfeccionamiento, y según los propios empleados, se consideran como *relevantes para su futuro o carrera* en la empresa. De dicho perfeccionamiento se deduce que la organización pretende que sus empleados adquieran las habilidades que necesitará en el futuro.

En la misma línea, resulta coherente el importante efecto mostrado por la **estabilidad en el empleo** y la promoción interna. Entre las acciones desarrolladas en esta área, las que más influencia han mostrado han sido la percepción de los empleados del compromiso de su organización por la estabilidad y el *uso regular de la promoción interna*. Asimismo, parece que no recurrir normalmente al despido compromete más al trabajador con la organización.

En materia de **valoración o evaluación del rendimiento**, sus efectos positivos se muestran cuando *los empleados reciben información* a través de terceras personas (superiores, clientes, proveedores...). Rendimiento que se ha vinculado positivamente con el salario cuando su cálculo se ha realizado *en grupo y no individualmente* (**Flexibilidad retributiva**), lo que es coherente con el predominio de una cultura organizativa colectivista en ambientes de diversidad. También hemos obtenido que la efectividad de las políticas retributivas aumenta cuando existen *incentivos económicos,* tales como participación en beneficios, primas u otros reconocimientos. Del resultado obtenido en este indicador, podríamos pensar que las gratificaciones que se ofrecen a los grupos de trabajo promueven la cooperación hasta tal punto que sus ventajas son superiores a los posibles efectos perniciosos que pudieran derivarse de este tipo de recompensas, a modo ilustrativo podríamos citar la escasa vinculación del esfuerzo individual realizado con la retribución percibida, reduciendo el posible impacto de la recompensa en cuanto a motivación personal. Además, gratificar a grupos o equipos de trabajadores puede provocar desigualdades si empleados poco productivos logran tener éxito a la sombra de sus compañeros más productivos (oportunismo), cuya valoración dependerá del nivel de colectivismo que impere en la organización y en la propia cultura nacional de los trabajadores. Efectivamente, los resultados positivos obtenidos en este supuesto han prevalecido sobre los negativos, de forma que este tipo de prácticas se ha mostrado realmente

favorecedoras del éxito de los grupos de trabajo y de la organización en ambientes predominantemente colectivistas.

También las **comunicaciones** han mostrado tener un importante peso entre las prácticas de RRHH, concretamente la comunicación que permite retroalimentación, que ha sido denominada como *comunicación bidireccional*. La *información periódica* sobre el funcionamiento de la empresa y sobre sus planes de futuro se han manifestado como variables con un fuerte impacto en este indicador, seguidos de la *consulta a los empleados* sobre proyectos de futuro, para conocer sus opiniones o puntos de vista así como propiciar su *participación en la fijación de las metas* u objetivos a alcanzar. Unas prácticas orientadas hacia el compromiso de los empleados no pueden obviar este tipo de comunicaciones, siendo mucho más fácil su implantación y desarrollo en organizaciones con reducida distancia jerárquica entre sus niveles jerárquicos.

Por último, encontramos la **selección de personal** entre las prácticas que contribuyen a la consecución de los objetivos de las organizaciones con personal diverso. Entre las acciones que más han contribuido, en esta área de reclutamiento y selección, se encuentra el *suministro de información* a los aspirantes sobre los aspectos negativos del trabajo. Parece obvia la importancia que tiene informar a los nuevos empleados de lo que se espera de ellos en su puesto de trabajo, más aún si se pretende su compromiso futuro en la organización.

En resumen, las prácticas de RRHH analizadas se han mostrado como un valioso instrumento de gestión de la diversidad con el que las organizaciones pueden mejorar su rendimiento. Hemos hallado claros vínculos positivos entre unas prácticas orientadas hacia el compromiso de los empleados con una cultura organizativa de perfil colectivista y con poca distancia jerárquica.

Para finalizar, decir que nuestro modelo pone de relieve la posibilidad que tienen las organizaciones de gestionar la diversidad entre sus empleados, no como una imposición legal o ética, sino como una oportunidad de obtener ventajas a través de la formulación y la implantación de estrategias de RRHH adecuadas a la heterogeneidad de su plantilla y conforme a su cultura.

6.2 Aplicaciones para la gestión

Una primera e importante propuesta para los expertos y profesionales de los RRHH es la de huir de planteamientos simplistas que lleven a pensar que la heterogeneidad de las personas es buena o mala en sí misma, debiendo aceptar la idea de que sus efectos, buenos o malos, dependerá de la correcta configuración de las diferentes políticas de los RRHH, y de su coherencia con los demás

factores organizativos, como son los factores culturales y los procesos sociales. Es decir, organizaciones con marcos culturales diferentes podrían tener respuestas diferentes en la gestión de la diversidad.

Esto nos lleva a aconsejar la inclusión de los factores culturales más relevantes en las estrategias de RRHH. Por ejemplo, si la estructura de una empresa está muy jerarquizada, con grandes distancias entre los diferentes niveles o categorías, es decir cuenta con una cultura muy burocratizada, es muy poco probable que las prácticas de RRHH sean eficaces si están orientadas hacia la búsqueda del compromiso de los empleados.

Nuestros resultados apuntan hacia la existencia de importantes beneficios económicos y sociales derivados de una buena gestión de la diversidad demográfica y del capital humano, sin necesidad de crear planes independientes y ajenos a la estrategia de los RRHH, sino más bien mediante su inclusión en dicha estrategia, que deberá contemplar los factores culturales ya citados de individualismo/colectivismo y distancia jerárquica.

El enfoque seguido en cuanto a la orientación de las prácticas y políticas de RRHH (compromiso vs. control) por el que ambas orientaciones participan de un mismo contínuo, es decir, no son excluyentes entre sí sino que forman los extremos de una misma continuidad. Dicho enfoque ha mostrado ser de interés para este tipo de investigación y, tras los resultados conseguidos, para la gestión de las prácticas de los RRHH en el mundo empresarial (Guest *et al.*, 2003; Gooderham *et al.*, 2008). Su empleo puede ayudar al experto a elaborar prácticas que ayuden a gestionar con eficacia la diversidad en las organizaciones.

Además de los referidos beneficios, también debemos considerar la existencia de otros que, aunque no hayan sido demostrados empíricamente en este estudio, encuentran amparo en la literatura académica. Se trata de beneficios como el que proporciona la legitimación social (Eli y Thomas, 2001) con claras repercusiones en el entorno además de la atracción que puede tener sobre nuevos y futuros talentos así como para evitar la fuga de los propios (Ensher *et al.*, 2001). Esto nos invita a considerar que la práctica directiva se debe sostener en acciones que favorezcan equitativamente tanto al rendimiento económico como el ambiental y el social, con lo que las empresas mejorarán su imagen ante la sociedad por ser éticamente plausibles (Vickers, 2005) y no correr el peligro de ser expulsadas por el mercado que las cuestione (Hatch, 1997).

En resumen, los responsables y profesionales de los RRHH tienen la oportunidad, y el reto, de implantar sistemas de gestión que contemplen la diversidad entre las personas como un valor a

gestionar adecuadamente. Supone un verdadero desafío y una oportunidad únicos porque puede redundar no solo en beneficios o ventajas para los trabajadores, sino también para los grupos en los que colaboran y, en definitiva, para toda la organización (Litrico, 2006; Swan et al, 2004).

Bibliografía

ADYA, M. (2008): "Women at work: differences in it career experiences and perceptions between South Asian and American women". *Human Resource Management,* Vol. 47 nº 3, pp. 601-635.

ALCAZAR, F.M.; FERNÁNDEZ, P.M.R. y SÁNCHEZ-GARDEY, G.S. (2005): "Researching on SHRM: An analysis of the debate over the role played by human resources in firm success ". *Management Review,* Vol. 16 nº 2, pp. 213-241.

ALDERFER, C.P. y SMITH, K.K. (1982): "Studying intergroup relations embedded in organizations". *Administrative Science Quarterly,* Vol. 27, pp. 35-65.

ALONSO RAYA, A. Y MARTÍNEZ HERES, G. (2009): "La Gestión de la Diversidad en las empresas españolas". *Fundación E.O.I.*

ANCONA, D.G. y CALDWELL, D.F. (1992): "Demography and design: Predictors of new product team performance ". *Organization Science,* Vol. 3 nº 3, pp. 321-341.

ARAQUE, P y MONTERO, S. (2003): "La responsabilidad social de la empresa en el ámbito del marketing: Algunas reflexiones y propuestas". *Papeles de Ética, Economía y Dirección, Vol. 8, pp. 1-27.*

ARTHUR, J.B. (1994): "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover". *Academy of Management Journal,* Vol. 37, pp. 670-687.

AYCAN, Z. (2005): "The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices". *International Journal of Human Resource Management,* Vol. 16 nº 7, pp. 1083-1119.

BAMBERGER, P.A. y MESHOULAM, I. (2000): "Human resource strategy: Formulation, implementation and impact". *Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.*

BARKEMA, H.G. y SHVYRKOV, O. (2007): "Does TMT promote or hamper foreign expansion?" *Strategic Management Journal,* Vol. 28, pp. 663-680.

BARNEY, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management, pp.* 99-120.

BARNEY, J.B. y WRIGHT, P.M. (1998): "On becoming a strategic partner: The role of human resource in gaining competitive advantage". *Human Resource Management,* Vol. 37 nº 1, pp. 31-46.

BASSETT-JONES, N. (2005): "The paradox of diversity management, creativity and innovation". *Creativity and Management,* Vol. 14 nº 2, pp. 169-175.

BECKER, G.S. (1964): "Human Capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education". *New York: National Bureau of Economic Research.*

BENSCHOP, Y.W. (2001): "Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance". *International Journal of Human Resource Management,* Vol. 12 nº 7, pp. 1166-1181.

