

Resumen Ejecutivo:

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, No comercial, 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

Origen y justificación de la elección del tema

En el último cuarto de siglo se ha observado un creciente interés por la heterogeneidad entre las personas y sus efectos, especialmente cuando comparten las mismas estructuras como ocurre con las organizaciones. Interés que se aprecia en temas tales como la discriminación de determinados colectivos, la dinámica de los equipos de trabajo heterogéneos o sobre la legitimidad social de las empresas que adoptan determinadas políticas sociales. Importantes cambios en la composición de la fuerza de trabajo que se vienen anunciando tanto en empresas americanas como europeas (Greer *et al*, 2006). Cambios que han sido relacionados con procesos de internalización, con nuevas estructuras de los mercados de trabajo -inmigración, incorporación de la mujer, nuevos modelos de familias, etc.- o con nuevas estructuras empresariales -estrategias de cooperación, fusiones y adquisiciones...-. En definitiva, los pronósticos han venido a confirmar una realidad fácil de constatar: en las últimas décadas se vienen produciendo grandes e importantes cambios en el mercado de trabajo.

En la actualidad, el ritmo creciente de las transformaciones que se están produciendo en el sistema productivo y en el entorno competitivo empresarial, parece indicarnos que 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 la comunicación, 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, de todo lo cual se deriva que la gestión de la diversidad de los recursos humanos está obligada a adaptarse a los nuevos tiempos. Es más, son muchos los estudiosos que señalan a la gestión de esa diversidad como una fuente de ventaja competitiva para las propias organizaciones.

Pese a las ventajas y bondades que muestra la literatura sobre el binomio “diversidad-resultados”, su estudio está lejos de considerarse superado. De hecho, el nivel de consenso en los resultados obtenidos es escaso y no exento de dificultades. Algunos autores señalan como causas desencadenantes de esas dificultades a la falta de un concepto de diversidad ampliamente aceptado y a la insuficiencia de modelos contrastados empíricamente que contemplen, entre sus variables, dimensiones contextuales como la cultura organizativa.

Objetivos

El principal propósito de este trabajo consiste en analizar el papel del sistema de recursos humanos adoptado por una organización en la relación entre “diversidad de los empleados” y sus “resultados”, teniendo en cuenta las dimensiones de la cultura organizativa que pudieran mediar en dicho proceso.

La consecución del objetivo planteado ha requerido de una ambiciosa revisión de la literatura reciente sobre diversidad, sus efectos y gestión en las organizaciones.

Agrupando diversos cuerpos teóricos y siguiendo el modelo planteado por los profesores Martin, Romero y Sánchez-Gardey (2006) así como Gonzalez y Denisi (2009), se propone un modelo que relaciona la diversidad con el rendimiento organizativo, modelo que posteriormente ha sido analizado y contrastado empíricamente con empresas situadas en Andalucía. Para ello se han planteado hipótesis que relacionan las diferentes prácticas de recursos humanos con los procesos sociales, analizando su relación con múltiples factores determinantes de diversidad, tanto

demográficas como de capital humano, así como aquellas dimensiones de la cultura organizativa que se han considerado como más relevantes por la literatura, como es el caso del “Colectivismo” y la “Distancia Jerárquica”.

En resumen, el objetivo principal de este libro es la elaboración de un modelo que, una vez validado y contrastado empíricamente, ayude a entender cómo la configuración de unas determinadas prácticas en las organizaciones tendrá efectos sobre la gestión de plantillas de personal diverso en función de la cultura empresarial. De esta manera, dicho modelo permitirá potenciar los beneficios de la diversidad y, en su caso, atenuar los efectos perniciosos que pudieran derivarse.

Para conseguir dicho objetivo se han trazado tres metas o subobjetivos:

- Revisar la literatura académica reciente sobre diversidad.
- Revisar modelos de diversidad que puedan ser de interés y elaborar un modelo teórico para su posterior evaluación.
- Contrastación empírica del modelo y, por lo tanto, de los elementos y relaciones que lo conforman.

