



UNIVERSIDAD DE GRANADA

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

TESIS DOCTORAL

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD Y SU IMPACTO

EN EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA:

UN ESTUDIO EMPÍRICO

Doctorando: Luis F. Toro Dupouy

Director: Profesor Doctor Daniel Arias Aranda

Granada, 2018

Editor: Universidad de Granada. Tesis Doctorales
Autor: Luis Felipe Toro Dupouy
ISBN: 978-84-1306-029-3
URI: <http://hdl.handle.net/10481/54079>



UNIVERSIDAD DE GRANADA

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

DOCTORAL THESIS

DIVERSITY MANAGEMENT AND ITS IMPACT

ON FIRM PERFORMANCE:

AN EMPIRICAL STUDY

Mención Doctorado Internacional

PhD Candidate: Luis F. Toro Dupouy

Granada, 2018

“No hay ninguna verdad. Sólo existe la percepción”

Gustave Flaubert

(1821-1880)

Dedicatoria

A mi familia, la que formé con Iratxe y en la que nací.

A mis hijos Irune y Bernardo, lo que más me gusta en el mundo.

Agradecimientos

A mi director de tesis, Profesor Doctor Daniel Arias Aranda por su impulso y guía durante todo este proceso. Fue él quien me convenció de emprender este camino.

Al Dr. Juan Carlos Pérez Espinosa por creer en el proyecto e implicar a la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos (AEDRH).

A los miembros de la AEDRH por su participación y en especial a sus directivos y personal por su diligencia y gentileza en todas las gestiones necesarias para realizar la investigación.

ÍNDICE

Índice de contenidos

Índice de contenidos.....	8
Índice de tablas y figuras.....	12
Resumen.....	21
Abstract.....	22
Mapa Conceptual.....	23
Introducción.....	25
Capítulo I. Marco Teórico.....	34
1. Enfoques Teóricos.....	34
1.1. Teoría de Recursos y Capacidades.....	36
1.2. Sistemas Estratégicos de Gestión de RR.HH.....	46
2. Gestión de la diversidad.....	48
3. Dimensiones de la diversidad.....	67
3.1. Género como área específica de la diversidad.....	67
3.2. Discapacidad como área específica de la diversidad.....	81
3.3. Cultura como área específica de la diversidad.....	92
3.4. Edad como área específica de la diversidad.....	109
4. Percepción de la diversidad.....	127
Capítulo II. Metodología.....	131
1. Introducción: un estudio exploratorio.....	131
2. Formulación del problema de investigación.....	132
3. Objetivos de la investigación.....	133

4. Proposición.....	134
5. Ficha técnica.....	135
6. Implementación de la investigación.....	135
Capítulo III. Resultados	142
1. Género la principal área de diversidad.....	146
2. Recursos humanos principal área estratégica de las iniciativas de diversidad	149
3. Reputación corporativa y relaciones con la comunidad son los principales beneficios.....	153
4. Diversidad e innovación.....	160
5. Fuentes de información sobre la gestión de la diversidad.....	166
6. Los retos	168
7. Análisis de Clústeres	178
7.1. Clústeres basados en las percepciones sobre la gestión de la diversidad y su impacto en el rendimiento.....	181
7.1.1. Pruebas de correlación entre apreciación de la diversidad y tamaño	187
7.2. Clústeres basados en las áreas que cubren iniciativas de diversidad 191	
7.3. Clústeres basados en los objetivos para la contratación y promoción del personal de determinados grupos sub-representados	194
7.4. Clústeres basados en las principales fuentes de información sobre la gestión de la diversidad	198

7.5. Clústeres basados en las fuentes deseadas para obtener información sobre los beneficios de la gestión de la diversidad	202
Capítulo IV. Conclusiones	209
1. Recapitulación: Esquema general de la investigación	209
2. Resumen general de las conclusiones de la investigación	211
3. Conclusiones generales	213
4. Limitaciones del estudio	215
5. Implicaciones para la práctica empresarial	216
6. Implicaciones académicas	218
7. Futuras líneas de investigación	221
Capítulo V. Conclusions	226
1. Summation: General outline of the research	226
2. Summary of research conclusions	228
3. General conclusions	229
4. Research limitations	232
5. Implications for business practice	233
6. Academic implications	234
7. Future research lines	237
Reconocimiento	241
Bibliografía	243
Anexos	258

Índice de tablas y figuras

Figura 1. Relación entre la visión basada en recursos, la gestión estratégica de recursos humanos y la gestión de la diversidad.	38
Figura 2. Diferentes perspectivas de los hombres y las mujeres.....	69
Figura 3. Representación en el escalafón corporativo por género y raza.....	70
Figura 4. La experiencia de las mujeres de color.....	71
Figura 5. Tendencia en la tasa de empleo por género, edad 20-64 en EU-28	73
Figura 6. Tendencias de la UE-28 en la brecha salarial de género en forma no ajustada, 2010-2014	74
Figura 7. Brecha global de ingresos por género, y contribución de la brecha en salarios, horas de trabajo y empleo, 2014, EU-28.....	75
Figura 8. Equilibrio de género entre los miembros del consejo, presidentes y directores ejecutivos de las grandes empresas que cotizan en bolsa en la UE, octubre de 2016.....	76
Figura 9. Proporción de mujeres entre los miembros del consejo de las grandes empresas cotizadas, EU-28, 2010-2016.....	77
Figura 10. Tasa de empleo de personas de 15 a 64 años, por país y definición de discapacidad, 2011 (en%)	83
Figura 11. Porcentaje de personas empleadas de 15 a 64 años que trabajan desde casa, 2011 (%).....	85

Figura 12. Personas con y sin discapacidad según su situación laboral en España (2015).....	87
Figura 13. Personas por género con y sin discapacidad según su situación laboral en España (2015).....	88
Figura 14. Personas por edad con y sin discapacidad según su situación laboral en España (2015).....	90
Figura 15. Influencias de los antecedentes culturales en variables organizacionales.....	95
Figura 16. Inmigrantes (por cada 1.000 habitantes), 2015.....	105
Figura 17. Inmigrantes por sexo (% de todos los inmigrantes), 2015.....	106
Figura 18. Inmigrantes por sexo (% de todos los inmigrantes), 2015.....	108
Figura 19. Población mundial proyectada de 60 años o más	110
Figura 20. Pirámide de población de España (a 1 de enero 2016).....	116
Figura 21. Población de 65 y más años (%).....	117
Figura 22. Indicadores de crecimiento de la población (por 1.000 habitantes)	119
Figura 23. Evolución de la esperanza de vida al nacimiento (datos provisionales)	121
Figura 24. Proyección de la esperanza de vida al nacimiento por periodo	122
Figura 25. Proyección de la esperanza de vida al nacimiento por periodo	124
Figura 26. Respuestas cuestionario (Situación en relación con las políticas y prácticas de diversidad).....	142

Figura 27. Respuestas cuestionario (Razones por las que no hay implementadas políticas y prácticas de diversidad).....	145
Figura 28. Respuestas cuestionario (Áreas de diversidad o motivos de discriminación que abordan las iniciativas implementadas).....	147
Figura 29. Respuestas cuestionario (Áreas de gestión que cubren las iniciativas de diversidad en la práctica)	149
Figura 30. Respuestas cuestionario (Objetivos específicos de diversidad para la contratación y promoción del personal de grupos sub-representados)	151
Figura 31. Respuestas cuestionario (Grupos sub-representados para los que se establecen objetivos específicos para la contratación y promoción)	152
Figura 32. Respuestas cuestionario (¿Está incluida la innovación dentro de vuestro diccionario de competencias?)	161
Figura 33. Respuestas cuestionario (¿Se puede medir en el impacto de la diversidad en la innovación?).....	162
Figura 34. Respuestas cuestionario (¿Cuáles son los principales obstáculos que pueden impedir que la diversidad tenga un impacto en la innovación?).....	165
Figura 35. Respuestas cuestionario (Asignación de recursos financieros – un presupuesto específico – a la gestión de la diversidad y/o las políticas de no discriminación).....	175

Figura 36. Respuestas cuestionario (Impacto de la gestión de la diversidad en las organizaciones a corto y medio plazo – de 2 a 5 años).....	177
Figura 37. Perfiles resultantes (Diversidad/impacto en el rendimiento)....	182
Figura 38. Diagrama de barras	188
Figura 39. Perfiles resultantes (Áreas iniciativas de diversidad)	192
Figura 40. Perfiles resultantes (Objetivos para la contratación y promoción del personal de determinados grupos sub-representados)	197
Figura 41. Perfiles resultantes (Fuentes de información sobre la gestión de la diversidad).....	200
Figura 42. Perfiles resultantes (Fuentes deseadas para obtener información sobre los beneficios de la gestión de la diversidad)	204
Tabla 1. Personas por edad con y sin discapacidad según su situación laboral en España (2015).....	89
Tabla 2. Datos de la población activa Q4/2017 (miles de personas)	125
Tabla 3. Perfil de las empresas de los encuestados (sector de actividad) ..	137
Tabla 4. Perfil de las empresas de los encuestados (país de la sede central)	138
Tabla 5. Perfil de las empresas de los encuestados (número de empleados)	139
Tabla 6. Perfil de las empresas de los encuestados (ingresos anuales)	139
Tabla 7. Perfil de las empresas de los encuestados (regiones de influencia)	140

Tabla 8. Respuestas cuestionario (Situación en relación con las políticas y prácticas de diversidad).....	143
Tabla 9. Respuestas cuestionario (Razones por las que no hay implementadas políticas y prácticas de diversidad).....	146
Tabla 10. Respuestas cuestionario (Áreas de diversidad o motivos de discriminación que abordan las iniciativas implementadas).....	148
Tabla 11. En términos generales, ¿cuál de las siguientes áreas cubren sus iniciativas de diversidad en la práctica?.....	150
Tabla 12. ¿La empresa establece algún objetivo específico de diversidad para la contratación y promoción del personal de determinados grupos sub-representados?	151
Tabla 13. Grupos sub-representados para los que se establecen objetivos específicos para la contratación y promoción.	153
Tabla 14. Las iniciativas de diversidad tienen un impacto positivo en nuestro negocio.	154
Tabla 15. Una fuerza laboral diversa reporta beneficios relacionados con la reputación de la empresa, imagen corporativa o las buenas relaciones con la comunidad.	155
Tabla 16. Una fuerza laboral diversa da acceso a nuevos colectivos de mano de obra y/o atracción de empleados de alta calidad.	155
Tabla 17. Una fuerza laboral diversa repercute en una mayor motivación y eficiencia de la plantilla.	156

Tabla 18. Una fuerza laboral diversa ofrece una ventaja competitiva frente a otras empresas.	157
Tabla 19. Una fuerza laboral diversa amplía las oportunidades de comercialización a una mayor base de clientes.	157
Tabla 20. Una fuerza laboral diversa permite una mayor satisfacción y nivel de servicio al cliente.	158
Tabla 21. Una fuerza laboral diversa influye en una mayor eficacia económica y rentabilidad.	158
Tabla 22. Una fuerza laboral diversa permite el cumplimiento legal y/o evasión de multas o sanciones.	158
Tabla 23. En su opinión, ¿cómo influye la diversidad en las estrategias de marketing y estrategias comerciales de la empresa?	159
Tabla 24. ¿Influyen las políticas y prácticas sobre gestión de la diversidad su relación con sus grupos de interés (proveedores, clientes, empleados, accionistas, entes regulatorios, etc.)?	160
Tabla 25. ¿Utiliza dentro de los criterios de evaluación de proveedores la gestión de la diversidad como variable para su selección?	160
Tabla 26. ¿Está incluida la innovación dentro de vuestro diccionario de competencias?	161
Tabla 27. En su opinión, ¿se puede medir en el impacto de la diversidad en la innovación?	162