BENSCHOP, Y.W.; BERG VAN DEN, B.C. y WINDEN VAN, F. (1999): "Personeelsmanagement in revisie? Omgaan met diversiteit in Nederland". *M&O Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid,* Vol. 53 nº 2, pp. 7-20.

BETTENHAUSEN, K.L. (1991): "Five years of groups research: What we have learned and what needs to be addressed". *Journal of Management,* Vol. 17 nº 2, pp. 345-381.

BING, J.W. (2004): "Hofstede's consequences: The impact of his work on consulting and business practices". *Academy of Management Executive,* Vol. 18 nº 1, pp. 80-87.

BOCHNER, S. y HESKETH, B. (1994): "Power distance, individualism/collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group". *Journal of Cross-Cultural Psychology,* Vol. 25 nº 2, pp. 233-257.

BOGAERT, S. y VLOEBERGHS, D. (2005): "Differentiated and individualized personnel management: Diversity management in Belgium". *European Management Journal,* Vol. 23 nº 4, pp. 483-493.

BOSELIE, J.P.; PAAUWE, J. y JANSEN, P.J. (2001): "Human resource management and performance: Lessons from the Netherlands". *International Journal of Human Resource Management,* Vol. 12, pp. 1107-1125.

BOWEN, D.E. y OSTROFF, C. (2004): "Understanding HRM-Firm performance linkages: The role of the strength of the HRM System". *Academy of Management Review,* Vol. 29 nº 2, pp. 203-221.

BROADBRIDGE, A. y HEARN, J. (2008): "Gender and management: New directions in research and continuing patterns in practice". *British Journal of Management,* Vol. 19, pp. 38-49.

BROOKS, A.K. y CLUNIS, T. (2007): "Where to now? Race and ethnicity in workplace learning and development research: 1980-2005". *Human Resource Development Quarterly,* Vol. 18 nº 2, pp. 229-251.

BU, N.; CRAIG, T.J. y PENG, T.K. (2001): "Acceptance of supervisory direction in typical workplace situations". *International Journal of Cross Cultural,* Vol. 1 nº 2, pp. 131-152.

BUELENS, M.; KREITNER, M. y KINICKI, A. (2002): Organizational behavior. *Maidenhead, McGraw Hill.*

BUNDERSON, J.S. (2003): "Team member functional background and involvement in management teams: Direct effects and the moderating role of power centralization". *Academy of Management Journal,* Vol. 46 nº 4, pp. 458-474.

BURCHELL, R. y GILDEN, A. (2008): "Measuring cultural perceptions of western project managers". *Management Decision,* Vol. 46 nº 7, pp. 1052-1065.

BYRNE, D. E. (1971): "The attraction paradigm". *Academic Press.*

CAMELO-ORDAZ, C. y VALLE-CABRERA, R. (2005): "Efectos de la diversidad del equipo de alta dirección y del proceso de búsqueda de acuerdos en la visión innovadora de las empresas". *Cuadernos de Economía y dirección de la empresa,* Vol. 23, pp. 5-30.

CAMELO-ORDAZ, C.; HERNÁNDEZ, A. y VALLE-CABRERA, R. (2005): "The relationship between top management teams and innovative capacity in companies". *Journal of Management Development,* Vol. 24 nº 8, pp. 683-705.

CANNELLA, A.; PARK, J. y LEE, H. (2008): "Top management team functional background diversity and firm performance: examining the roles of team member colocation and environmental uncertainly". *Academy of Management Journal,* Vol. 51 nº 4, pp. 768-784.

CARPENTER, M.A. y FREDRICKSON, J.W. (2001): "Top Management Teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty". *Academy of Management Journal,* Vol. 44 nº 3, pp. 533-545.

CARPENTER, M.A. y WADE, J.B. (2002): "Micro level opportunity structures as determinants of non-CEO executive pay". *Academy of Management Journal,* Vol. 45, pp. 1085-1103.

CARPENTER, S. (2000): "Effects of cultural tightness and collectivism on self-and causal attributions". *Cross-Cultural Research and Methodology Series,* Vol. 34, pp. 38-56.

CASANOVA, M. (2008): "Diversidad, fuente de innovación y crecimiento" en: /*Congreso Internacional Alares*, febrero.

CASTILLO, C. (1985): "La responsabilidad de la empresa en el contexto social: su articulación, gestión y control". *Facultad CC Económicas y Empresariales*.

CEPEDA, G.A. y ROLDAN, J.L. (2004): "Aplicando la técnica PLS en la administración de empresas. Conocimiento y competitividad". *Congreso ACEDE,* Vol. 14 nº 14, pp. 74-78.

CHATMAN, J.A. y O'REILLY, C.A. (2004): "Asymmetric reactions to work group sex diversity among men and women". *Academy of Management Journal,* Vol. 47, pp. 193-208.

CHEN, G. y KLIMOSKI, R.J. (2003): "The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment". *Academy of Management Journal,* Vol. 46, pp. 591-607.

CHIANG, F. (2005): "A critical examination of Hofstede's thesis and its application to international reward management". *International Journal of Human Resource Management,* Vol. 16 nº 9, pp. 1545-1563.

CHIANG, F. y BIRTCH, T. (2007): "The transferability of management practices: Examining cross-national differences in reward preferences". *Human Relations,* Vol. 60 nº 9, pp. 1293-1330.

CHIAPPETTA, C. y ALMADA, F. (2008): "The central role of human Resource management in the search for sustainable organizations". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19 nº 2, pp. 2133-2154.

CHROBOT-MASON, D.; RUDERMAN, M.N.; WEBER, T.J.; OHLOTT, P.J. y DALTON, M.A. (2007): "Illuminating a cross-cultural leadership challenge: when identity groups collide". *International Journal of Human Resource Management,* Vol. 18 nº 11, pp. 2011-2036.

COHEN, A. y AVRAHAMI, A. (2006): "The relationship between individualism, collectivism, the perception of justice, demographic characteristics and organisational citizenship behaviour". *The Service Industries Journal*, Vol. 26 nº 8, pp. 889-901.

COLLINS, C.J. y CLARK, K.D. (2003): "Strategic human resource practices. Top Management Team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage". *Academy of Management Journal,* Vol. 46 nº 6, pp. 740-751.

COLLINS, C.J. y SMITH, K.G. (2006): "Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms". *Academy of Management Journal,* Vol. 49 nº 3, pp. 544-560.

COMISION U.E. (2003): "The costs and benefits of diversity. A study on methods and indicators to measure the cost-effectiveness of diversity policies in enterprises", *Employment & Social affairs*.

COMISIÓN U.E. (2006): "Diversity at work: 8 steps for small and medium-sized business". *European Commission*.

COMISIÓN U.E. (2008): "Continuing the Diversity Journeuy. Business practices, perspectives and benefits". *European Commission*.

CORNELIUS, N. (2002): "Building workplace equality. Ethics, diversity and inclusion". *Thompson*.

COSTIGAN, R.D.; INSINGA, R.C.; BERMAN, J. y ILTER, S.S. (2006): "A cross-cultural study of supervisory trust". *International Journal of Manpower,* Vol. 27 nº 8, pp. 764-787.

COX, T.H. (1994): "Cultural diversity in organizations: Theory, research & practices". *Berret-Koehler*.

COX, T.H. y BLAKE, S. (1991): "Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness". *Academy of Management Executive,* Vol. 3, pp. 45-56.

D'ARCIMOLES, C.H. (1997): "Human resources policies and company performance: a quantitative approach using longitudinal datas. *Organization Studies,* Vol. 8 nº 5, pp. 857-874.

DAY, N. y GREENE, P. (2008): "A case for sexual orientation diversity management in small and large organizations". *Human Resource Management,* Vol. 47 nº 3, pp. 637-654.

DE ANCA, C. y VAZQUEZ, A. (2005): "La Gestión de la Diversidad en la organización global". *Prentice Hall, Financial Times*.

DE DREU, C.K.W. y WEINGART, L.R. (2003): "Task Versus Relationship Conflict, Team Performance and Team Member Satisfaction: a meta-analysis". *Journal of Applied Psychology,* Vol. 88 nº 4, pp. 741-749.

DE LONG, D.W. y FAHEY, L. (2000): "Diagnosing cultural barriers to knowledge management". *Academy of Management Executive,* Vol. 14 nº 4, pp. 113.

DELERY, J.E. y DOTY, D.H. (1996): "Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions". *Academy of Management Journal,* Vol. 39, pp. 802-835.

DEVINE, F.; BAUM, T.; HEARNS, N. y DEVINE, A. (2007): "Cultural diversity in hospitaly work: the Northern Ireland experience". *International Journal of Human Resource Management,* Vol. 18 nº 2, pp. 333-349.

DIGH, P. (1998): "Coming to terms with diversity". *Human Resource Management,* Vol. 43 nº 12, pp. 117-20.

EARLEY, P.C. (1989): "Social loafing and collectivism". *Administrative Science Quarterly,* Vol. 34, pp. 565-581.

EARLY, P.C. y MOSAKOWSKI, E. (2000): ""Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning". *Academy of Management Journal,* Vol. 43 nº 1, pp. 26-49.

ELY, R.J. y THOMAS, D.A. (2001): "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes". *Administrative Science Quarterly,* Vol. 46 nº 2, pp. 229-273.

ENSHER, E.A.; GRANT-VALLONE, J. y DONALDSON, S.I. (2001): "Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and grievances". *Human Resource Development Quarterly,* Vol. 12 nº 1, pp. 53-72.

EPA, (2010): "Encuesta sobre la Población Activa Española, IV Trimestre 2009". *Instituto Nacional de Estadística*, web: www.ine.es.

EUWEMA, M.C.; WENDT, H. y VAN EMMERIT, H. (2007): "Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures". *Journal of Organizational Behavior,* Vol. 28, pp. 1035-1057.