Desarrollo

Una vez justificada la elección del tema, su importancia para las organizaciones así como los problemas que han sido hallados sobre la materia, se ha llevado a cabo una ambiciosa clasificación sobre la literatura publicada recientemente en revistas de alto impacto. Además de la revisión del marco teórico y conceptual sobre los que se fundamenta esta investigación, se propone el referido modelo de gestión de la diversidad para su validación y contraste.

Dado que el estudio se lleva a cabo en empresas ubicadas en Andalucía, para conocer la composición de su fuerza laboral, se describen y analizan las características diferenciadoras de este mercado de trabajo.

La metodología empleada ha permitido elaborar y contrastar un modelo que integra las diferentes perspectivas sobre la diversidad entre la fuerza laboral. Dicho modelo, que hemos denominado “Modelo de la Diversidad”, analiza el impacto de la diversidad sobre el rendimiento organizacional, teniendo en cuenta sus efectos y consecuencias en los procesos sociales así como aquellos factores de la cultura organizacional más relevantes. Todo ello desde una visión basa en la gestión de los recursos humanos como eje vertebrador de todo el modelo.

El cuestionario empleado para capturar la información necesaria de las empresas andaluzas ha sido diseñado según la literatura, utilizando herramientas ampliamente validadas y contrastadas.

La muestra, obtenida de la base de datos SABI, ha sido de 902 empresas andaluzas, de las que se obtuvieron 103 respuestas con 102 completas y válidas. La técnica empleada para su análisis ha sido el PLS-Graph. Esta técnica, fundamentada en los modelos de ecuaciones estructurales, se aconseja en supuestos como el nuestro, en el que el conocimiento teórico no es muy abundante, los fines de la investigación tienen un carácter predictivo y el modelo a estimar es más complejo (Chin, 1998).

Conclusiones

De los resultados obtenidos podemos extraer lo siguiente:

- **Existe una asociación** indirecta entre el **nivel de diversidad** entre los empleados de una organización y su **rendimiento**. De hecho, es la configuración de las prácticas de recursos humanos la que determinará, en gran medida, su repercusión sobre el rendimiento organizacional y sobre la eficacia de sus grupos de trabajo.
- Existe una clara asociación entre diversidad y cultura organizativa como es el caso del individualismo/colectivismo o la distancia jerárquica, aunque no todas las características se han mostrado igual de dinámicas, la **nacionalidad** y el **género** de los empleados aparecen como las variables más dinámicas entre los factores demográficos, y la **diversidad funcional y la antigüedad** en sus puestos entre los factores de capital humano.
- La diversidad actúa sobre la cultura de la organización y ésta, a su vez, puede mostrar sus **beneficios** mediante el empleo de aquellas **prácticas** que buscan el **compromiso** de los empleados. Así, se aprovechan sus efectos positivos y se minimizan los perniciosos, lo que repercutirá en la mejora de los rendimientos de la organización.
- El modelo propuesto y confirmado para la gestión de la diversidad se configura desde la dirección de los recursos humanos que, alejado de planes inconexos, permite una **aplicación transversal en todas las áreas de los recursos humanos**, optimizándolos y mejorando su empleabilidad, beneficiándose además de la legitimidad social que ofrecen estas políticas sociales.

Podemos concluir diciendo que los resultados obtenidos indican que, para el caso de las empresas estudiadas, diferencias entre los empleados por su país de origen, por su género, experiencia profesional o antigüedad en su puesto de trabajo, condiciona la cultura de dichas organizaciones. Concretamente sube el nivel de colectivismo y baja la distancia jerárquica –verticalidad- lo que se asocia con la mejora de los resultados. Sin embargo, sus efectos pueden ser condicionados por las prácticas de los recursos humanos que, siendo orientadas hacia la búsqueda del compromiso de los empleados, mejoran su rendimiento. Al igual que en investigaciones previas (Jayne y Dipboye, 2004; Richard et al., 2004) se pone en evidencia la necesidad imperante de gestionar la diversidad como un objetivo a conseguir desde las estrategias de recursos humanos y no como un fin complementario e inconexo al resto de metas y objetivos organizativos.