Tabla 28. La gestión de los recursos humanos es una de las actividades en las que la diversidad puede tener un mayor impacto en la innovación.	163
Tabla 29. El servicio al cliente es una de las actividades en las que la diversidad puede tener un mayor impacto en la innovación.	163
Tabla 30. El desarrollo de producto es una de las actividades en las que la diversidad puede tener un mayor impacto en la innovación.	164
Tabla 31. En su opinión, ¿cuáles son los principales obstáculos que pueden impedir que la diversidad tenga un impacto en la innovación? (Seleccione todas las que apliquen)	166
Tabla 32. ¿Cuáles son sus principales fuentes de información sobre el tema de la gestión de la diversidad?	167
Tabla 33. ¿De cuáles fuentes le gustaría tener más información sobre los beneficios de la gestión de la diversidad?	168
Tabla 34. En la empresa hacemos un seguimiento periódico y evaluación de las iniciativas de diversidad para medir sus resultados e impacto.	169
Tabla 35. En la empresa utilizamos los datos sobre la composición de la fuerza laboral para el seguimiento y evaluación de las iniciativas de diversidad.	170
Tabla 36. El compromiso de la dirección es uno de los retos más importante en la gestión de la diversidad y en las políticas de no discriminación en la empresa.....	170

Tabla 37. La falta de información y sensibilización es uno de los retos más importante en la gestión de la diversidad y en las políticas de no discriminación en la empresa.	171
Tabla 38. La dificultad para medir los resultados de las políticas de diversidad es uno de los retos más importante en la gestión de la diversidad y en las políticas de no discriminación en la empresa.	172
Tabla 39. Las actitudes y conductas discriminatorias son unos de los retos más importante en la gestión de la diversidad y en las políticas de no discriminación en la empresa.	172
Tabla 40. Las competencias específicas/experiencia necesaria es uno de los retos más importante en la gestión de la diversidad y en las políticas de no discriminación en la empresa.	173
Tabla 41. La disponibilidad de tiempo es uno de los retos más importante en la gestión de la diversidad y en las políticas de no discriminación en la empresa.	173
Tabla 42. Los recursos financieros para este fin son uno de los retos más importante en la gestión de la diversidad y en las políticas de no discriminación en la empresa.	173
Tabla 43. En su opinión, las normas y la legislación actual en el ámbito de la gestión de la diversidad son:	174
Tabla 44. En mi empresa se asignan recursos financieros (un presupuesto específico) a la gestión de la diversidad y/o las políticas de no discriminación.	176

Tabla 45. En su opinión, las actividades de sensibilización en el campo de la gestión de la diversidad son:	176
Tabla 46. En su opinión, ¿cuál será el impacto de la gestión de la diversidad en las organizaciones a corto y medio plazo (de 2 a 5 años)?.....	178
Tabla 47. Grupos de Clústeres (Diversidad/impacto en el rendimiento)...	181
Tabla 48. Pruebas de correlación	187
Tabla 49. Tabla de contingencia tamaño/apreciación	189
Tabla 50. Grupos de Clústeres (Áreas iniciativas de diversidad)	191
Tabla 51. Grupos de Clústeres (Objetivos para la contratación y promoción del personal de determinados grupos sub-representados)	194
Tabla 52. Relación entre Clústeres (Objetivos para la contratación y promoción del personal de determinados grupos sub-representados)	196
Tabla 53. Grupos de Clústeres (Fuentes de información sobre la gestión de la diversidad).....	199
Tabla 54. Grupos de Clústeres (Fuentes deseadas para obtener información sobre los beneficios de la gestión de la diversidad)	203

Resumen

El propósito de esta tesis doctoral es evaluar la percepción de la relación entre la gestión de la diversidad y el rendimiento de la empresa, según los Altos Ejecutivos de Recursos Humanos en España e identificar perfiles directivos a través de un análisis de clúster. Las encuestas y entrevistas en profundidad se hicieron a una muestra de directores de recursos humanos, miembros de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos (<http://www.aedrh.org/>). AEDRH tiene más de 450 miembros, todos ellos los principales directivos del área de recursos humanos de sus empresas. Se realizó un análisis de clúster para identificar diferentes perfiles directivos.

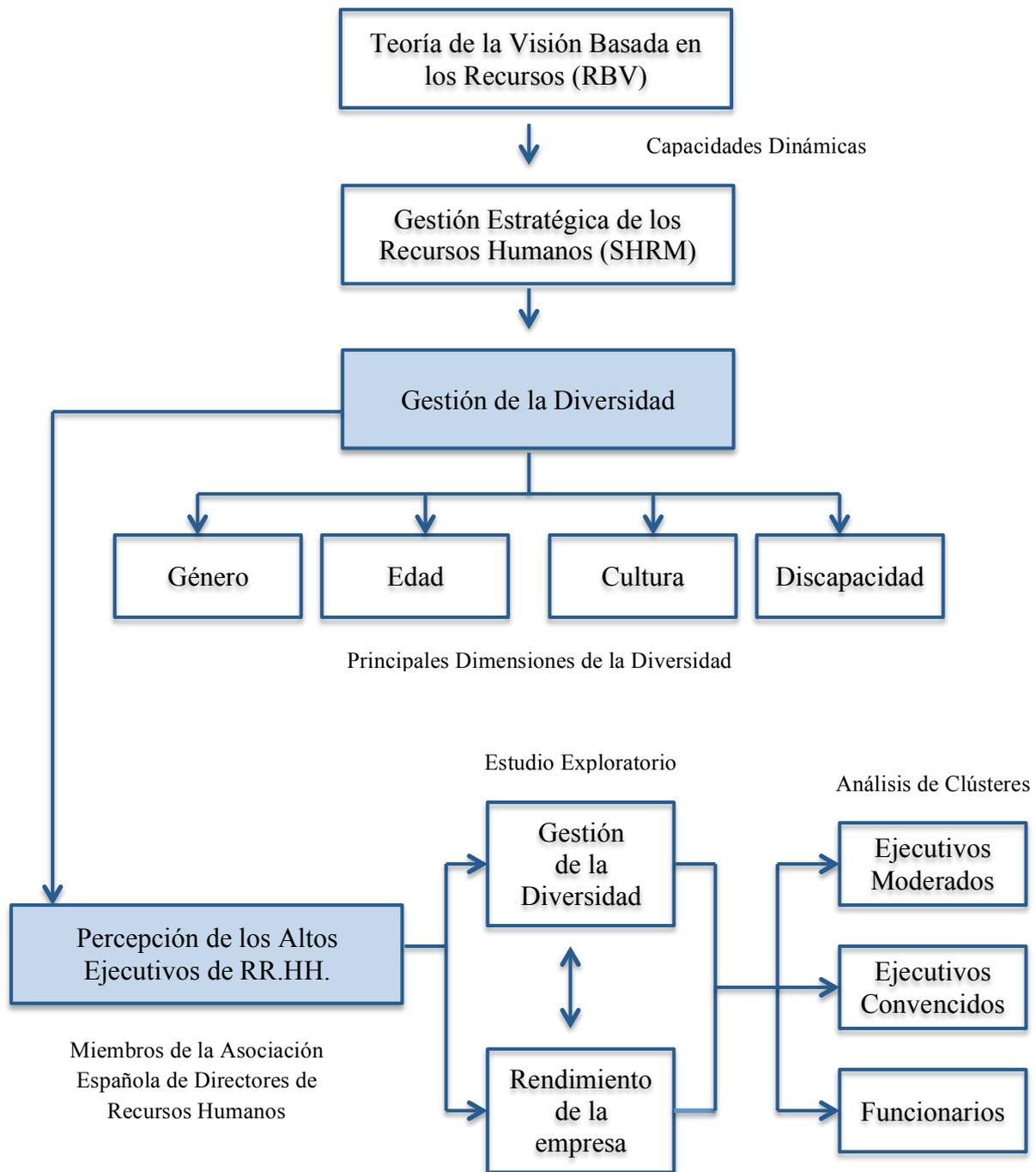
Palabras clave: gestión de la diversidad, rendimiento empresarial, gestión de recursos humanos, análisis de clúster.)

Abstract

The purpose of this doctoral thesis is to assess the perceived relationship between diversity management and firm performance according to Spanish Human Resources Top Executives and identifying management profiles through cluster analysis. The surveys and in-depth interviews were conducted with a sample of top human resource executives, members of the Spanish Association of Human Resources Managers (<http://www.aedrh.org/>). AEDRH has more than 450 associates, all of them the top human resources executive in their companies. Cluster analysis was applied to identify different management profiles.

Keywords: diversity management, firm performance, human resources management, cluster analysis.

Mapa Conceptual



INTRODUCCIÓN

Introducción

A pesar de las comprobadas ventajas que comportan la multiculturalidad y la diversidad de personas en una organización (diversidad marcada por factores como el género, la procedencia, la edad y la religión, pero también por la experiencia, el rol a desempeñar, la dedicación laboral, el sitio de trabajo o la forma de aprendizaje), aún son muchas las grandes compañías que no incluyen en sus políticas el concepto de “gestión de la diversidad”.

Como veremos a lo largo de este estudio, entre las ventajas de contar en una organización con una plantilla diversa, suelen señalarse la mayor creatividad de los equipos multiculturales y el incremento en la reputación y la productividad, como resultado del respeto por las diferencias individuales (Aytemiz Seymen, 2006; Huynh, Patton, Arias-Aranda, & Molina-Fernández, 2017; Pieterse, Van Knippenberg, & Van Dierendonck, 2013). En este sentido, la mayor parte de la bibliografía sobre gestión de la diversidad y gestión intercultural apunta a que dicha gestión no solo obedece a cambios demográficos, a un incremento en la presión de los gobiernos y la sociedad o a la necesidad de entender mejor unos mercados cada vez más diversos y encontrar en ellos ventajas competitivas. Varios autores sugieren que las organizaciones y los equipos diversos tienen un mejor desempeño que sus contrapartes más homogéneas (Swann, Polzer, Seyle, & Ko, 2004), y tampoco parece haber discrepancias en relación a que

una adecuada gestión de la diversidad mejora el clima organizacional e influye en la reputación de las compañías, además de otros aspectos que impactan en ellas, como son la mayor capacidad para atraer y retener personal muy cualificado y el mejor acceso a nuevas fuentes de personal (European Commission, 2003, European Commission, 2005; Van der Vegt, Van de Vliert, & Huang, 2005).

Pero el mayor argumento a favor de los equipos diversos es cuando estos están implicados en tareas de resolución de problemas y toma de decisiones: los equipos heterogéneos aportan múltiples perspectivas a la discusión, incrementando, por tanto, las probabilidades de identificar soluciones únicas y creativas (Robbins, 2000). Y es que, sin duda, entre los principales beneficios de la diversidad se mencionan directamente la innovación y la creatividad (Camelo-Ordaz, García-Cruz, Sousa-Ginel, & Valle-Cabrera, 2011; Cox & Blake, 1991; European Commission, 2003, European Commission, 2005).