FERNÁNDEZ, J. (2003): "The making of a global executive". *Journal of Business Strategy,* Vol. 24 nº 5, pp. 36-38.

FERRIER, J. (2001): "Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness". *Academy of Management Journal,* Vol. 44, pp. 858-877.

FINKELSTEIN, S. y HAMBRICK, D.C. (1996): "Strategic leadership: Top executives and their effect on organizations". *St. Paul, MN: South-Western.*

FISKE, T. (2000): "Interdependence and the reduction of prejudice. ". *Reducing prejudice and discrimination*, pp. 115-135.

GEFEN, D.; STRAUD, D. y BOUDREAU, M.C. (2000): "Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice". *Communications of the AIS,* Vol. 1 nº 7, pp. 1-78.

GELFAND, M.J. (1996): "The effects of value differences on social interaction processes and job outcomes". *Center for Creative Leadership, pp.* 53-71.

GELFAND, M.J. y DYER, N. (2000): "A cultural perspective on negotiations: Progress, pitfalls, and prospects". *Applied Psychology: An International Review,* Vol. 41, pp. 62-69.

GILBERT, J.A. y IVANCEVICH, J.M. (2000): "Valuing diversity: A tale of two organizations". *Academy of Management Executive,* Vol. 14 nº 1, pp. 93-105.

GIMENEZ, G. y SIMON, B. (2002): "Una nueva perspectiva en la medición del capital humano". *Universidad de Zaragoza.*

GOLDBERG, C.B. (2005): "Relational demography and similarity-attraction in interview assessments and subsequent offer decisions". *Group & Organization Management,* Vol. 30, pp. 597-624.

GOLL, I.; BROWN, N. y RASHEED, A.A. (2008): "Top management team demographic characteristics, business strategy, and firm performance in the US airline industry". *Management Decision,* Vol. 46 nº 2, pp. 201-222.

GOMEZ-MEJIA, L.R. y BALKIN, D.B. (2002): "Administración", *McGraw Hill.*

GOMEZ-MEJIA, L.R. y PALICH, L.E. (1997): "Cultural diversity and the performance of multinational firms". *Journal of International Business Studies,* Vol. 28 nº 2, pp. 309-335.

GONZALEZ, J. y DENISI, A. (2009): "Cross-Level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness". *Journal of Organizational Behavior,* Vol. 30, pp. 21-40.

GOODERHAM, P.N.; NORDHAUG, O. y RINGDAL, K. (1999): "Institutional and rational determinants of organizational practices: human resource management in european firms". *Administrative Science Quarterly,* Vol. 44, pp. 507-531.

GOODERHAM, P.; PARRY, E. y RINGDAL, K. (2008): "The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of european firms". *International Journal of Human Resource Management,* Vol. 19 nº 11, pp. 2041-2056.

GUEST, D.E., MICHIE, J. y CONWAY, M. (2003): "Human resource management and corporate performance in the UK". *British Journal of Industrial Relations,* Vol. 41 nº 2, pp. 291-314.

GUEST, D.E. (1997): "Human resource management and performance: A review and research agenda". *International Journal of Human Resource Management,* Vol. 8 nº 3, pp. 263-276.

GUEST, D.E. (1989): "Personnel and HRM: Can you tell the difference?" *Personnel Management,* Vol. 21 nº 1, pp. 48-52.

HAMBRICK, D.C.; DAVISON, S.C. y SNOW, C.C. (1998): "When groups consist of multiple nationalities: Towards a new understanding of the implications". *Organization Studies,* Vol. 19 nº 2, pp. 181-205.

HANSEN, F. (2003): "Diversity's business case. Doesn't add up". *Workforce Diversity Reader,* Vol. 82 nº 4, pp. 28-32.

HARRISON, D.A.; PRICE, K.H.; GAVIN, J.H. y FLOREY, A.T. (2002): "Time, teams, and task performance: Changing effects of surface -and deep- level diversity on group functioning". *Academy of Management Journal,* Vol. 45 nº 5, pp. 1029-1045.

HARTENIAN, L.S. y GUDMUNDSON, D.E. (2000): "Cultural diversity in small business: Implications for firm performance". *Journal of Developmental Entrepreneurship,* Vol. 5, pp. 209-219.

HATCH, M.J. (1997): "Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives". *Oxford University Press.*

HAYES, R. (2000): "Challenges posed to operations management by the new economy". *New Millennium, pp.* 79-88.

HAYTON, J.C.; GEORGE, G. y ZAHRA, S.A. (2002): "National culture and entreprenership: a review of behavioural research". *Entrepreneurial Theory and Practice*, pp. 33-52.

HERRMANN, P. y DATTA, D. (2005): "Relationships between top management team characteristics and international diversification: an empirical investigation". *British Journal of Management,* Vol. 16, pp. 69-78.

HEYWOOD, J.S. y O'HALLORAN, P.L. (2004): "Racial earnings differentials and performance pay". *The Journal of Human Resources,* Vol. XL nº 2, pp. 435-452.

HMIELESKI, K.M. y ENSLEY, M.D. (2007): "A contextual examination of new venture performance: entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism". *Journal of Organizational Behavior,* Vol. 28, pp. 865-889.

HOERR, J. (1989): "The Payoff from Teamwork". *Business Week,* pp. 56-62.

HOFSTEDE, G. (1980): "Culture's consequences: International differences in work-related values". *Sage Publications.*

HOFSTEDE, G. (1984): "Culture's consequences: International differences in work-related values". *Cross-Cultural Research and Methodology Series.*

HOFSTEDE, G. (1998): "A case for comparing apples with oranges. International differences in values". *International Journal of Comparative Sociology,* Vol. 39 nº 1, pp. 16-31.

HOFSTEDE, G. (2001): "Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations". *Sage Publications.*

HOFSTEDE, G. (1999): "Cultures and organizations, Software of the mind intercultural cooperation and its importance for survival (Book)". *Alianza Editorial.*

HOLLADAY, C.L. y QUIÑONES, M.A. (2005): "Reactions to diversity training: An international comparison". *Human Resource Development Quarterly,* Vol. 16 nº 4, pp. 529-545. Retrieved (2007) from EBSCOhost database.

HOLLADAY, C.L.; KNIGHT J.L.; PAIGE, DANIELLE L. y QUIÑONES, MIGUEL A. (2003): "The influence of framing on attitudes toward diversity training". *Human Resource Development Quarterly,* Vol. 14 nº 3, pp. 245-264.

HOMAN, A.C.; VAN KNIPPENBERG, D.L.; VAN KLEEF, GERBEN A. y DE DREU, C.K.W. DE (2006): "Interacting dimensions of diversity: cross-categorization and the functioning of diverse work groups". *Working Paper Series.*

HOMAN, A.; HOLLENBECK, J.; HUMPHREY, S.; VAN KNIPPENBERG, D. y ILGEN, D.R. (2008): "Facing differences with an open mind: openness to experience, salience of intragroup differences, and performance of diverse work groups". *Academy of Management Journal,* Vol. 51 nº 6, pp. 1204-1222.

HOUSE, R.J.; WRIGHT, N.S. y ADITYA, R.N. (1997): "Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory". *New Perspectives on International Industrial and Organizational Psychology, pp.* 535-625.

HUFFMAN, A.; WATROUS-RODRIGUEZ, K.M. y KING, E.B. (2008): "Supporting a diverse workforce: What type of support is most meaningful for lesbian y gay employees?" *Human Resource Management,* Vol. 47 nº 2, pp. 237-253

HUSELID, M. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance". *Academy of Management Journal,* Vol. 38, pp. 635-670.

HUSELID, M.A. y BECKER, B. (1997): "The impact of high performance work systems implementation effectiveness and alignments with strategy on shareholder wealth". *Paper presented to the Annual Meeting of the Academy of Management, Boston.* .

HUSTED, L.; SKYT, H.; ROSHOLM, M. y SMITH, N. (2001): "Employment and wage assimilation of male first-generation inmigrants in Denmark". *International Journal of Manpower,* Vol. 22 nº 1-2, pp. 39-68.

JABBOUR, CJ y ALMADA, F. (2009): "The central role of human resource management in the search for sustainable organizations". *International Journal of Human Resource Management,* Vol. 19 nº 12, pp. 2133-2154.

JACKSON, CH.L.; COLQUITT, J.A.; WESSON, M.J. y ZAPATA-PHELAN, C. (2006): "Psychological collectivism: A measurement validation and linkage to group member performance". *Journal of Applied Psychology,* Vol. 91 nº 4, pp. 884-899.

JACKSON, P. (2003): "Serving stakeholders". *CA Magazine,* Vol. 136 nº 2, pp. 34-36.

JACKSON, S.E. y ALVAREZ, E.B. (1992): "Working through diversity as a strategic imperative". *New York: Guilford Press, pp.* 13-29.

JACKSON, S.E. y MAY, K.E. y WHITNEY, K (1995): "Understanding the dynamics of diversity in decision making teams". *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations, pp. 204-261.*

JACKSON, S.E. y SCHULER, R.S. (1995): "Understanding human resource management in the context of organizations and their environments". *Annual Review of Psychology,* Vol. 46, pp. 237-264.

JACKSON, S.E.; JOSHI, A. y ERHARDT, N.L. (2003): "Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications". *Journal of Management, Vol. 29, nº 6, pp. 801-830.*

JACKSON, T. (2002): "The management of people across cultures: Valuing people differently". *Human Resource Management,* Vol. 41 nº 4, pp. 455-475.

JAEGER, A. (1986): "Organization development and national culture: Where's the fit?". *Academy of Management Review,* Vol. 11 nº 1, pp. 178-190.

JANSSENS, M. y STEYAERT, C. (2001): "Meerstemmigheid: Organiseren met verschil". *Leuven: Leuven Universitaire Pers Van Gorcum.*

JANSSENS, M. y ZANONI, P. (2005): "Many diversities for many services: Theorizing diversity (management) in service companies". *Human Relations,* Vol. 58 nº 3, pp. 311-340.

JAYNE, M.E.A. y DIPBOYE, R.L. (2004): "Leveraging diversity to improve business performance: research finding sand recommendations for organizations". *Human Resource Management,* Vol. 43 nº 4, pp. 409-424.

JEANQUART-BARONE, S. y PELUCHETTE, J.V. (1999): "Examining the impact of the cultural dimension of uncertainty avoidance on staffing decision: a look at US an German firms". *Cross Cultural Management,* Vol. 6 nº 3, pp. 3-12

JEHN, K.A. (1997): "A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups". *Administrative Science Quarterly,* Vol. 42 nº 3, pp. 45-99

JEHN, K.A. y BEZRUKOVA, K. (2004): "A field study of group diversity: Workgroup context and performance". *Journal of Organizational Behavior,* Vol. 25 nº 6, pp. 703-729.

JIING-LIH, F.; NIARA D.H. y JIAN, L. (2007): "Individual level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality". *Academy of Management Journal,* Vol. 50 nº 3, pp. 715-729.

JOHNSTON, W.B. y PACKER, A.H. (1987): "Workforce 2000: Work and workers for the 21st century". *Hudston Institute.*

JOSHI, A.; JACKSON, S. E. y LIAO, H. (2006): "Cross-level effects of workplace diversity on sales performance and pay". *Academy of Management Journal,* Vol. 49 nº 3, pp. 459-481.

KAMENOU, N. (2008): "Reconsidering work-life balance debates: Challenging limited undestandings of the 'life' component in the context of ethnic minority women's experiences". *British Journal of Management,* Vol. 19, pp. 99-109.

KANDOLA, R. y FULLERTON, J. (1998): "Diversity in action: Managing the mosaic". *Wiltshire.*

KAUER, D.; WALDECK, P. y SCHÄFFER, U. (2007): "Effects of top management team characteristics on strategic decision making". *Management Decision,* Vol. 45 nº 6, pp. 942-967.

KEROSUO, H. y ENGESTRÖM, Y. (2003): "Boundary crossing and learning in creation of new work practice". *Journal of Workplace Learning*, Vol 15 nº 7/8, pp. 345-351.

KLIMOSKI, R. y MOHAMMED, S. (1994): "Team mental model: Construct or metaphor". *Journal of Management,* Vol. 20, pp. 403-437.

KNIGHT, D.; PEARCE, C.L; SMITH, K.G. y OLIAN, J.D. (1999): "Top management team diversity, group process, and strategic consensus". *Strategic Management Journal,* Vol. 20 nº 5, pp. 445-465.

KOCHAN, T.; BEZRUKOVA, K.; ELY, R.; JACKSON, S. y JOSHI, A. (2003): "The Effects of diversity on business performance: report of the diversity research network". *Human Resource Management,* Vol. 42 nº 1, pp. 3-21.

KOENE, B. y RIEMSDIJK, M. (2005): "Managing Temporary workers: work identity, diversity and operational HR choices". *Human Resource Management,* Vol. 15 nº 1, pp. 76-92.

KOGUT, B.; WALKER, G. y ANAND, J. (2002): "Agency and institutions: National divergences in diversification behavior". *Organization Studies,* Vol. 13 nº 2, pp. 162-178.

KOSSEK, E.E. y ZONIA, S.C. (1993): "Assessing diversity climate: a field study of reactions to employer efforts to promote diversity". *Journal of Organizational Behavior,* Vol. 14, pp. 61-81.

KULIK, C.T.; BAINBRIDGE, H.T.J. y CREGAN, C. (2008): "Known by the company we keep: 'Stigma-by-association' Effects in the workplace". *Academy of Management Review,* Vol. 33 nº 1, pp. 216-230.

KUROWSKI, L. (2002): "Cloaked culture and veiled diversity: why theorists ignored early US workforce diversity". *Management Decision,* Vol. 40 nº 2, pp. 183-191.

LAM, S. K.; CHEN, X. y SCHAUBROECK, J. (2002): "Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy". *Academy of Management Journal,* Vol. 45 nº 5, pp. 905-914.

LAMPEL, J.; SHAMSIE, J. y LANT, T.K. (2006): "Toward a deeper understanding of cultural industries". *The Business of Culture*, pp. 3-14.

LAURSEN, K. y FOSS, N.J. (2003): "New human resource management practices. Complementarities and the impact on innovation performance". *Cambridge Journal of Economics,* Vol. 27 nº 2, pp. 243-263.

LAWRENCE, B. (1997): "The black box of organization demography". *Organization Science,* Vol. 8, pp. 1-22.

LEE, H. y PARK, J. (2006): "Top team diversity, internationalization and the mediating effect of international alliances". *British Journal of Management,* Vol. 17, pp. 195-213.

LEPAK, D. y SNELL, S. (1999): "The Human Resource Architecture: toward a theory of Human Capital allocation and development". *Academy of Management Review,* Vol. 24 nº 1, pp. 31-48.

LIN, N. (2001): "Social capital: A theory of social structure and action. *Cambridge University Press.*

LIN-BONN, T.B. (2002): "Researching managerial values: A cross-cultural comparison". *Journal of Business Research,* Vol. 55 nº 10, pp. 815-821.

LITRICO, J. (2006): "Perspectives on the functioning of a mexican production plant". *Journal of Business Ethics,* Vol. 73, pp. 53-63.

LUIS, M.P.; MARTINEZ, A. y PEREZ, M. (2003): "Género y nueva economía: ¿Se romperá el techo de cristal?". *Acciones e Investigaciones Sociales, pp.* 155-182.

LYNESS, S.W. (2007): "Navigating hierarchically organized information". *US Patent.*

MACDUFFIE, J.P. (1995): "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry". *Industrial and Labor Relations Review,* Vol. 48, pp. 197-221.

MARTÍN, F.; ROMERO, P.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. (2006): "Modelo explicativo de la influencia de la diversidad sobre el desempeño de los grupos de trabajo. El efecto moderador de la dirección

estratégica de los recursos humanos". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa,* Vol. 12 nº 1, pp. 225-250.

MARTIN, F; ROMERO, P. y SÁNCHEZ-GARDEY, G. (2011): "Effects of Diversity on Group Decision-Making Processes: The Moderating Role of Human Resource Management". Group Decis Negot, doi:10.1007/s10726-011-9243-9

MARTINEZ, A.; LUIS, M.P.; PEREZ, M. y VELA, M.J. (2002): "El potenciamiento de los equipos de trabajo: análisis de sus factores influyentes". *Capital Humano,* Vol. 161, pp. 56-87.

MAYO, M. (Working Paper): "La Gestión de la diversidad: Implicaciones para la dirección estratégica de los recursos humanos". *Aedipe*.

MCMILLAN-CAPEHART, A. (2005): "A configurational framework for diversity: socialization and culture". *Personal Review*, Vol. 34 nº 4, pp. 488-503.

MCMILLAN-CAPEHART, A. (2006): "Heterogeneity or homogeneity: Socialization makes the difference in firm performance". *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 18 nº 1, pp. 83-99.

MEDINA, M.P. (2006): "Los Equipos Multiculturales en la Empresa Multinacional: un modelo explicativo de sus resultados". Tesis doctoral de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Publicada en *www.eumed.net/tesis/*

MEUSE, K.P. y HOSTAGER, T.J. (2001): "Developing an Instrument for measuring attitudes toward and perceptions of workplace diversity: an initial report". *Human Resource Development Quarterly,* Vol. 12 nº 1, pp. 33.

MEYER, A.D.; TSUI, A.S. y HININGS, C.R. (1993): "Configurational approaches to organizational analysis". *American Management Journal*, Vol. 36, pp. 1175-1195.

MICHAILOVA, S. y HUTCHINGS, K. (2006): "National Cultural Influence on Knowledge Sharing: A Comparison of China and Russia". *Journal of Management Studies*, Vol. 43 nº 3, pp. 383-406.

MILES, R. y SNOW, C. (1984): "Designing Strategic Human Resource Systems". *Organizational Dynamics, pp.* 36-52.

MILLER, C. CH.; BURKE, L.M. y GLICK, W.H. (1998): "Cognitive Diversity among Upper-Echelon Executives: Implications for Strategic Decision Processes". *Strategic Management Journal,* Vol. 19, pp. 39-58.

MILLIKEN, F. J. y MARTINS, L.L. (1996): "Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups". *Academy of Management Review,* Vol. 21, pp. 402-433.

MOHAMMED, S. y DUMVILLE, B.C. (2001): "Team mental models in a team knowledge framework: Expanding theory and measurement across disciplinary boundaries". *Journal of Organizational Behavior,* Vol. 22, pp. 89-106.

NG, E.S.W. y BURKE, R.J. (2005): "Person-organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference?" *International Journal of Human Resource Management,* Vol. 16 nº 7, pp. 1195-1210.

NISHII, L.H. y ÖZBILGIN, M.F. (2007): "Global diversity management: Towards conceptual frameworks". *International Journal of Human Resource Management,* Vol. 18 nº 11, pp. 1883-1894.

NKOMO, S.M. (1995): "Identities and the complexity of diversity". American Psychological Association, in S.E. Jackson y Ruderman (eds), Diversity in workteam: Paradigms for a changing workplace, pp. 247-254.

NOORDIN, F.; WILLIAMS, T. y ZIMMER, C. (2002): "Career commitment in collectivism and individualist cultures: a comparative study". *International Journal of Human Resource Management,* Vol. 13 nº 1, pp. 35-54.

OFORI-DANKWA, J.C. y JULIAN, S.D. (2002): "Toward diversity and similarity curves: Implications for theory, research and practice". *Human Relations,* Vol. 55 nº 2, pp. 199-224.