No obstante, a pesar de sus múltiples ventajas, en el sector empresarial español, solo muy pocas de las grandes compañías incluyen el concepto de “gestión de la diversidad” dentro de sus políticas. Es probable que una de las causas de esta situación sea las dificultades para entender el significado de este término. Es cierto que, cuanto más globalizado es el mundo, más globalizadas son también las empresas, por lo que cada vez es más frecuente

encontrar en ellas una mezcla de culturas, idiomas y religiones. Pero la gestión de la diversidad supone algo más que esto, o que incorporar solo a minorías étnicas o inmigrantes al entorno laboral: “la diversidad” trata de comprender y valorar la forma singular en la que las personas son diferentes unas de otras; comporta entender las diferencias de todos y cada uno de los miembros que componen la empresa como un valor añadido, de tal modo que las fortalezas de todos los empleados se convierten en una ventaja competitiva. Implica, pues, ir mucho más allá del género, la procedencia o la edad si lo que realmente se desea es sentir sus efectos en la capacidad innovadora de la organización. Pero ¿cómo es percibida esta diversidad por los altos ejecutivos de recursos humanos de las empresas españolas y qué relación perciben ellos entre la gestión de la diversidad y el rendimiento?.

En el contexto europeo, las dimensiones de la diversidad consideradas por las empresas son edad, sexo, origen racial o étnico, discapacidad y orientación sexual, principalmente (Alonso Raya & Martínez Heres, 2009). Sin embargo, también hay otros factores no tan reconocibles que tienen un gran impacto en los equipos de trabajo, como pueden ser las creencias o los estilos de aprendizaje, entre otros (Huynh et al., 2017). De forma amplia, en las plantillas, la diversidad implica diferencias en términos de:

- Personal: apariencia, género, origen, experiencias pasadas, nivel de experiencia, etc.

- Roles de trabajo o tareas asignadas: a tiempo completo, a tiempo parcial, consultores, etc.
- Dedicación laboral: tradicional (8 horas x 5 días), tiempo flexible, dedicación compartida o tiempos divididos.
- Lugar donde se desarrolla el trabajo: oficina o sitio tradicional, centro de trabajo regional, teletrabajo, etc.

En España, el nivel de compromiso de las empresas en relación a la gestión de la diversidad y su impacto en el rendimiento podría resumirse en una sola frase: queda mucho por hacer. Esta investigación la hemos llevado a cabo con el apoyo de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos (AEDRH), que compartía nuestro interés por estudiar el impacto que en el rendimiento de la empresa puede tener la gestión de la diversidad. Los métodos utilizados para la obtención de los datos han sido el análisis de estudios análogos, entrevistas a expertos y una encuesta online a los directores de Recursos Humanos miembros de la AEDRH, todos ellos los máximos ejecutivos del área en sus empresas. Los hallazgos obtenidos nos han permitido además, a través de un análisis de clústeres, agrupar perfiles de altos ejecutivos en función de su percepción de esta relación entre la gestión de la diversidad y el rendimiento.

Los datos obtenidos revelan cuestiones importantes. Por ejemplo, un tercio de ellos afirma estar poniendo en práctica políticas y prácticas de

diversidad, pero apunta que aún queda mucho por hacer, mientras que un 21% indica que no tiene implementado nada al respecto. Aun así, más de un 23% responde que las políticas y prácticas han sido bien implementadas ya durante algún tiempo (más de cinco años) y que se actualizan y mejoran constantemente. El resto (22%) las ha implementado recientemente (en los últimos cinco años) o está en proceso de desarrollar un enfoque de igualdad y diversidad.

En cuanto a las principales áreas de diversidad o motivos de discriminación que abordan las iniciativas implementadas por las empresas españolas, encontramos que, mayoritariamente, se refieren a género (81%), seguidas por las de discapacidad (57%), raza u origen étnico (56%) y edad (48%). Por su parte, las dos áreas menos abordadas por los altos ejecutivos encuestados son los estilos y el lugar de trabajo, señaladas por solo un 11% de los sujetos.

Los altos ejecutivos sujetos de la muestra coinciden también en que las iniciativas de diversidad tienen un impacto positivo en su negocio. Un 31% de los encuestados muestra su “total acuerdo” con esta afirmación y un 47% está “de acuerdo”. Y es que diferentes investigaciones respaldan el hecho de que las empresas están adoptando las políticas de diversidad, además de para adecuarse al marco regulatorio, por razones éticas, pero también económicas: esperan obtener resultados tangibles que las posicionen en

puestos de liderazgo en la percepción de sus grupos de interés. Preguntados por esta cuestión, las respuestas de los altos ejecutivos relacionadas con los beneficios que una fuerza laboral diversa puede aportarles muestran mayor grado de acuerdo con los vinculados a la reputación de la empresa, la imagen corporativa o las buenas relaciones con la comunidad (96%). El segundo mayor beneficio se relaciona con el acceso a nuevos colectivos de mano de obra o la atracción de empleados de alta calidad. Un 88% muestra su “acuerdo” o “total acuerdo” en este punto, y es, sin duda, un dato que señala directamente hacia los cambios demográficos que enfrenta Europa: baja tasa de natalidad, envejecimiento de la fuerza laboral y reducción de la población activa.

Otro de los beneficios percibidos de la diversidad de la fuerza laboral es el hecho de que se asocia a una ventaja competitiva con respecto a otras empresas (el 79% de los encuestados está “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” en ello). Igualmente, y a pesar de que el 37% de los sujetos está bastante de acuerdo en que la diversidad influye en las estrategias comerciales y de marketing de su empresa, la gran mayoría de los encuestados (60%) opina que la influencia es “poca” o “ninguna”. Además, un 58% señala que las políticas y prácticas sobre gestión de la diversidad influyen “poco” o “nada” en su relación con sus grupos de interés (proveedores, clientes, accionistas, entes regulatorios, etc.). Y, más aún, un

77% dice que utiliza “poco” o “nada” la gestión de la diversidad como criterio de evaluación para la selección de proveedores.

Como podemos empezar a atisbar, abrazar la diversidad va mucho más allá de incorporar a empleados de una etnia o género diferentes a los predominantes en la empresa. Lo importante no es el color de la piel, sino la perspectiva única de que la cultura, experiencia o competencias de la persona cuentan, y también que la empresa debe aprender a integrar todo esto y ponerlo en valor. Algo que resulta tan sencillo de decir, sin embargo, incrementa la complejidad a la hora de gestionar a equipos donde la diversidad predomina, en algunos casos complicando notablemente la toma de decisiones. En este sentido, en lo que se refiere a los obstáculos que pueden impedir que la diversidad tenga un impacto en el rendimiento, el 61% de los encuestados en nuestra investigación apunta, principalmente, hacia la cultura organizacional, seguida de la falta de comprensión de las diferencias (52%) y los estilos de liderazgo (48%).

Entre los retos principales a los que se enfrentan la gestión de la diversidad y las políticas de no discriminación en la empresa, se cita con frecuencia la dificultad de medir sus resultados. Según la investigación, un 65% de los sujetos encuestados “nunca”, “casi nunca” o “solo a veces” hacía un seguimiento periódico y una evaluación de las iniciativas de diversidad para

medir su impacto y resultados: un 76% dice estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con esta aseveración.

De todas las afirmaciones relacionadas también con los retos en la gestión de la diversidad, los encuestados coinciden, en un 92%, en que el nivel de compromiso de la Dirección es otro factor relevante, y puede correlacionarse con la asignación de recursos financieros (un presupuesto específico) a esta actividad. Otros retos se refieren a la falta de información y sensibilización (83%).

En el entorno nacional e internacional existen suficientes ejemplos de buenas prácticas en la gestión de la diversidad y una amplia evidencia de su influencia en el desarrollo de estrategias que impacten en el rendimiento. No obstante, como se ha argumentado, queda aún mucho trecho por recorrer. Cada empleado tiene su propia y única manera de contribuir a la empresa, y es responsabilidad de los gerentes conocer las fortalezas y debilidades de sus equipos (Huynh et al., 2017). Este es el primer paso para crear ventajas competitivas de forma sostenida en el tiempo.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Capítulo I. Marco Teórico

1. Enfoques Teóricos

Hoy en día, las empresas se enfrentan al hecho de la movilidad laboral. La globalización ha fomentado los fenómenos de dislocación. Nunca antes en la historia ha habido tanta gente viajando fuera de las fronteras de sus lugares de origen, bien en búsqueda de trabajo o simplemente como turistas; y por ende nunca antes las empresas fueron capaces de beneficiarse de la diversidad dentro de su personal (Prasad & Prasad, 2007). Las sociedades y algunos lugares de trabajo son cada vez más heterogéneos y multiculturales. La globalización implica más que un aumento de la competencia entre países, regiones, sectores y empresas. La globalización implica una permeabilización en las fronteras tradicionales, incluidos países, economías, industrias y organizaciones (Appadurai, 1996). Si a esto le añadimos los hallazgos de estudios recientes sobre la fuerza laboral, que concluyen que para las primeras décadas del siglo XXI no habrá suficientes trabajadores de reemplazo para llenar el vacío dejado por aquellos que se jubilan, así como un crecimiento acelerado de la presencia de mujeres y minorías étnicas en las empresas, la incorporación de iniciativas de diversidad en la planificación de recursos humanos resulta crucial (Herrera, Duncan, Green, Ree, & Skaggs, 2011). Pero la gestión de la diversidad implica más que una mera incorporación de las minorías étnicas o la integración de mujeres e inmigrantes al entorno laboral. La diversidad implica entender y apreciar de

manera comprensiva la manera única en la que las personas son diferentes entre sí y cómo ese hecho enriquece el entorno de la empresa (Aytemiz Seymen, 2006). Todas estas cuestiones están haciendo que la diversidad de la mano de obra se convierta en un área de especial interés para los investigadores (véase, entre otros, Herrera et al., 2011; Pieterse, Van Knippenberg, & Van Dierendonck, 2013; Robinson & Dechant, 1997).

De forma amplia el concepto de diversidad implica no sólo diferencias en cuanto al personal (apariencia, género, origen, experiencias pasadas, nivel de experiencia), sino también diferencias en relación con su función en el trabajo o en las tareas (consultores a tiempo completo y tiempo parcial). Según Moran, Harris, & Moran, (2011), algunas otras implicaciones de la diversidad incluyen diferencias en cuanto a su dedicación laboral (tradicional 8 horas x 5 días, horario flexible, dedicación compartida y tiempos fraccionados) y diferencias en el lugar donde se realiza el trabajo (oficina o sitio tradicional, centro de trabajo regional, teletrabajo). Tradicionalmente en los programas de diversidad en las organizaciones, el foco de atención estaba puesto sobre la raza, el género y otras dimensiones físicas. Sin embargo, en la actualidad la percepción es mucho más amplia e incluye un mayor espectro de diferencias individuales y grupales que van desde los estilos de trabajo y las perspectivas generacionales hasta las preferencias religiosas y políticas (Esen, 2005). Hay diferentes definiciones de la gestión de la diversidad de acuerdo con diferentes autores (Allen,