O'REILLY, C.; CALDWELL, D. y BARNETT, W. (1989): "Work group demography, social integration, and turnover". *Administrative Science Quarterly,* Vol. 34 nº 1, pp. 21-37.

O'REILLY, C.A.; SNYDER, R.C. y BOOTHE, J.N. (1993): "Effects of executive team demography on organizational change and redesign". *Organizational change and redesign, pp.* 147-175.

ORLITZKY, M. y BENJAMIN, J.D. (2003): "The effects of sex composition on small-group performance in a Business Scholl Competition". *Academy of Management Learning and Performance,* Vol. 2 nº 2, pp. 128-138.

PALICH, L.E.; CARDINAL, L.B. y MILLER, C.C. (2000): "Curvilinearity in the diversification-performance linkage: An examination of over three decades of research". *Strategic Management Journal,* Vol. 21, pp. 155-174.

PELLED, L. (1996): "Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: an intervening process theory". *Organization Science,* Vol. 7 nº 6, pp. 615-631.

PELLED, L. H.; XIN, K.R. y WEISS, A.M. (2001): "Relational demography and conflict in a Mexican production facility". *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* Vol. 74, pp. 63-85.

PELLED, L.; EISENHARDT, K. y XIN, K (1999): "Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict and performance". *Administrative Science Quarterly,* Vol. 44 nº 1, pp. 1-28.

PERLOW, L. y WEEKS, J. (2002): "Who's helping whom? layers of culture and workplace behavior". *Journal Organizational Behavior,* Vol. 23, pp. 345-361.

PERRETI, F. y NEGRO, G. (2007): "Mixing genres and matching people: a study in innovation and team composition in Hollywood". *Journal Organizational Behavior,* Vol. 28, pp. 563-586.

PETERS, T. (1998): "El círculo de la innovación". *Ed. Deusto.*

PFEFFER, J. (1994): "Competitive advantage through people". *Harvard Business School Press,* Vol. 5, pp. 299-357.

PHENG, L.S. y YUQUAN, S. (2002): "An exploratory study of Hofstede's cross-cultural dimensions in construction projects". *Management Decision,* Vol. 40 nº 1, pp. 7-16.

PINILLOS, M.J. y REYES, L.E. (2008): "Influencia de la cultura individualista-colectivista en la creación de empresas". *Decisiones y capital Humano*, pp. 651-666.

POLZER, J.; MILTON, L.P. y SWANN, W.B. (2002): "Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups". *Administrative Science Quarterly,* Vol. 47 nº 2, pp. 296-324.

PRAHALAD, C.K. y BETTIS, R.A. (1986): "The dominant logic: a new linkage between diversity and performance". *Strategic Management Journal,* Vol. 7 nº 6, pp. 485-501.

PRIEM, R. L. (1990): "Top management team group factors, consensus, and firm performance". *Strategic Management Journal,* Vol. 11 nº 6, pp. 469-478.

PROBST, T.M. y LAWLER, J. (2006): "Cultural values as moderators of employee reactions to job insecurity: The role of individualism and collectivism". *Applied psychology*, Vol. 55 nº 2, pp. 234-254.

PUDELKO, M. (2001): "A contribution to overcome the universalism-particularism-controversy in cross-national management research". *Strategic Human Resource Man*agement, Working Paper.

RAGINS, B.R. y GONZALEZ, J.A. (2003): "Understanding diversity in organizations: getting a grip on a slippery construct". *Organizational Behavior: The state of the science,* Vol. 2, pp. 125-164.

RAVLIN, E.C.; THOMAS, D.C. y ILSEV, A. (2000): "Beliefs about values, status, and legitimacy in multicultural groups. Influences on intra-group conflict". *Innovations in International and Cross-Cultural Management. pp.* 17-51.

REDMAN, T. y SNAPE, E.D. (2006): "The consequences of perceived age discrimination amongst older police officers: is social support a buffer?" *British Journal of Management,* Vol. 17, pp. 167-175.

RIACH, K. (2007): "Othering older worker identity in recruitment". *Human Relations,* Vol. 60 nº 11, pp. 1701-1726.

RICHARD O.C..; MURTHI, B.P. y KIRANISMAIL (2007): "The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: The moderating role of environmental context". *Strategic Management Journal,* Vol. 28, pp. 1213-1233.

RICHARD, O.C. (2000): "Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view". *Academy of Management Journal,* Vol. 43 nº 2, pp. 164-177

RICHARD, O.C. y JOHNSON, N. B. (2001): "Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance". *Journal of Managerial Issues,* Vol. 13 nº 2, pp. 177-195.

RICHARD, O.C.; BARNETT, T.; DWYVER, S.N y CHADWICK, K. (2004): "Cultural Diversity in management, firm performance and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions". *Academy of Management Journal,* Vol. 47 nº 2, pp. 255-266.

RICHARD, O.C; MURTHI, B.P. y ISMAIL K. (2007): "The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: the moderating role of environmental context". *Strategic Management Journal,* Vol. 28, pp. 1213-1233.

RIORDAN, C.M. (2000): "Relational demography within groups: past developments, contradictions, and new directions". *Research in personnel and human resource management,* Vol. 19, pp. 131-173.

RITTER, B.; FISCHBEIN, R.L. y LORD, R.G. (2005): "Implicit and explicit expectations of justice as a function of manager and subordinate race". *Human Relations,* Vol. 58 nº 12, pp. 1501-1521.

ROBERSON, Q.M. y PARK, H.J. (2008): "Examining the link between diversity and firm performance: The Effects of Diversity Reputation and leader Racial Diversity". *Group & Organization Management,* Vol. 32 nº 5, pp. 548-568.

ROCHA-SANCHEZ, T.E. y DÍAZ-LOVING, R. (2005): "Cultura de género: la brecha ideológica entre hombres y mujeres". *Anales de Psicología,* Vol. 21 nº 1, pp. 42-49.

ROGERS, A y SPITZMUELLER, C. (2009): "Individualism-collectivism and the role of goal orientation in organizational training". *International Journal of Training and Development*, Vol 13 nº 3, pp. 185-201.

ROLDÁN, J.L. y CEPEDA, G.A. (2008): "Seminario básico de Partial Least Squares (PLS) para investigadores en ciencias sociales". *Dpto. de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad de Sevilla.*

ROLLAG, K. (2004): "The impact of relative tenure on newcomer socialization dynamics". *Journal Organizational Behavior,* Vol. 25, pp. 853-872.

ROOSEVELT, T. (2001): "Elements of a Successful diversity: parte I". *American Institute for Managing Diversity.*

ROSENZWEIG, P (1998): "Managing the new global workforce: fostering diversity, forging consistency". *European Management Journal,* Vol. 16, pp. 644-652.

SACKMAN, S. (2003): "Cultural complexity as a challenge in the management global context". *Corporate cultures in global interaction, pp.* 58-80.

SANCHEZ-APELLANIZ, M. Y ROMAN, M.L. (2008) "Gestionar la diversidad. Políticas de Recursos Humanos para afrontar el entorno global". *Ediciones digital@tres.*

SÁNCHEZ-GARDEY, G. (2009): "La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión". *Working Paper.*

SCHAUBROECK, J. y LAM, S.S.K. (2002): "How similarity to peers and supervisor influences organizational advancement in different cultures". *Academy of Management Journal,* Vol. 45 nº 6, pp. 1120-1136.

SCHRAMM-NIELSEN, J. (2000): "How to interpreted uncertainty avoidance scores: A comparative study of Danish and French firms". *Cross Cultural Management - An International Journal,* Vol. 7 nº 4, pp. 3-11.

SCHULER, R.S. y JACKSON, S.L. (2005): "A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective". *Management Review,* Vol. 16 nº 1, pp. 11-35.

SCHULER, R. (1992): "Strategic human resource management: Linking the people with the strategic needs of the business". *Organizational Dynamics,* Vol. 21 nº 1, pp. 18-32.

SCHWARZ, M. y NANDHAKUMAR, J. (2002): "Conceptualizing the development of strategic ideas: a grounded theory analysis". *British Journal of Management,* Vol. 13 nº 1, pp. 67-83.

SIMONS, T.; PELLED, L. y SMITH, K. (1999): "Making use of difference: diversity, debate and decision comprehensiveness in top management teams". *Academy of Management Journal,* Vol. 42 nº 6, pp. 662-674.

SIMS, R.L. (2009): "Collective versus individualist national cultures: Comparing taiwan and U.S. employee attitudes toward unethical business practices". *Business and society*, Vol. 48 nº 1, pp. 39-59.

SIMSARIAN, S. y DONAHUE L.M. (2001): "Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta analysis". *Journal of Management,* Vol. 27 nº 2, pp. 141-162.

STEWART, M.M. y GARCÍA-PRIETO, P. (2008): "A relational demography model of workgroup identification: testing the effects of face, race dissimilarity, racial identification, and communication behavior". *Journal of Organizational Behavior,* Vol. 29, pp. 657-680.

SÜB, S. y KLEINER M. (2007): "Diversity management in Germany: Dissemination and design of the concept". *International Journal of Human Resource Management,* Vol. 18 nº 11, pp. 1934-1953.

SUBELIANI, D. y TSOGAS, G. (2005): "Managing diversity in the Netherlands: a case study of Rabobank". *International Journal of Human Resource Management,* Vol. 16 nº 5, pp. 831.

SUJIN, L. (2005): "Judgment of ingroups and outgroups in intra- and intercultural negotiation: The role of interdependent self-construal in judgment timing". *Group Decision and Negotiation,* Vol. 14, pp. 43-62.

SULLY DE LUQUE, M. y SOMMER, S.M. (2000): "The impact of culture on feedback seeking behavior: an integrated model and propositions". *Academy of Management Review,* Vol. 25 nº 4, pp. 829-849.