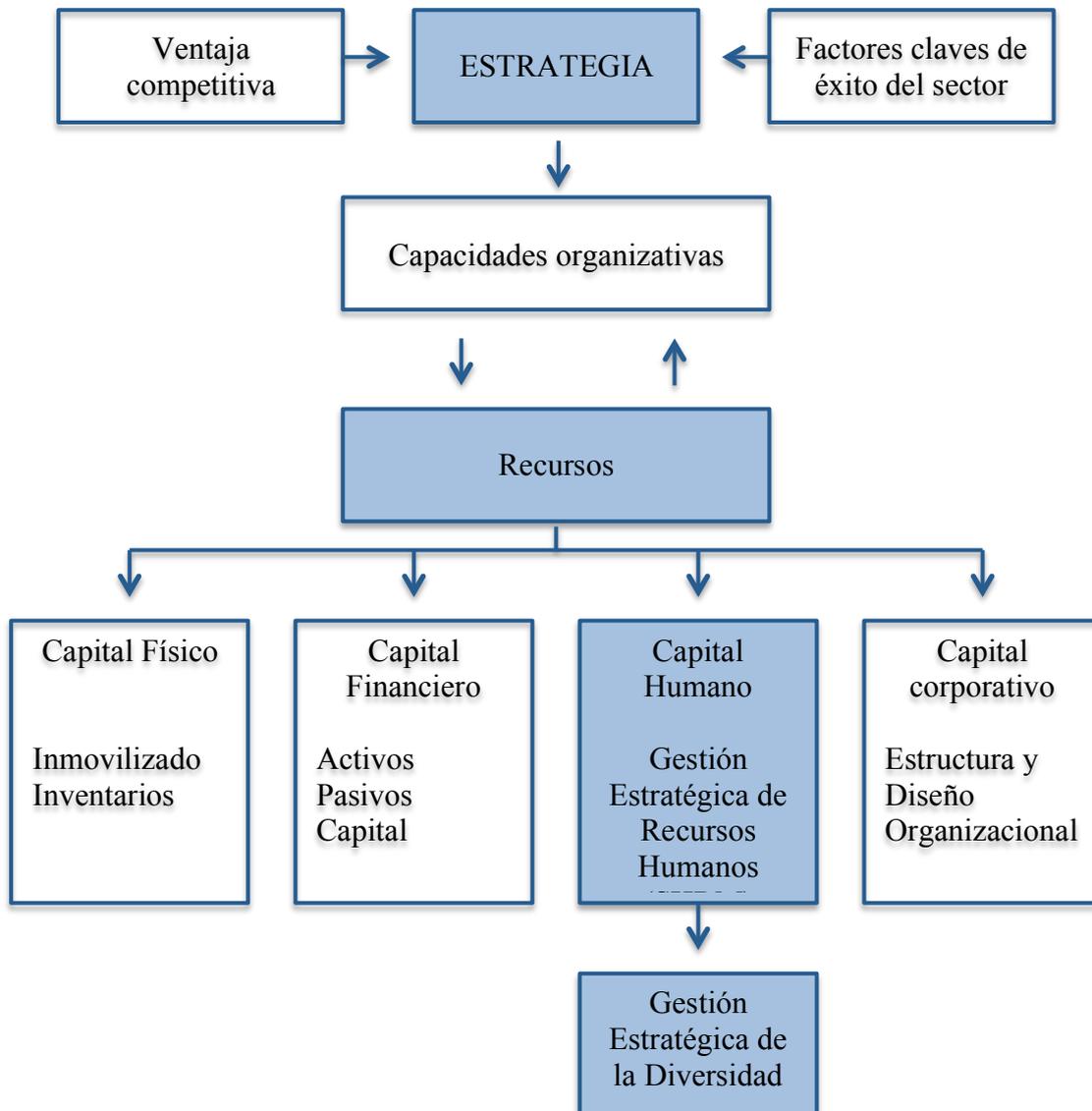
Dawson, Wheatley, & White, 2007; Armstrong et al., 2010; Bassett-Jones, 2005; De Meuse, Hostager, & O'Neill, 2007). El enfoque que capta mejor el espíritu de esta investigación es "el compromiso sistemático y planificado por parte de las organizaciones de reclutar y retener empleados con diversos antecedentes y habilidades [...el efecto agregado de los subsistemas de gestión de recursos humanos, incluyendo reclutamiento, compensación, evaluación del desempeño, el desarrollo de los empleados y los comportamientos directivos individuales en la implementación de una ventaja competitiva a través del liderazgo y el trabajo en equipo]" (Bassett-Jones, 2005, p. 170).

1.1. Teoría de Recursos y Capacidades

El rol del talento humano como ventaja competitiva potencial ha estado en el foco de atención de publicaciones académicas y divulgativas desde hace ya varias décadas. La perspectiva teórica de la visión basada en los recursos (RBV por sus iniciales en inglés) ofrece una aproximación valiosa para entender cómo el capital humano y en especial la gestión de la diversidad de ese recurso humano pueden influir en la creación de una ventaja competitiva sostenible (Colbert, 2004; Richard, 2000; Yang & Konrad, 2011). La RBV afirma que los recursos físicos, humanos y organizacionales son fundamentales para agregar valor y crear una ventaja competitiva sostenible y que los competidores no puedan imitar (J. Barney, 1991; Wernerfelt,

1984). Según Colbert (2004), la mayoría de los argumentos que sostienen la RBV están enfocados, por un lado en el talento humano, en lo que él denomina las habilidades, el conocimiento y la conducta de los empleados y por otro, en los recursos organizacionales entre los que destaca los sistemas de control, las rutinas y los mecanismos de aprendizaje. Ambos tipos de recursos son el resultado de complejas estructuras sociales que se construyen a lo largo del tiempo y que no son fáciles de comprender y por tanto de imitar. Esta relación entre la RBV y la gestión del capital humano resalta la importancia de los recursos humanos en las cuestiones estratégicas de la empresa. En este sentido, la RBV ha tenido un protagonismo especial en la legitimación de la relevancia de la gestión de recursos humanos para la investigación estratégica (Colbert, 2004). Según este autor y otros como Wright, Dunford, & Snell (2001), la RBV ha sido instrumental para establecer los lazos teóricos entre los campos de la estrategia y la gestión de los recursos humanos y es en este espacio común que se presenta la gran mayoría de la teoría e investigación de la gestión estratégica de los recursos humanos. La figura 1 sintetiza como los recursos y capacidades básicas orientan la estrategia y son un factor clave para el desempeño de la empresa, incluyendo la gestión estratégica de recursos humanos y la gestión de la diversidad.

Figura 1. Relación entre la visión basada en recursos, la gestión estratégica de recursos humanos y la gestión de la diversidad.



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Grant, Fernández, Gómez, & Navarro (2006)

El marco de referencia de RBV considera que las organizaciones consisten en una variedad de recursos, que generalmente incluyen cuatro categorías: capital físico, capital financiero, capital humano y recursos de capital corporativo (J. B. Barney & Clark, 2007). Esta perspectiva sugiere que la ventaja competitiva de una empresa proviene de la implementación de estrategias que permitan sacar provecho de las fortalezas internas, explorando las oportunidades a la vez que se afrontan las amenazas y se corrigen las debilidades. Los recursos de la empresa según Barney (1991) están distribuidos de forma heterogénea entre los sectores y para que tengan el potencial de mantener ventajas competitivas tienen que ser valiosos, esto es, tienen que permitir explotar oportunidades y/o reducir las amenazas del entorno; tienen que ser raros, es decir extraordinarios entre los competidores directos y potenciales de la industria, tienen que ser inimitables y no pueden haber sustitutos para estos recursos. Sin embargo, como resultado de los cambios en el mercado en las década de los noventa y al considerar que no se podían ignorar variables como la competencia y la adquisición de recursos complementarios, surgió la teoría de las capacidades dinámicas que vino a complementar las proposiciones de la RBV. La idea es que las organizaciones tienen la habilidad para, a través de sus procesos, integrar, construir y reconfigurar sus competencias y recursos para alinearlas a los cambios del mercado e incluso para crear cambios en el mercado (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Según Helfat & Peteraf (2003) la adaptación y el cambio están implícitos en las

capacidades dinámicas, porque crean, integran o reconfiguran otros recursos y capacidades. Según estos autores, el horizonte temporal es una variable importante al considerar como se producen las ventajas y desventajas competitivas. Para ellos, la RBV debe incorporar la evolución en el tiempo de los recursos y capacidades para poder explicar la ventaja competitiva que representan. El ciclo de vida de la capacidad (CLC por sus iniciales en inglés) se introduce entonces como concepto que ayuda a hacer que la RBV sea dinámica, proporcionándole un marco para comprender la evolución de las capacidades a lo largo del tiempo.

Para Wernerfelt (1984) los productos y los recursos están relacionados en el sentido de que ambos tienen un recorrido de desarrollo que sigue patrones reconocibles y que describe varias etapas como la introducción, el crecimiento, la madurez y el declive. Según Helfat & Peteraf (2003), el concepto del ciclo de vida de la capacidad se desprende naturalmente de esta observación expuesta por Wernerfelt en su emblemático artículo de 1984. Para ellos el CLC de una nueva capacidad en una organización de reciente creación comienza con la etapa de fundación, que sienta las cimientos para el posterior desarrollo de la capacidad. Una etapa de desarrollo sigue a esta etapa inicial, marcada por la construcción gradual de la capacidad. Eventualmente, la construcción de capacidades cesa y la capacidad alcanza la etapa de madurez. Una vez llegados a la etapa de madurez, o incluso puede ser antes, una variedad de eventos puede influir en

el desarrollo futuro de la capacidad. La capacidad luego puede ramificarse en una de al menos seis etapas adicionales del CLC que denominaron: retiro (muerte), reducción de personal, renovación, replicación, redespiegue y recombinación. Estas seis etapas pueden sucederse una a la otra en una variedad de patrones posibles a lo largo del tiempo. Algunas de estas etapas de ramificación también pueden tener lugar simultáneamente (Helfat & Peteraf, 2003).

Eisenhardt & Martin (2000) reconocen además que las capacidades dinámicas varían en función del tipo de mercado. Hay mercados moderadamente dinámicos en los que las organizaciones dependen del conocimientos existente y por tanto necesitan una menor combinación de capacidades y mercados completamente dinámicos que se enfrentan a cambios que no son lineales y por tanto muy complicados de predecir. En estos entornos las organizaciones deben mantener ventajas competitivas sostenidas a través de la generación de nuevo conocimiento, por lo que se necesita una mayor generación y combinación de capacidades. En varios estudios se ha relacionado la creación de las capacidades dinámicas con los procesos organizacionales: a) el proceso de absorción del conocimiento o la habilidad para reconocer el valor de nuevo conocimiento, asimilarlo y aplicarlo a objetivos comerciales (Cohen & Levinthal, 2000), b) el proceso de integración de conocimiento o la combinación de conocimiento de múltiples fuentes heterogéneas y el conocimiento especializado del personal

en la organización (Van Den Bosch, Volberda, & De Boer, 1999) y c) el proceso de reconfiguración de conocimiento o el proceso mediante el cual las organizaciones son capaces de renovar su estructura, con el fin de adaptarse a los cambios repentinos en el mercado (Brown & Eisenhardt, 1997).

Según (Richard, 2000; Wright et al., 2001), la concepción estratégica de la gestión de los recursos humanos, en su función de comprender el rol del capital humano en el sostenimiento de la estrategia empresarial, ha allanado el camino para demostrar su aportación de valor para la empresa. Gracias a la RBV el énfasis en los factores externos que hasta ese momento predominaba en la literatura, cambia y se dirige hacia los recursos internos de la organización como fuentes de ventaja competitiva. Esta aceptación de los recursos internos como origen y responsables de la ventaja competitiva aportó legitimidad a la posición de que las personas tienen una importancia estratégica para la consecución de los objetivos y por tanto el éxito de la empresa. El marco conceptual desarrollado dentro del campo de la gestión estratégica de recursos humanos (SHRM por sus iniciales en inglés) se ha beneficiado de la RBV para construir un consenso sobre las funciones del área de recursos humanos que pueden conseguir desarrollar una ventaja competitiva sostenible (Colbert, 2004; Wright et al., 2001; Yang & Konrad, 2011).

La influencia de la RBV también se ha notado en la investigación en negocios internacionales (*International Business*), área de la gestión empresarial evidentemente relacionada con la gestión de la diversidad. De hecho, como destaca Peng (2001), en el ámbito de la gestión estratégica internacional de los recursos humanos (ISHRM por sus iniciales en inglés) la perspectiva de RBV ha servido como modelo teórico para muchas investigaciones. Algunas de ellas han centrado su atención en los altos directivos, defendiendo la idea de que estos pueden representar algunos de los recursos más valiosos, únicos y difíciles de imitar. En el proceso de internacionalización de una empresa multinacional, la experiencia internacional de sus altos directivos se constituye en un conocimiento tácito específico de la empresa que es difícil de imitar por otras empresas multinacionales y esto tiene un claro impacto en el rendimiento de la empresa. Otros estudios destacados por Peng (2001) encontraron que las empresas que valoran a las personas como una fuente de ventaja competitiva tienen más probabilidades de lograr un mejor desempeño. En su opinión, la ISHRM se ha dotado a través de la RBV de un marco analítico que enlaza a los recursos humanos con una ventaja específica de la empresa. Según Barney (1991) las relaciones socialmente complejas pueden ser uno de los recursos más difíciles de imitar por lo que aumentar nuestro conocimiento y comprensión de la relación entre ISHRM y RBV puede beneficiar a las dos áreas de estudio.

Para (Richard, 2000; Yang & Konrad, 2011) la perspectiva de la RBV aporta un marco de referencia valioso para identificar áreas fundamentales de investigación en el ámbito de la gestión de la diversidad y ésta a su vez puede facilitar el desarrollo teórico de la RBV. Según Yang & Konrad (2011) la RBV tiene implicaciones para los antecedentes, la implementación y los resultados de las prácticas de gestión de la diversidad. En la actualidad el fácil y generalizado acceso a la tecnología y los recursos físicos ha anulado su potencial como fuentes de ventaja competitiva, haciendo que el funcionamiento de los recursos humanos dentro de las empresas pueda asumir un rol protagonista como factor diferenciador en el rendimiento. Cuando las personas dentro de la organización se conceptualizan como capital humano, se alude al valor económico que aportan a las empresas con sus conocimientos, habilidades y experiencias. Siguiendo la orientación de la RBV para que el capital humano aporte una ventaja competitiva sostenible, debe crear valor, ser inimitable y parecer raro. Según (Richard, 2000; Yang & Konrad, 2011), la diversidad en el capital humano aporta esa ventaja competitiva sostenida, creando un valor que es raro y difícil de imitar. Por ejemplo, aumentando la diversidad de género y cultural en sus organizaciones, las empresas pueden hacer coincidir mejor a sus plantillas con las características demográficas de su grupo objetivo, logrando así una ventaja competitiva en el mercado. También los esfuerzos de marketing pueden ser más efectivos, al comprender mejor las preferencias y necesidades de una base de clientes más amplia que representa a diferentes

segmentos de mercado (Cox & Blake, 1991). En relación a la imitabilidad, más que los derechos de propiedad, son las barreras de conocimiento del capital humano las que sirven de protección contra la imitación. Los recursos humanos diversos combinan talentos que, además de construir estructuras socialmente complejas, son difíciles de comprender. Los recursos basados en el conocimiento dependen de un gran número de personas o equipos involucrados en una acción coordinada y creativa que proporciona a la empresa una ventaja competitiva (J. Barney, 1991). Para Richard (2000), estas dinámicas con recursos humanos diversos son socialmente complejas y no son transferibles entre las organizaciones, por lo que solo pueden beneficiar a la organización en la que se desarrollan las relaciones. Como consecuencia, el valor obtenido de la diversidad parece dificultar su posible imitación. Por último, en cuanto a la rareza como condición para que el recurso pueda aportar una ventaja competitiva, el simple hecho de cuestionarse el valor de la diversidad, posición que asumen las empresas que la consideran más como un coste de recursos humanos que un factor a explotar, le otorga a las empresas que sí perciben su valor estratégico una ventaja competitiva estratégica (Richard, 2000).

Según Yang & Konrad (2011), la creación de valor, fundamental bajo el marco conceptual de la RBV, se puede obtener optimizando la estructura de costes o a través de la estrategia de precios, cobrando un precio superior por los productos y/o servicios de la empresa. En este sentido, las posibles

consecuencias negativas de la diversidad del recurso humano, como los conflictos intergrupales, la discriminación o los prejuicios, conllevan un coste para la empresa, mientras que los posibles resultados positivos de su gestión, la creatividad, la innovación, la flexibilidad resaltan el potencial de la diversidad para crear valor. Para estos autores, siguiendo la perspectiva de la RBV, el objetivo principal de la gestión de la diversidad debe ser disminuir los costes y/o explotar los beneficios de la diversidad.

1.2. Sistemas Estratégicos de Gestión de RR.HH.

El capital humano ha dejado de ser considerado como coste en la ecuación del beneficio y ha pasado a ser percibido como una ventaja diferencial capaz de aportar valor a la organización. Como consecuencia, todos los sistemas organizativos relacionados con captar, seleccionar, reclutar, desarrollar y mantener este talento han adquirido un peso relativo importante en la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa. Richard, Roh, & Pieper (2013) aluden a una revisión de más de 90 estudios que encontraron que las llamadas “Prácticas de Trabajo de Alto Rendimiento” (*High Performance Work Practices – HPWP*) tienen un efecto moderadamente positivo ($r = 0,20$) sobre el rendimiento de la empresa. Estas prácticas son efectivas al aumentar el capital humano de la fuerza laboral, capacitando a los empleados al ofrecerles la oportunidad de actuar y motivándoles a comportarse de una manera que este alineada con la misión organizacional. Para Becker & Huselid (1998) este rol estratégico de los recursos humanos

es una consecuencia directa de su capacidad para responder a un entorno altamente cambiante y para el cual la rapidez y flexibilidad que otorgan una fuerza laboral cualificada e implicada es crucial. Esto es todavía más importante cuando variables como la tecnología, la calidad y las economías de escala, consideradas como fuentes tradicionales de la ventaja competitiva, son mucho más fáciles de imitar.

Desde un punto de vista conceptual, la literatura sugiere que un sistema que interrelacione las prácticas y políticas de gestión del capital humano constituye una ventaja competitiva difícil de imitar para la implementación de la estrategia empresarial. Estos sistemas deben incluir procedimientos rigurosos de contratación y selección, sistemas de compensación por incentivos de rendimiento, desarrollo de la gestión y actividades de capacitación relacionadas con las necesidades de la empresa y un compromiso significativo con la participación de la fuerza laboral (Becker & Huselid, 1998). Los sistemas de gestión de la diversidad y la igualdad se enmarcan dentro de los sistemas estratégicos de recursos humanos. Estos implican políticas específicas sobre diversidad e inclusión, entrenamiento en diversidad/igualdad y la consideración de estos aspectos en las prácticas de selección, reclutamiento, promoción y remuneración (Armstrong et al., 2010). A pesar de que muchas organizaciones han considerado la diversidad solamente como una cuestión de cumplimiento de la normativa legal, en la actualidad la diversidad ha pasado a ser considerada más como

un elemento estratégico que tiene importantes beneficios en el desempeño (Allen et al., 2007).

2. Gestión de la diversidad

Los beneficios asociados a la implementación de sistemas de gestión de la diversidad y la igualdad incluyen un destacado retorno de la inversión del capital humano, la capacidad de reclutar de una selección más amplia de personas y retener a mejores trabajadores por más tiempo, una inteligencia de mercado y una internacionalización más amplias, una mayor creatividad e innovación, la mejora de la comercialización, la mejora de las relaciones con la comunidad, la reducción de los costes relacionados con el volumen de negocios y el ausentismo y mayor resiliencia y flexibilidad ((Armstrong et al., 2010; Cox & Blake, 1991). En su estudio de 241 empresas en Irlanda, Armstrong et al. (2010) encontraron que un sistema de gestión de la diversidad y la igualdad predijo la productividad laboral, la innovación en el lugar de trabajo y las tasas de rotación voluntaria de los empleados y representó un 2-2.5% de la varianza en estos resultados por encima de las Prácticas de Trabajo de Alto Rendimiento tradicionales. Sin embargo, diferentes estudios señalan que involucra otras áreas funcionales de la firma (Galbraith & Kazanjian, 1986; Richard & Johnson, 2001). Para Allen et al., (2007), estos beneficios tienen el potencial de influir en el desempeño organizacional y los resultados de la empresa.

Richard, Roh, et al. (2013) citando también a otros autores, proponen que al aumentar y diversificar la base de talento, ampliar las distintas perspectivas, aumentar la diversidad de la base de clientes, mejorar la competencia cultural de los empleados y aumentar la inclusión de diversos grupos, las prácticas de gestión de la diversidad y la igualdad pueden proporcionar a las empresas una ventaja competitiva sostenida. Según De Meuse et al., (2007), la literatura académica sobre diversidad contiene dos cuerpos principales de trabajo. Por una parte aquellos que se enfocan en el desarrollo de marcos conceptuales para comprender la diversidad y su impacto en el comportamiento y desempeño organizacional. Y por otra, aquellos estudios que presenta recetas generalizadas para manejar eficazmente la diversidad. Estos autores sostienen que a pesar del número de publicaciones que abordan la diversidad, se ha dedicado relativamente poca atención a la investigación para medir científicamente la efectividad de las actividades de capacitación en diversidad.

Huselid (1995) encontró una relación positiva entre el uso de los sistemas estratégicos de gestión de recursos humanos (es decir, selección de personal, capacitación y desarrollo integral, *mentoring*, gestión del rendimiento e incentivos) y el desempeño organizacional. El vínculo entre los sistemas estratégicos de gestión de recursos humanos (también llamados sistemas de trabajo de alto rendimiento) y la innovación organizativa también ha encontrado apoyo empírico (Boselie et al., 2009; Fu, Flood, Bosak, Morris,

& O'Regan, 2015). Y para cerrar el círculo, varios estudios sugieren que los niveles más altos de la diversidad de la fuerza laboral están directamente relacionados con la creatividad estimulada y la innovación (Armstrong et al., 2010; Cox & Blake, 1991; Ng & Sears, 2010; Robinson & Dechant, 1997). Al respecto, Lepak & Snell (1999) resaltan que las empresas pueden crear valor estratégico, tecnológico, financiero y/o organizacional a partir de sus capacidades humanas y subrayan que la singularidad de las habilidades y capacidades de un empleado es un requisito fundamental para obtener ventajas competitivas. Resulta evidente que los empleados pueden crear valor si pueden contribuir en la reducción de costes, pero sobretodo si son capaces de proporcionar mayores beneficios a los clientes. Y en esto la identificación con el cliente a través de algunas de las dimensiones de la diversidad puede ser crucial. Lepak & Snell (1999) defienden que la teoría del capital humano, la economía de costes de transacción y la visión basada en los recursos de la empresa convergen en dos dimensiones – el valor y la unicidad de las habilidades de los empleados – como determinantes primarios de una arquitectura de recursos humanos.