SUSAETA, L. y NAVAS, J.E. (2005): "La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva. Una aplicación a la empresa multinacional". *Cuadernos de Estudios Empresariales,* Vol. 5 nº 15, pp. 153-177.

SWANN, W.B.JR.; POLZER, J.T.; CONOR, D. y JIN, S. (2004): "Finding value in diversity: verification of personal and social self-views in diverse groups". *Academy of Management Review,* Vol. 29 nº 1, pp. 9-27.

TABER, M.E. y HENDRICKS, W. (2003): "The effects of workplace gender and race demographic composition on hiring through employee referrals". *Human Resource Development Quarterly,* Vol. 14 nº 3, pp. 303-319.

TAJFEL, H. (1982): "Social identity and intergroup relations". *Cambridge University Press.*

TAYED, M. (2001): "Conducting research across cultures: overcoming drawbacks and obstacles". *International Journal of Cross Cultural,* Vol. 1 nº 1, pp. 91-108.

TEECE, D.J.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal,* Vol. 18 nº 7, pp. 509-533.

THOMAS, D.A. y ELY, R.J. (2002): "Making differences matter: a new paradigm for managing diversity". *Harvard Business Review on Managing Diversity HBR*, Boston, pp. 33-66.

TIESSEN, J.H. (1997): "Individualism, collectivism and entrepreneurship: A framework for International comparative research". *Journal of Business Venturing,* Vol. 12 nº 5, pp. 367-384.

TJOSVOLD, D.; HUI, CH.; DING, D. y HU, J. (2003): "Conflict Values and team relationships: Conflict's contribution to team effectiveness and citizenship in China". *Journal of Organizational Behavior,* Vol. 24 nº 1, pp. 69-88.

TOTTA, J.M. y BURKE, R.J. (1995): "Integrating diversity and equality into the fabric of the organization". *Women in Management Review,* Vol. 10 nº 7, pp. 32-39.

TRIANDIS, H.C. (1989): "The self and social behavior in differing cultural contexts". *Psychological Review,* Vol. 93, pp. 506-520.

TRIANDIS, H.C. (1994): "Unpublished research scale on Individualism and Collectivism". *Champaign: University of Illinois.*

TRIANDIS, H.C. (1995): "Individualism and collectivism". *Westview Press.*

TRIANDIS, H.C.; BONTEMPO, R.; VILLAREAL, M.J.; ASAI, M. y LUCCA, N. (1988): "Individualism and collectivism: cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships". *Journal of Personality and Social psychology,* Vol. 54 nº 2, pp. 323-338.

TRIANDIS, H.C.; SUH, E.M. (2002): Cultural influences on personality. *Annual Review of Psychology*, Vol. 53 nº 1, pp. 133-159.

TRIANDIS, H.C. (2001): "The study of cross cultural management and organization: The future". *International Journal of Cross Cultural,* Vol. 1, pp. 17-20.

TRIANDIS, H.C. (2004): "The many dimensions of culture". *Academy of Management Executive,* Vol. 18 nº 1, pp. 88-93.

TRIGUERO, R. 2010. Tesis doctoral no publicada. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Sevilla.

TSUI, A.; EGAN, T. y O'REILLY C. (1992): "Being different: Relational demography and organizational commitment". *Administrative Science Quarterly,* Vol. 37, pp. 549-579.

TSUI, A.S. y GUTEK, B.A. (1999): "Demographic diversity in organizations". *Lanham, MA: Lexington.*

TYRAN, K.L. y GIBSON, C.B. (2008): "Is what you see, what you get? The relationship among surface - and deep- level heterogeneity characteristics, group efficacy, and team reputation". *Group & Organization Management,* Vol. 33 nº 1, pp. 46-76.

VAN DER VEGT y BUNDERSON (2005): "Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: the importance of collective team identification". *Academy of Management Journal,* Vol. 48 nº 3, pp. 532-547.

VAN KNIPPENBERG, D.V.; DE DREU, C.K.W. y HOMAN, A.C. (2004): "Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda". *Journal of Applied Psychology,* Vol. 89, pp. 1008-1022.

VICKERS, M.R. (2005): "Business ethics and the hr role: Past, present, and future". *Human Resource Planning,* Vol. 28 nº 1, pp. 26-32.

VINOGRADOV, E. y KOLVEREID, L. (2007): "Cultural Background, Human Capital and Self-employment rates among Inmigrants in Norway". *Entrepreneurship and Regional Development*, vol 19 nº 4, pp. 359-376.

VON GLINOW, M.A.; SHAPIRO, D.L. y BRETT, J.M. (2004): "Can we talk, and should we? Managing emotional conflict in multicultural teams". *Academy of Management Review,* Vol. 29 nº 4, pp. 578-592.

WALDMAN, D; SULLY, M.F.; WASHBURN, N. y HOUSE, R. (2006): "Cultural and Leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries". *Academy of International Business,* Vol. 37 nº 6, pp. 823-837.

WALTON, R. (1985): "From control to commitment in the workplace". *Harvard Business Review*, pp. 25-32.

WATSON, W.E. y MICHAELSEN, L.K. (1988): "Group interaction behaviors that affect group performance on an intellective task". *Group and Organization Studies,* Vol. 13 nº 4, pp. 495-516.

WELBOURNE, T.M.; CYCYOTA, C.S. y FERRANTE, C. J. (2007): "Wall Street Reaction to Women in IPOs". *Group & Organization Management,* Vol. 32 nº 5, pp. 524-547.

WIERSEMA, M.F. y BANTEL, K.A. (1992): "Top Management team demography and corporate strategic change". *Academy of Management Journal,* Vol. 35 nº 1, pp. 91-121.

WIETHOFF, C. (2004): "Motivation to learn and diversity training: Application of the theory of planned behavior". *Human Resource Development Quarterly,* Vol. 15 nº 3, pp. 263-278.

WILLIAM, B. S.; POLZER, J.T.; CONOR S.D. y JIN, K.S. (2004): "Finding value in diversity: verification of personal and social self-views in diverse groups". *Academy of Management Review,* Vol. 29 nº 1, pp. 9-27

WILLIAMS, H.M.; PARKER, S.K. y TURNER, N. (2007): "perceived dissimilarity and perspective taking within work teams". *Group & Organization Management,* Vol. 32 nº 5, pp. 569-597.

WILLIAMS, K.Y. y O'REILLY III, C.A. (1998): "Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research". *Research in Organizational Behavior,* Vol. 20, pp. 77-140.

WONG, S. (2008): "Diversity making space for everyone at NASA/GODDARD space fligh light center using dialogue to break through barriers". *Human Resource Management,* Vol. 47 nº 2, pp. 389-399

WRIGHT, P. M. y MCMAHAN, G.C. (1992): "Theoretical perspectives for strategic human resource management". *Journal of Management*, Vol. 18, pp. 295-320.

ZELLMER-BRUHN, M. y GIBSON, C. (2006): "Multinational organization context: Implications for team learning and performance". *Academy of Management Journal*, Vol. 49 nº 3, pp. 501-518.

Anexos

Glosario

Aversión a la incertidumbre	Medida en que los miembros de una cultura se sienten atemorizados por situaciones inciertas o desconocidas.
Capital humano	Conocimiento tácito útil para la empresa que pertenece a las personas, así como su capacidad de aprender e innovar.
Categorización social	Procesos por los que se crea la identidad de un grupo y de cómo otros asignan valor y significado a otros grupos sociales.
Círculos de calidad	Grupos de trabajo específicamente constituidos para la mejora de la calidad en procesos, productos y servicios.
Competencia	Conocimiento disponible y generalizado en el ámbito de la mayor parte de las organizaciones de una industria, industrias, país o países.
Constructo	Construcción teórica para resolver un problema determinado.
Cooperación	Consiste en obrar conjuntamente para un mismo fin, siendo esencial para conseguir las metas.
Cultura de las organizaciones	Las más profundas creencias, valores e ideas básicas que son compartidas por los miembros de una organización.
Cultura nacional	Indicador de los valores de los individuos de un país determinado. Suelen descomponerse entre 4 ó 5 dimensiones culturales.
Diversidad demográfica	En este trabajo hace referencia a atributos directamente observables, como la edad o el género.
Diversidad de capital humano	En este trabajo hace referencia al tipo de formación, nivel educativo, antigüedad, experiencia funcional en la empresa o actividades profesionales realizadas.
Estrategia de recursos humanos	Describe la orientación de la empresa en lo que hace referencia al factor humano, dando coherencia al conjunto de prácticas a través de las cuales se implanta.
Distancia jerárquica	Valores culturales relacionados con el igualitarismo entre los miembros de la organización.
Género	Con más de diez acepciones según la RAE, en la actualidad se acepta para clasificar a hombres y mujeres.
Habilidades	Capacidad y destreza práctica para realizar una acción o tarea específica.

Identidad social	Hace referencia a la cultura, en el sentido de que es fruto de nuestra sociedad. Por consiguiente, Identidad Social es un concepto contingente con nuestra propia manera de ver las cosas, esto es, una práctica cultural y, por consiguiente, lingüística.
Masculinidad/feminidad	Valores culturales, tradicionalmente asociados con los varones, cuando se refieren a competitividad, ambición y asertividad. Tradicionalmente asignados a lo femenino cuando hacen referencia a entorno social, modestia, solidaridad…
Mentoring	Proceso de guía que se establece entre un mentor y un protegido.
Orientación en el tiempo	Valores culturales que establecen prioridades al presente frente al futuro.
Políticas de recursos humanos	Suponen la coordinación de dos o más prácticas para conseguir objetivos puntuales, de forma que se sitúan en un nivel intermedio entre prácticas y estrategia de recursos humanos.
Prácticas de alto rendimiento	La literatura identifica 16 prácticas de gestión de recursos humanos que, según determinados autores, llevaría a mejorar los resultados de las organizaciones.
Prácticas de recursos humanos	Gestiones y actuaciones circunscritas a áreas funcionales concretas en referencia al factor humano de la organización. Existe poco consenso en la literatura sobre qué prácticas son las que constituyen el sistema de recursos humanos.
Proactividad (estratégica)	Indica la tendencia a tomar agresivamente la iniciativa a competir con otras firmas.
Relación curvilínea	Lo que se ha venido en denominar "Efecto curvilíneo", de forma que un incremento en la diversificación no tiene que estar necesariamente relacionado con incrementos en los resultados.
Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	Supone la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.
Satisfacción	Grado en que los individuos se sienten felices trabajando en equipo.
Stakeholders	Aquellos grupos de personas o entidades sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir". Es decir, son "parte interesada" en una organización, por ejemplo accionistas, empleados, clientes, asociaciones empresariales...