El concepto de gestión de la diversidad se origina en los Estados Unidos en las últimas décadas del siglo XX (Kelly & Dobbin, 1998; Kvedaraitė & Jankauskienė, 2011). El importante estudio "*Workforce 2000*" (Johnston, 1987) es ampliamente citado como un hito en las predicciones de los cambios demográficos que atraerían a más mujeres, minorías étnicas y

trabajadores mayores a la fuerza de trabajo estadounidense. Desde entonces, los problemas relacionados con la diversidad en el lugar de trabajo han sido un tema recurrente tanto para los profesionales como para los académicos (De Meuse et al., 2007). En el contexto de la Unión Europea, la Gestión de la Diversidad comenzó a ganar fuerza en 2003 a partir de las iniciativas de la Comisión Europea a través del CSES (Centro para el Servicio de Estrategia y Evaluación). Alonso Raya & Martínez Heres (2009) desarrollaron algunos métodos e indicadores para medir la rentabilidad de las políticas de diversidad en las empresas. En este estudio sobre el contexto europeo, las dimensiones de la diversidad consideradas por las empresas son principalmente edad, sexo, raza o etnia, discapacidad, religión o creencias y orientación sexual. En el caso español, el concepto de Gestión de la Diversidad sigue siendo muy poco aplicado y sólo muy pocas empresas grandes lo incluyen dentro de sus políticas. Estas empresas están comenzando a desarrollar un diagnóstico de la diversidad cultural y la gestión de género. Existe un interés especial por enfatizar la diversidad en las PYMES; además de identificar maneras de promover las ventajas asociadas con la diversidad cultural y de género (Alonso Raya & Martínez Heres, 2009). Pin, Gallifa, & García Lombardía (2007) proporcionaron un marco teórico de diversidad en las empresas españolas que sugiere algunos desafíos, oportunidades y buenas prácticas en su tratamiento. Estudios más recientes cuestionaron la relevancia de la gestión de la diversidad cultural en el siglo XXI, así como la importancia de la cultura organizacional (García-

Morato, 2012). En su publicación, García-Morato (2012) hace una revisión del pasado, presente y futuro de la gestión de la diversidad cultural y de sus beneficios. En el estudio participaron 17 empresas españolas y extranjeras de diversos sectores (energía, servicios, industrial, construcción, transporte, etc.).

Como veremos a lo largo de esta tesis, la mayor diversidad de la fuerza laboral tiene implicaciones importantes para las prácticas administrativas y en la actualidad su gestión, más que un reto, es una necesidad. Los administradores deben modificar sus filosofías, reconocer y responder a las diferencias de tal manera que se asegure la productividad, sin hacer ninguna discriminación. La gestión de la diversidad se debe ocupar del desarrollo y establecimiento de estándares organizacionales que enfatizan las diferencias entre los grupos para mejorar la efectividad de la organización. Estas normas deben promover un conjunto de expectativas claras sobre cómo los empleados deben ser tratados y el tipo de comportamiento esperado de las personas. Las maneras de gestionar la diversidad impulsan también la forma en que las organizaciones y sus miembros comprenden este fenómeno social y dibujan estrategias, normas y valores organizacionales que buscan aumentar la ventaja competitiva representada por la diversidad.

Los estudios sobre la gestión de la diversidad y la gestión intercultural y su influencia en diferentes aspectos de la empresa han aumentado en los

últimos años. Hay muchos estudios sobre el impacto de la diversidad racial y de género en la gestión del rendimiento financiero (Richard, Kirby, et al., 2013), el impacto de la diversidad y la gestión de la igualdad en el desempeño de las empresas (Armstrong et al., 2010), el impacto de la diversidad de edad laboral sobre la productividad (De Meulenaere, Boone, & Buyl, 2016), diversidad cultural y desempeño de los equipos (Pieterse et al., 2013), la influencia de la cultura en las concepciones de rol y el comportamiento de roles en las organizaciones (Stone-Romero, Stone, & Salas, 2003), origen étnico y prácticas de gestión de los recursos humanos (Nyambegera, 2002), la diversidad y las emociones (Ashkanasy, Härtel, & Daus, 2002), la influencia de la cultura y la estrategia empresarial en la resolución de conflictos internacionales (Trompenaars, 1996), la práctica del liderazgo y la diversidad en la educación superior (Aguirre Jr & Martinez, 2002), gestión del cambio en diferentes culturas (Trompenaars & Woolliams, 2002) y la influencia de la diversidad en el gobierno corporativo (Miller & Triana, 2009), entre otros.

La creciente heterogeneidad y multiculturalidad de las sociedades y las estaciones de trabajo está vinculada al hecho de que las principales fuerzas de la cultura del trabajo son las económicas y tecnológicas (Huhtala, Tolvanen, Mauno, & Feldt, 2015). Los trabajadores están tomando conciencia de que el proceso de reestructuración que atraviesa la economía mundial implica la aparición de un nuevo sistema de creación de riqueza.

Las empresas están reemplazando el concepto clásico de trabajo en fábricas y medios de producción, así como los factores tradicionales por el conocimiento, las ideas y la información. Este entorno de trabajo postindustrial se caracteriza por un mayor énfasis en la creatividad y estándares de alto rendimiento; la autonomía del personal, unidades de trabajo y filiales; información y comunicaciones; productividad mediante el uso de la automatización y la robótica; la diversidad y la demanda de una mejora en la calidad de la vida laboral y la conciliación familiar y, finalmente, la orientación hacia el conocimiento a través de la investigación, el desarrollo y la innovación - I + D (Moran et al., 2011).

La innovación se ha convertido en uno de los pilares fundamentales del cambio en los entornos empresariales en términos de creación de nuevas ventajas competitivas. De manera muy particular, la innovación basada en las tecnologías científicas ha sido una fuerza importante en el desarrollo económico moderno (Betz, 2003). Para Van der Vegt & Janssen (2003) el comportamiento innovador de un individuo puede definirse como la generación intencional, promoción y realización de nuevas ideas dentro de un rol de trabajo, grupo u organización. De acuerdo a estos autores, se trata de un comportamiento complejo que consiste en un conjunto de tres tareas de comportamiento diferentes: generación, promoción y realización de ideas. El proceso innovador comienza con la generación de ideas, es decir, la producción de ideas novedosas y útiles en cualquier área del

conocimiento. La siguiente etapa del proceso consiste en la transmisión y promoción de esas ideas a otros que puedan convertirse en posibles aliados y promotores y que consigan el apoyo necesario para desarrollarla. Y el proceso culmina con la realización de ideas mediante la producción de un prototipo o modelo de la innovación que se pueda experimentar y finalmente se aplique dentro de un rol de trabajo, un grupo o la organización total (Kanter, 1988 en en Van der Vegt & Janssen, 2003).

La capacidad de una empresa para innovar está directamente asociada a su capacidad para gestionar, mantener y crear un cuerpo de conocimientos. Pero las organizaciones no pueden crear conocimiento sin sus individuos, que son los creadores del conocimiento y la innovación. Y en este proceso, el intercambio de conocimientos cobra especial relevancia. Cohen y Levinthal (1990 en Camelo-Ordaz, García-Cruz, Sousa-Ginel, & Valle-Cabrera, 2011) consideraron que la interacción entre individuos que poseen diferentes conocimientos mejora la capacidad de la organización para innovar. El producto final del proceso de innovación es el resultado de la interacción entre individuos que poseen diferentes tipos de conocimiento. Es decir, de la interacción entre individuos diversos.

Algunos autores han sugerido que para que esta generación de nuevas ideas pueda realmente beneficiar a la empresa debe existir un clima organizacional que lo promueva (Van der Vegt et al., 2005). El clima se

define como "la percepción compartida de los empleados sobre las prácticas, procedimientos y tipos de comportamientos que sean recompensados y apoyados en un entorno particular" (Schneider, White, & Paul, 1998: 151 en Van der Vegt et al., 2005). Se entiende como clima innovador aquel en el que efectivamente se comparte las percepciones de los miembros con respecto a las prácticas, procedimientos y comportamientos que promueven la generación, introducción y realización de nuevas ideas. Estas políticas, comportamientos y procedimientos incluyen dar soporte y promoción al desarrollo de esas nuevas ideas, cuestionarse las formas tradicionales de hacer las cosas y aprender de otros dentro o fuera de la organización. Para Van der Vegt et al. (2005) la diversidad y especialmente la diversidad demográfica y cultural son variables que ejercen un efecto moderador en los resultados que un clima innovador puede aportar. Y concluyen en su estudio que el hecho de que los efectos beneficiosos de la diversidad demográfica estén culturalmente vinculados también puede tener implicaciones para la práctica de la gestión de los recursos humanos, especialmente en las empresas multinacionales. En su opinión, éstas empresas deben entender cada vez más que para crear nuevas ventajas competitivas en un entorno competitivo global, deben tener en cuenta el hecho de que las personas reaccionan de manera diferente a la diversidad.

Para lograr un mayor rendimiento en innovación, las organizaciones deben aprovechar los conocimientos, destrezas, oportunidades y la voluntad de los

empleados para innovar. El capital humano es un factor clave en la innovación organizacional (Fu et al., 2015). Y según estos autores, cuando las empresas adoptan sistemas de trabajo de alto rendimiento (*High Performance Work Systems – HPWS*), los empleados también tendrán mayor motivación y oportunidades para desarrollar nuevas ideas cruciales para la innovación organizacional. Este hecho ha estado directamente relacionado con la gestión de la diversidad y la gestión intercultural en la literatura. Diversos estudios vinculan la diversidad a la innovación (Allen et al., 2007; Armstrong et al., 2010; Bassett-Jones, 2005; Bridgstock, Lettice, Özbilgin, & Tatli, 2010; Camelo-Ordaz et al., 2011; Holladay & Quiñones, 2008; MacGillivray, Beecher, & Golden, 2009; Robinson & Dechant, 1997; Verworn, 2009). Además, se ha encontrado evidencia de la relación entre la diversidad percibida y el desempeño organizacional (Allen et al., 2007). Daniel (2011) analiza cómo gestionar la diversidad para fomentar la innovación, no es sólo la consecuencia de los cambios demográficos o el aumento de la presión de los gobiernos y la sociedad para satisfacer la necesidad de comprender y encontrar ventajas competitivas basadas en la innovación en mercados cada vez más diversos. Por lo tanto, varios autores han sugerido que los equipos y organizaciones diversas se desempeñan mejor en las responsabilidades relacionadas con la innovación que sus homólogos más homogéneos (Swann et al., 2004).

Robbins (2000) sugiere que, aunque no sin dificultades, el mayor argumento para los equipos diversos radica en que estos equipos están involucrados en tareas de resolución de problemas y toma de decisiones. Los equipos heterogéneos aportan múltiples perspectivas a la discusión, aumentando así la probabilidad de que el equipo identifique soluciones únicas y creativas. Según Van der Vegt & Janssen (2003), la literatura que examina la relación entre la diversidad de grupos y varios elementos del funcionamiento individual y de equipo ha encontrado que, aunque la diversidad de grupo tiene una serie de efectos negativos, también puede proporcionar los recursos cognitivos y las diferentes perspectivas que son necesarias para producir un comportamiento innovador. Nelson & Quick (2013) encontraron que la diversidad en raza y género con experiencia en marketing está positivamente relacionada con el desempeño. Otros estudios en el contexto europeo también han encontrado una relación entre diversidad e innovación. Camelo-Ordaz et al. (2011) describen la interacción entre individuos con diferentes conocimientos y antecedentes como un factor crítico que conduce a la capacidad de la organización para innovar. La innovación y la creatividad son algunos de los principales beneficios de la diversidad, así como otros aspectos que inciden en ellos como la mayor capacidad para atraer y retener personal altamente calificado y mejorar el acceso a nuevas fuentes de personal (European Commission, 2003, European Commission, 2005).

Lo cierto es que a pesar de la indudable importancia de la comprensión de las dinámicas y el impacto que el trabajo en equipo tiene en las organizaciones, todavía no tenemos demasiada claridad en relación a cómo los integrantes de un equipo trabajan juntos para producir creativamente. Y aunque podríamos decir que es conceptualmente sencillo, este vínculo entre la diversidad de un equipo y su creatividad ha demostrado ser poco fiable a través de estudios empíricos. Esta supuesta correlación positiva entre la diversidad y la creatividad no es novedosa. Por el contrario, la relación entre las dos es frecuente. Sin embargo, la evidencia sugiere que para las tareas creativas e innovadoras, los efectos de la diversidad relacionada con el trabajo son mixtos y un reciente análisis estadístico de los datos de una colección de estudios sobre los factores predictivos de innovación a nivel de equipo encuentra un efecto pequeño pero significativo de la diversidad relacionada con el trabajo en la creatividad y la innovación, así como en la variación sustancial entre los estudios (Hoever, Van Knippenberg, Van Ginkel, & Barkema, 2012).

En su estudio sobre cómo fomentar la creatividad del equipo, Hoever et al. (2012) proponen la toma de perspectiva como un mecanismo importante para resolver estas inconsistencias. Se trata de adoptar mentalmente y de forma temporal el punto de vista de la otra persona, lo que según los autores estimula el análisis de los puntos de vista de los demás y tiene un gran potencial para ayudar a los miembros de un equipo diverso a hacer uso de

sus diferencias en las perspectivas. Tomar la perspectiva de uno de los miembros del equipo facilita la flexibilidad y un replanteamiento de la situación y señala formas alternativas de abordar un problema, permitiendo la búsqueda de soluciones creativas.

Como podemos observar, no todas las investigaciones han apoyado los beneficios de la diversidad para las organizaciones. Hay una perspectiva opuesta que muestra los efectos negativos de la diversidad en el desempeño organizacional. Se ha citado como resultado negativo de un aumento de la diversidad en el lugar de trabajo la menor satisfacción de los empleados, mayor rotación, conflictos interpersonales, menor cohesión, problemas de comunicación, conflictos y tensiones intergrupales y el desapego organizacional (Allen et al., 2007; Bassett-Jones, 2005; De Meuse et al., 2007). Y como consecuencia surge la discordia, la desconfianza, la mala calidad y la carencia del foco del cliente y de la orientación del mercado (Bassett-Jones, 2005). Según Allen et al., (2007) hay, por lo menos, tres enfoques que pueden explicar esta divergencia sobre el efecto que la diversidad tiene sobre el desempeño. Una primera perspectiva enfocada en examinar los factores que pueden moderar la relación diversidad-desempeño. Otra que se centra en la orientación de la organización hacia la diversidad en lugar de simplemente medir el nivel de diversidad dentro de una organización. Y una tercera perspectiva que apunta hacia la percepción de la diversidad dentro de la organización. Pocos estudios han tomado esta

inclinación ya que la mayor parte de la literatura tiende a examinar la diversidad real a través de estadísticas demográficas (Allen et al., 2007).

Estos resultados mixtos son una clara indicación de que, si bien las iniciativas de diversidad e igualdad pueden ser beneficiosas, el reto para los altos ejecutivos es gestionar la diversidad de manera efectiva dentro de sus organizaciones. Por lo tanto, el factor crítico parece ser la implementación efectiva de iniciativas de gestión como la capacitación relacionada con la diversidad y la igualdad en todos los niveles de la organización, incorporando la diversidad e igualdad en la cultura corporativa y la misión y visión de las empresas, a la vez que se mide y controla el impacto de la diversidad, todo lo que tiene que ser desarrollado con el apoyo de la alta dirección de la empresa (Armstrong et al., 2010; Monks, 2007). Para Dass & Parker, (1999) un ajuste o coincidencia entre las presiones de la diversidad, las perspectivas que sobre ella se tenga y las respuestas estratégicas es probable que mejore el rendimiento de la organización, mientras que un desajuste probablemente conlleve costes económicos y no económicos. Según Bassett-Jones (2005) se ha demostrado que la diversidad, en combinación con una comprensión de las fortalezas y debilidades individuales, y las relaciones de trabajo que se basan en la sensibilidad y la confianza, aumentan la capacidad de resolución de problemas y la creatividad. Herrera et al. (2011) citan un informe general de la Oficina de Contabilidad General (*General Accounting Office – GAO*) de

2005, que encontró varios factores que influyen en la gestión exitosa de la diversidad. El factor más relevante fue el compromiso con la diversidad, tal como lo demuestran y comunican los principales dirigentes de la organización. Otros elementos críticos incluían la consideración de la diversidad en el plan estratégico de la empresa, la vinculación de la gestión de la diversidad con el desempeño y la cultura organizacional. Sin embargo, estos autores muestran su sorpresa en relación a los pocos estudios empíricos realizados que intentan medir la cultura como un predictor de la importancia de la gestión de la diversidad.

Lo que parece claro es que los argumentos para promover iniciativas de diversidad van mucho más allá del mero ahorro de costes y conseguir objetivos relacionados con la gestión del talento. La oportunidad de influir en el crecimiento del negocio produciendo una resolución de problemas de mayor calidad, mejorando la efectividad del liderazgo, construyendo relaciones globales efectivas, mejorando la comprensión del mercado y aumentando la creatividad y la innovación son los principales objetivos para promover la diversidad en las empresas (Robinson & Dechant, 1997). La gestión exitosa de la diversidad aumenta la riqueza en las posibilidades de reclutamiento, incrementa la satisfacción laboral y el desempeño de la fuerza laboral y aumenta el compromiso organizacional de los empleados (Herrera et al., 2011; Rabiei & Arias-Aranda, 2018). Para Cox & Blake (1991) las áreas en las que una gestión adecuada de la diversidad puede

crear una ventaja competitiva son seis: (1) costes, (2) adquisición de recursos, (3) marketing, (4) creatividad, (5) resolución de problemas, (6) flexibilidad organizativa. Esto además del área de responsabilidad social.

El coste y los argumentos de adquisición de recursos, son lo que Cox & Blake (1991) denominan los temas de "inevitabilidad de la diversidad". Según ellos, el entorno competitivo nacional e internacional se ve afectado por las tendencias demográficas en la fuerza laboral y por tanto por la necesidad de incorporar a las organizaciones a mujeres, minorías y personas de otras nacionalidades. Los otros argumentos relacionados con el marketing, la creatividad, la solución de problemas y la flexibilidad organizacional, se derivan de lo que ellos llaman la "hipótesis de la relación calidad-diversidad" de que la diversidad aporta valor añadido neto a los procesos de la organización. Sin embargo, es obvio que hay una relación coste-oportunidad en todo lo que tiene que ver con la gestión de la diversidad. La implementación de políticas cuyo objetivo es aumentar la diversidad en las organizaciones inevitablemente conlleva la pérdida de privilegios para algunos grupos y esto puede provocar enfrentamientos no sólo contra las políticas, sino contra los individuos que las lideran. El incremento de la diversidad en las organizaciones inevitablemente implica la pérdida de privilegios para algunos grupos y esto puede provocar enfrentamientos no sólo contra las políticas, sino contra los individuos que las lideran (Kirton & Greene, 2009). Estos autores han apuntado como el

trabajo en diversidad puede tener un impacto negativo en algunas carreras a largo plazo.

A pesar de que aún en la actualidad la gestión de la diversidad es un paradigma más orientado a la responsabilidad corporativa y en algunos casos al mero cumplimiento de la legislación, el estudio de Kirton & Greene (2009) indica que algunos de los costes históricamente asociados con el trabajo por la igualdad, incluyendo el aislamiento, estrés, marginalización y la puesta en peligro de la carrera todavía son significativos para al menos algunos practicantes, particularmente especialistas. Inclusive los que ellos denominan “campeones de la diversidad” experimentan algo de estrés y frustración en sus roles y algunos sentían que el ser promotores de la diversidad podía ser potencialmente dañino para su desarrollo organizacional. Una variable que se debe considerar a la hora de evaluar la implementación de prácticas de gestión de la diversidad y la igualdad es el tamaño de la empresa. La dimensión de la empresa es un aspecto que se asocia con frecuencia a la adopción de políticas de recursos humanos en general y a las prácticas de inclusión y diversidad en particular. La asunción es que estas prácticas deberían ser más eficaces en las empresas más pequeñas como consecuencia de una mayor flexibilidad y una menor inercia, influyendo en la capacidad de la empresa para competir en mercados cambiantes y competitivos (Richard, Roh, et al., 2013). De hecho, estos autores resaltan algunas investigaciones que encontraron que la

aplicación de mejores prácticas en gestión de recursos humanos era rentable para las empresas más pequeñas. Los hallazgos apuntan a que si bien la adopción de estas mejores prácticas era baja en organizaciones pequeñas, su uso intensivo estaba más positivamente relacionado con la productividad y la rentabilidad.

Esen (2005) llevó a cabo un estudio sobre las prácticas de diversidad para la Sociedad para la Gestión del Recurso Humano (*The Society for Human Resource Management*). SHRM es la mayor asociación mundial dedicada a la gestión de los recursos humanos, representando a más de 200.000 miembros individuales. Entre los principales hallazgos del estudio se resalta que alrededor del 75% de las organizaciones encuestadas consideraban la diversidad en sus lugares de trabajo a través de la utilización de prácticas que promovían la inclusión. Las áreas de diversidad que se estaban considerando incluían género (89%), etnicidad (88%), raza (86%), edad (84%), discapacidad (73%), religión (68%) y orientación sexual (60%). Alrededor de dos tercios de la muestra de 400 profesionales de recursos humanos encuestados, señalaron que sus organizaciones proporcionaban formación en temas relacionados con la diversidad, la mayor parte de los cuales tendían a ser obligatorios para altos ejecutivos y mandos medios. Para poner estos datos en contexto, Holladay & Quiñones (2008) resaltan que en 1988, la formación en diversidad ni siquiera estaba en la lista de los 40 mejores temas de capacitación entre las organizaciones.

Con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de este entorno laboral cambiante, hasta las instituciones de educación superior y en especial las escuelas de negocios, empiezan a incluir las habilidades de gestión de la diversidad en sus programas de formación (Holladay & Quiñones, 2008). De hecho, el principal organismo de acreditación para escuelas de negocios, la *Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB), exige que cada miembro aborde el impacto de la diversidad demográfica en el lugar de trabajo dentro de sus planes de estudios (Holladay & Quiñones, 2008).

Está claro que las empresas se están beneficiando de las buenas prácticas en la gestión de la diversidad de acuerdo con su influencia en el desempeño organizacional. También hay diferentes estudios que consideran la diversidad en áreas específicas.