Sistema de recursos humanos	Conjunto de elementos a través de los cuales la organización dirige su capital humano conforme a una estrategia empresarial determinada y en el marco de su contexto organizativo y externo.
Teoría de los mandos superiores	En referencia al carácter estratégico que tienen los estudios sobre los equipos de alta dirección.
Teoría de los recursos y las capacidades	Perspectiva teórica que considera a la organización como un conjunto de recursos y capacidades que ofrecen una ventaja competitiva según su grado de desarrollo en un momento dado.
TMT	Top Management Team (equipos de alta dirección)

RESULTADOS DEMOSTRATIVOS DE LA VALIDEZ DE LOS INDICADORES Y DEL MODELO ESTRUCTURAL

Constructo: Rendimiento	Variable	Carga	Fiabilidad (Pc)	AVE
RI (Rendimiento Individual)	Ri1	0.904	0,870	0,695
	Ri2	0.922		
	Ri3	0.646		
RG (Rendimiento Grupos)	Rg1	0.870	0,901	0,753
	Rg2	0.902		
	Rg3	0.828		
RO (Rendimiento Organización)	Ro1	0.762	0,860	0,608
	Ro2	0.800		
	Ro3	0.678		
	Ro4	0.867		
Constructo: Prácticas RRHH				
SEL (Selección)	Sel1	0,838	0,838	0,636
	Sel2	0,892		
	Sel3	0,639		
FOR (Formación)	For4	0,936	0,929	0,768
	For5	0,895		
	For6	0,751		
	For7	0,912		
EVA (Evaluación)	Eva8 (podada)	0,564	1	1
	Eva9 (podada)	0,555		
	Eva10	0,774		
FLE (Flexibilidad retr.)	Fle11(podada)	-0,400	0,899	0,817
	Fle12	0,832		
	Fle13(podada)	-0,068		
	Fle14	0,817		
DIS (D. de puestos)	Dis15	0,768	0,930	0,655
	Dis16	0,851		
	Dis17	0,757		
	Dis18	0,762		
	Dis19	0,900		
	Dis20	0,832		
	Dis21	0,785		
COM (Comunicación)	Com22	0,891	0,929	0,724
	Com23	0,883		
	Com24	0,893		
	Com25	0,854		
	Com26	0,722		
EST (Estabilidad)	Est27	0,686	0,874	0,637
	Est28	0,856		

	Est29	0,881		
	Est30	0,753		
IGU (Igualdad)	Igu31	1	1	1
CAL (Calidad)	Cal32	0,842	0,944	0,809
	Cal33	0,905		
	Cal34	0,946		
	Cal35	0,900		
Constructo: Procesos sociales	**Variable**	**Carga**	**Fiabilidad (Pc)**	**AVE**
CF (Conflicto)	Cf1	0,911	0,882	0,716
	Cf2	0,885		
	Cf3	0,732		
CS (Consenso)	Cs1	0,882	0,925	0,756
	Cs2	0,859		
	Cs3	0,996		
	Cs4(podada)	0,473		
	Cs5	0,810		
CT (Contribución)	Ct1	0,905	0,904	0,758
	Ct2	0,861		
	Ct3	0,847		
Constructo: Factores demográficos	**Tolerancia**	**FIV**	**Valor t**	
Ihedad1	0,938	1,066	0,569	
Ihgene2	0,796	1,256	3,537***	
Ihraza3	0,400	2,498	0,655	
Ihnaci4	0,388	2,577	1,672*	
Constructo: Factores de capital humano	**Tolerancia**	**FIV**	**Valor t**	
Iheduc5	0,988	1,012	0,392	
Ihespe6	0,945	1,059	4,150***	
Ihanti7	0,456	2,195	3,271***	
Ihrota8	0,447	2,237	1,461†	
Variables de control	**Tolerancia**	**FIV**	**Valor t**	
VC1	0,990	1,010	0,397	
VC2	0,727	1,376	0,704	
VC3	0,721	1,386	1,530†	
VC4	0,954	1,048	2,808**	

Para N=1000 submuestras † p<0,1; * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001 T(0,1;999)=1,282† T(0,5;999)=1,646* T(0,01;999)=2,330** T(0,001;999)=3,098***

Varianza explicada	R^2
Factores de capital h. (FKH)	0,185
Rendimiento (RNDTO)	0,520
Prácticas de RRHH (PRH)	0,815
Procesos sociales (PROS)	0,806
Distancia jerárquica (DISJER)	0,077
Individualismo/colectivismo (INDCOL)	0,147

Contribución de las variables predictivas del modelo global								
	FDEM	FKH	CONTROL	RNDTO	PRH	DISJER	INDCOL	PROS
FDEM								
FKH	18,53%							
CONTROL								
RNDTO	0,16%	-0,28%	2,29%					
PRH		-0,44%		45,73%				
DISJER	-0,05%	7,78%		-10,88%	20,20%			
INDCOL	3,20%	11,46%		9,81%	49,77%			
PROS	0,73%	-0,99%		5,15%	51,54%	25,54%	-5,75%	

Contraste de las hipótesis planteadas							
Hipótesis y Soporte		Path (T-values)	Efectos (%)			R^2 (%)	Q^2
			Directos	Indirectos	Totales		
H1 Factores demográficos vs. Procesos Sociales	NO	0,043(0,533)					
H2 Factores demográficos vs. Rendimiento	NO	0,010(0,099)					
H3 Factores demográficos vs. Factores de capital humano	SÍ	0,430(2,200*)	8%			19%	
H4 Factores de capital humano vs. Procesos sociales	NO	-0,072(1,113)					
H5 Factores de capital humano vs. Rendimiento	NO	-0,013(0,134)					
H6 Factores demográficos vs. PRH	NO	0.000(0,000)					
H7 Factores de capital humano vs. PRH	NO	-0,014(0,259)					
H8 Factores demográficos vs. Individualismo/colectivismo	NO	0,124(0,988)					
H9 Factores de capital humano vs. Individualismo/colectivismo	SÍ	0,314(2,950**)	5%	14%	19%	15%	0,645
H10 Individualismo/colectivismo vs. PRH	SÍ	0,698(11,553***)	58%	31%	89%	82%	0,574
H11 Individualismo/colectivismo vs. Procesos Sociales	NO	-0,330(0,724)					
H12 Individualismo/colectivismo vs. Rendimiento	NO	0,155(1,050)					
H13 (-) Factores demográficos vs. Distancia jerárquica	NO	0,004(0,026)					
H14 (-) Factores de capital humano vs. Distancia jerárquica	SÍ	-0,280(2,577**)	-2%	-12%	-14%	8%	0,535
H15 (-) Distancia jerárquica vs. PRH	SÍ	-0,264(4,337***)	-62%	7%	-55%	82%	0,574
H16 (-) Distancia jerárquica vs. Rendimiento	NO	0,238(1,815*)	-24%	-7%	-30%	5%	0,424
H17 (-) Distancia jerárquica vs. Procesos sociales	SÍ	-0,330(4,383***)	-64%	9%	-55%	81%	0,495
H18 PRH vs. Rendimiento	SÍ	0,658(3,349***)	36%	29%	66%	5%	0,424
H19 PRH vs. Procesos Social	SÍ	0,705(6,246***)	59%	32%	91%	81%	0,495
H20 Procesos sociales vs. Rdto.	NO	0,087(0,596)					
Control vs. Rendimiento	NO	-0,139(1,397†)					

De las veinte hipótesis planteadas en nuestro estudio, solo se han podido contrastar ocho. Se ha confirmado H_3 que describe el vínculo de los factores demográficos (FDEM) con los factores de capital humano (FKH), a partir del cual se confirman las hipótesis H_9 y H_{14} asociándose la diversidad de capital humano con los factores organizativos que describen el individualismo-colectivismo (INDCOL) y la distancia jerárquica (DISJER) en las organizaciones.

Las hipótesis H_{10} y H_{15} confirman el nexo entre las referidas dimensiones culturales con las prácticas de recursos humanos (PRH), cuyos efectos, a su vez, influyen en los procesos sociales (PROS) y en el rendimiento (RNDTO), confirmando las hipótesis H_{17}, H_{18} y H_{19}. Sin embargo, H_6 que vinculaba a los factores demográficos (FDEM) con las prácticas de recursos humanos (PRH) no ha sido soportada. En este sentido, tampoco se han visto confirmadas H_1, H_2, H_8 y H_{13}, que venían a mostrar la asociación entre los factores demográficos (FDEM) y el resto del modelo, con la excepción de los factores de capital humano (FKH) H_3. De esta forma la capacidad predictora de los factores demográficos de diversidad quedan descartadas con la citada salvedad de su influencia sobre los factores de capital humano (FKH).

Los factores culturales "individualismo-colectivismo" (INDCOL) y "distancia jerárquica" (DISJER) han confirmado totalmente su relación con las prácticas de recursos humanos (PRH) a través de las hipótesis H_{10} y H_{15}, que reflejan la ligazón entre esta y la cultura organizativa.

Las hipótesis H_{18} y H_{19} refuerzan y completan el modelo mostrando un fuerte vínculo entre las prácticas (PRH) y la eficacia de los grupos de trabajo (PROS) y los resultados (RNDTO). Por su parte, la hipótesis H_{20} que vincula los procedimientos sociales (PROS) con el rendimiento de la organización (RNDTO), no ha podido ser confirmada en nuestro estudio.

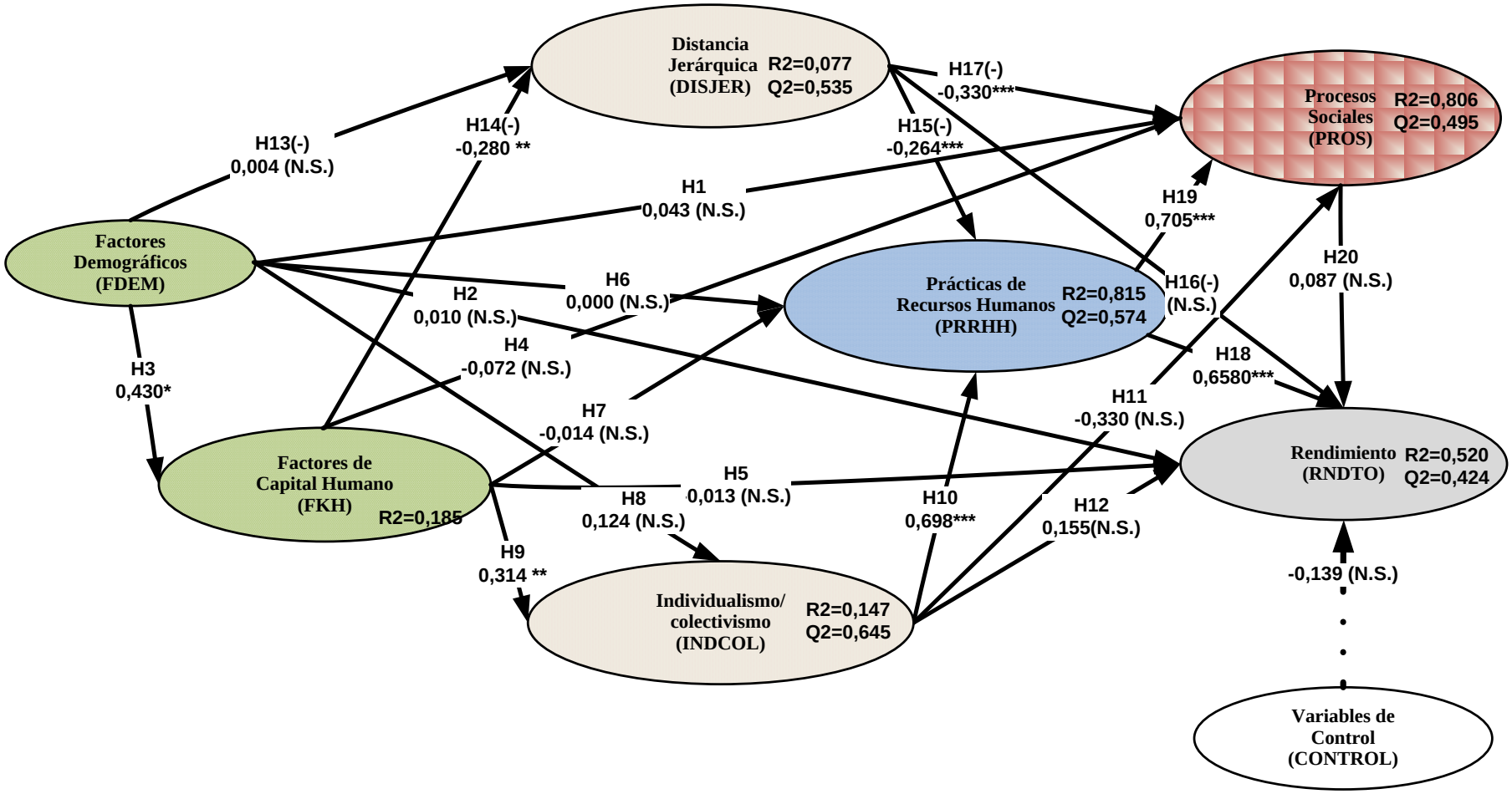
Hemos encontrado apoyos entre la diversidad demográfica y de capital humano con el rendimiento empresarial (H_3-H_{14}-H_{15}-H_{18} y H_3-H_9-H_{10}-H_{18}). Y la eficacia en los grupos de trabajo (H_3-H_{14}-$H_{15/17}$-H_{19} y H_3-H_9-H_{10}-H_{19}), sostenidos por los factores contextuales y la dirección de las prácticas de los recursos humanos. Así pues, se confirma el nexo propuesto entre la gestión de la diversidad a través de las prácticas de los recursos humanos y su impacto organizativo.

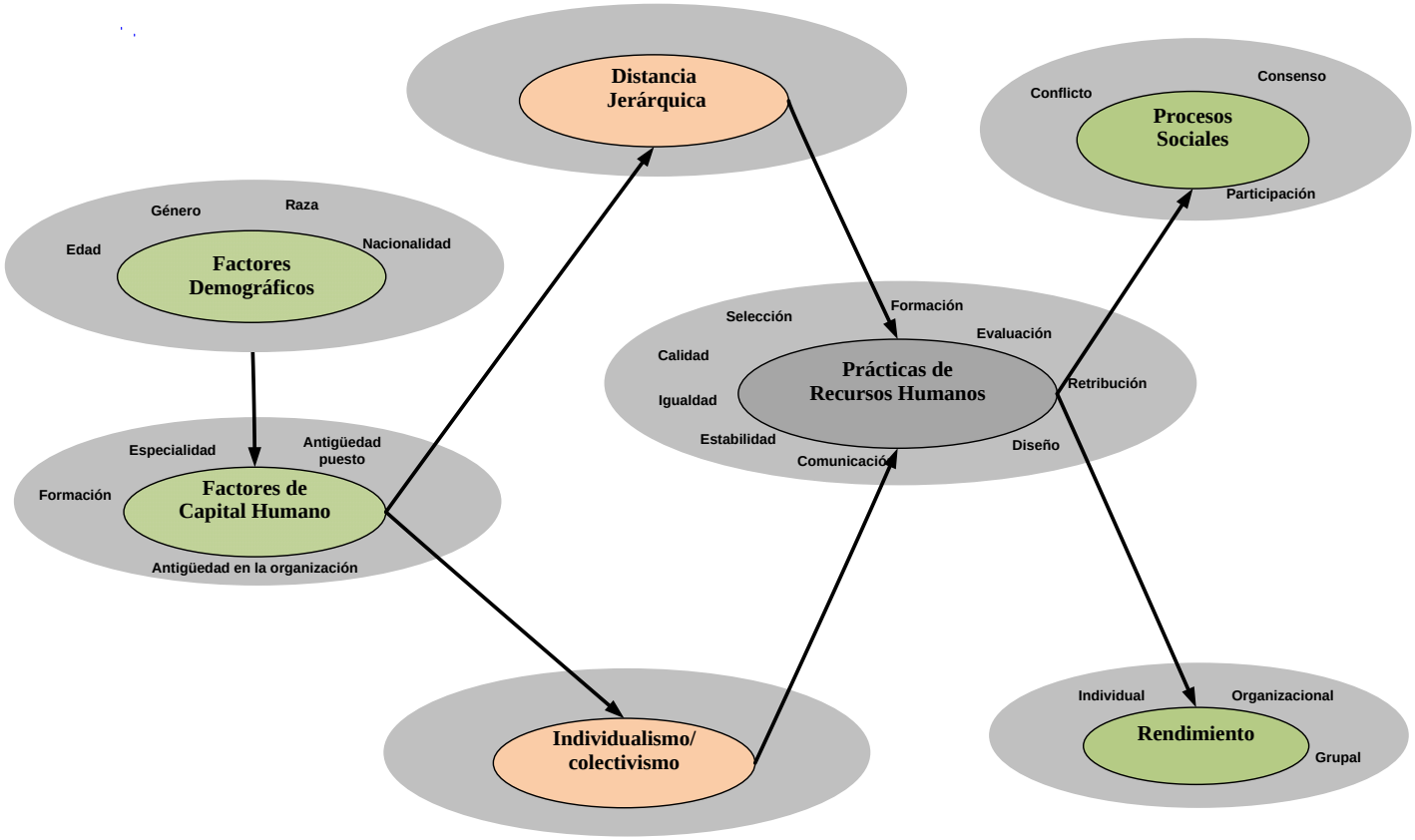
Por lo que respecta a la varianza explicada (R^2) de las variables endógenas, el modelo de investigación ha mostrado un adecuado poder predictivo, con la excepción de la distancia jerárquica (DISJER) cuyos datos se ha explicado un 7,7% de su varianza. El resto de variables endógenas han alcanzado unos R^2 robustos, como en los factores de capital humano (18,5%) y en el individualismo-

colectivismo (14,7%), y realmente altos en otros, como en las prácticas de los recursos humanos (81,5%), los procedimientos sociales (80,6%) y en el rendimiento (52,0%).

La calidad predictiva del modelo, que ha sido medida mediante el test de Stone-Geiser (Q^2), nos indica que el modelo contrastado muestra una buena calidad en general, habiendo superado no solo los límites mínimos ($Q^2>0$), sino que se ha situado en torno al 0,5, incluso en el 0,645 para el individualismo-colectivismo (INDCOL) y un 0,574 para las prácticas de recursos humanos (PRH).

Resultados del modelo estructural de gestión de la diversidad



Modelo de gestión de la diversidad

Rafael Triguero Sánchez y Jesús Peña-Vinces (2011)