3. Dimensiones de la diversidad

3.1. Género como área específica de la diversidad

Adler, (2002) encontró que a principios de este siglo las mujeres todavía ocupaban menos del 3 por ciento de los puestos de dirección más altos de las grandes corporaciones de los Estados Unidos y menos del 2 por ciento de todos los puestos directivos de Europa. En la década de los ochenta, la proporción de mujeres entre los directivos expatriados de las empresas descendía por debajo del 3 por ciento y en los años noventa había aumentado a sólo aproximadamente el 10 por ciento. Pero a medida que la competencia global se ha ido intensificando, encontramos un número cada vez mayor de países y empresas que se alejan de los patrones históricos de liderazgo y gestión mundial exclusivo de los hombres. El ya citado informe *"Workforce 2000"* del *Hudson Institute* predijo un crecimiento acelerado de las mujeres y las minorías étnicas en la fuerza de trabajo (Johnston, 1987). El siguiente informe de la misma institución *Workforce 2020*, confirmó la tendencia de un aumento constante en el número de mujeres en la fuerza de trabajo, así como un aumento de las minorías. En el informe se predijo además que las mujeres de todas las razas y orígenes étnicos comprenderían la mitad de toda la fuerza laboral en 2020 (Judy & D'amico, 1997). Más recientemente, McKinsey & Company (2013) publicó los resultados de varias encuestas y un análisis de 230 empresas europeas, muchas de las cuales estaban implementando prácticas para aumentar la diversidad de

género dentro de sus equipos de gestión. Según este estudio, el poder productivo adicional de las mujeres que han ingresado a la fuerza de trabajo en los Estados Unidos desde 1970 representa el 25 por ciento del PIB actual. Además, las empresas con una alta representación de mujeres en sus comités ejecutivos tienen un desempeño significativamente mejor (+ 47 por ciento de retorno promedio sobre el capital y más del 55 por ciento en promedio en el EBIT) que aquellos que no tienen mujeres en puestos directivos. En la última versión del mismo estudio en el año 2017, la reconocida empresa de consultoría en asociación con LeanIn.Org, una organización sin ánimo de lucro que desarrolla programas para desmentir los estereotipos de género y ofrecer oportunidades para todas las mujeres, concluye que las mujeres siguen teniendo una representación minoritaria en todos los niveles en las empresas estadounidenses, esto a pesar de tener más títulos universitarios que los hombres en los últimos 30 años. En esta edición el estudio incluyó a 222 empresas que emplean a más de 12 millones de personas, una encuesta a más de 70.000 empleados y una serie de entrevistas cualitativas que tenían como objetivo explorar sus experiencias en relación a cuestiones de género, oportunidades, carrera profesional y vida laboral (McKinsey & Company, 2017).

Entre los principales hallazgos de la investigación, McKinsey & Company (2017) incluye que sólo uno de cada diez líderes *senior* es mujer. A pesar de que casi el 50 por ciento de los hombres piensan que las mujeres están bien

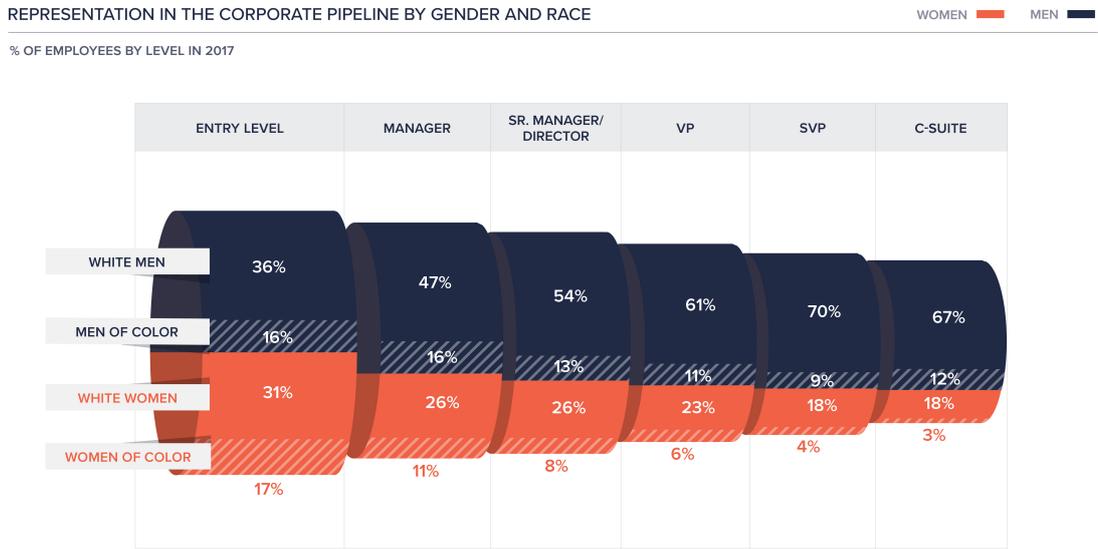
representadas en los puestos de liderazgos de las empresas (ver figura 2). En el primer ascenso hacia las posiciones gerenciales, las mujeres tienen un 18 por ciento menos de probabilidades de ser promovidas que sus pares hombres (ver figura 3). Esta disparidad de género tiene un impacto tremendo en la representación de las mujeres: si las mujeres de nivel inicial fueran promovidas al mismo ritmo que sus compañeros varones, el número de mujeres en los niveles de vicepresidencias y en los consejos ejecutivos de dirección se duplicaría con creces.

Figura 2. Diferentes perspectivas de los hombres y las mujeres



Fuente: McKinsey & Company (2017)

Figura 3. Representación en el escalafón corporativo por género y raza



From LeanIn.Org and McKinsey & Company's *Women in the Workplace 2017* report. Read the full report at womenintheworkplace.com

LEAN IN

McKinsey&Company

Fuente: McKinsey & Company (2017)

Otra dimensión de la diversidad, la raza, en combinación con el género influye de manera significativa en las experiencias de las mujeres. En comparación con sus pares blancas, las mujeres de color enfrentan más obstáculos y tienen un camino más complicado para llegar a puestos de liderazgo (ver figura 4).

Figura 4. La experiencia de las mujeres de color



From LeanIn.Org and McKinsey & Company's *Women in the Workplace 2017* report. Read the full report at womenintheworkplace.com

LEAN IN

McKinsey&Company

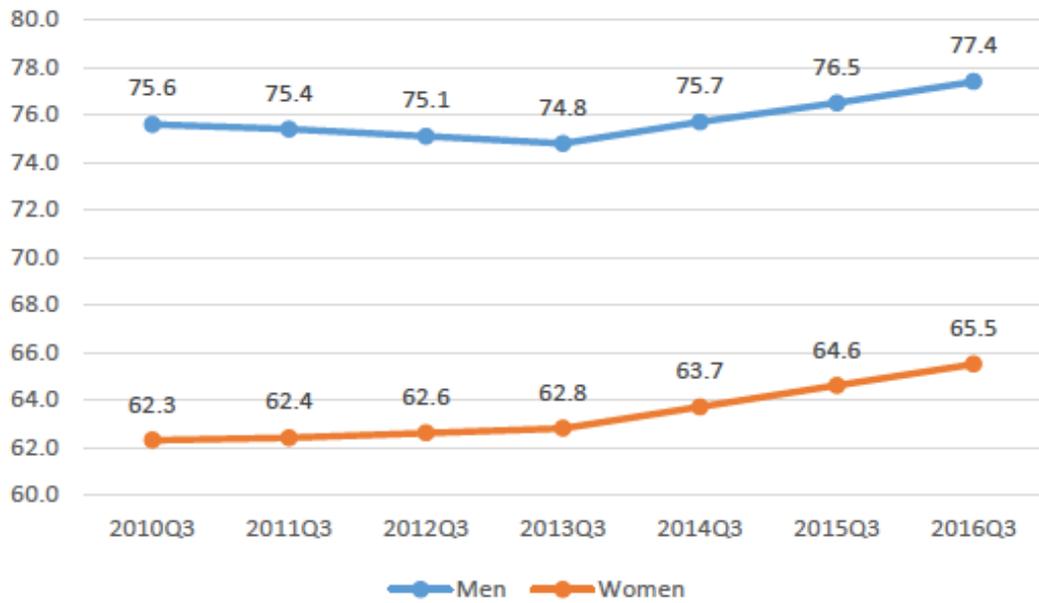
Fuente: McKinsey & Company (2017)

El estudio también encontró que en relación al apoyo para su desarrollo organizacional, la probabilidad de recibir consejo por parte de directivos y líderes principales es menor para las mujeres y el estudio concluye que los empleados que sí lo hacen son más propensos a decir que han sido promovidos en los últimos dos años. Del mismo modo, es menos probable que las mujeres interactúen regularmente con los altos directivos, y sin

embargo, los empleados que sí interactúan tienen más probabilidades de aspirar a ser altos ejecutivos. Y sus perspectivas de llegar a la cima de la empresa es menor. Las mujeres son menos optimistas de que puedan llegar a la parte alta de la pirámide organizacional (McKinsey & Company, 2017).

En la Unión Europea, según el informe sobre el compromiso estratégico para la igualdad entre hombre y mujeres 2016-2019 (Unión Europea, 2016), en los últimos años se han logrado progresos en la presencia de las mujeres en el entorno laboral. La tasa de empleo en el 2016 fue de 65,5%, la más alta jamás registrada (ver figura 5). También concluye el informe que hay una creciente participación en la toma de decisiones económicas, aunque estos progresos se ven contrarrestados por una desigualdad persistente en áreas como la retribución y los ingresos. Especialmente difícil es la situación de las mujeres con discapacidad. Su tasa de empleo fue solo del 45,7% en 2014, aunque este dato refleja una mejoría con respecto a los últimos años, en el 2010 se situaba en 42,7% y 44,2% en 2012 (European Union, 2017).

Figura 5. Tendencia en la tasa de empleo por género, edad 20-64 en EU-28

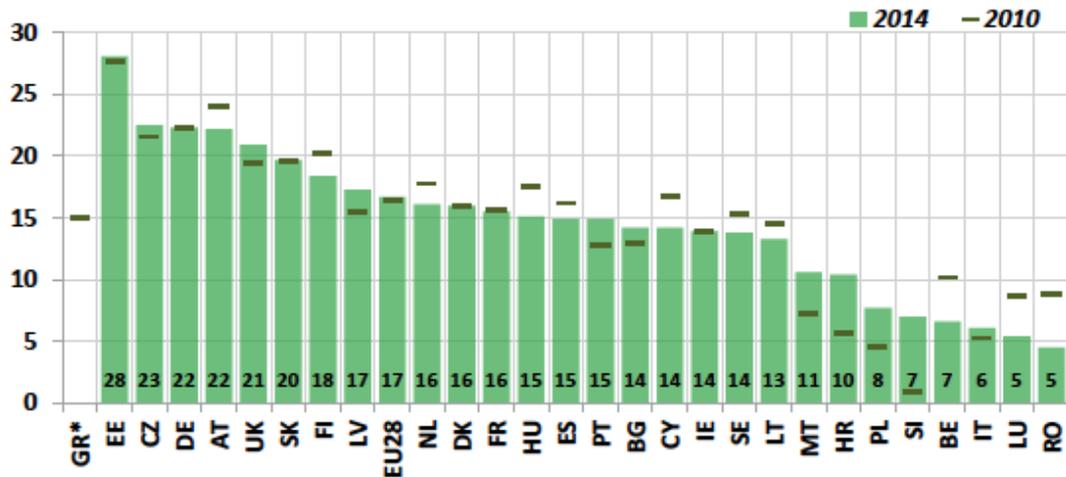


Fuente: European Union (2017)

En cuanto a la brecha salarial de género el informe de la Unión Europea sólo incluye datos para 2015 y reflejan que la brecha salarial se mantuvo en 16,3% en 2014, mientras que en 2010 fue de 16,4%. La figura 6 muestra la brecha de género en forma no ajustada en los 28 Estados miembros para 2014 y los cambios desde 2010. En 11 de los estados miembros, la brecha salarial de género disminuyó en al menos 1 punto porcentual, mientras que en 8 estados aumentó más de 1 punto porcentual. El informe utiliza tres indicadores agregados para medir el progreso en la igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral: el empleo, la prevalencia del trabajo atípico, como el trabajo a tiempo parcial y la brecha salarial. Según la Unión Europea este es el indicador más completo de las desigualdades en el

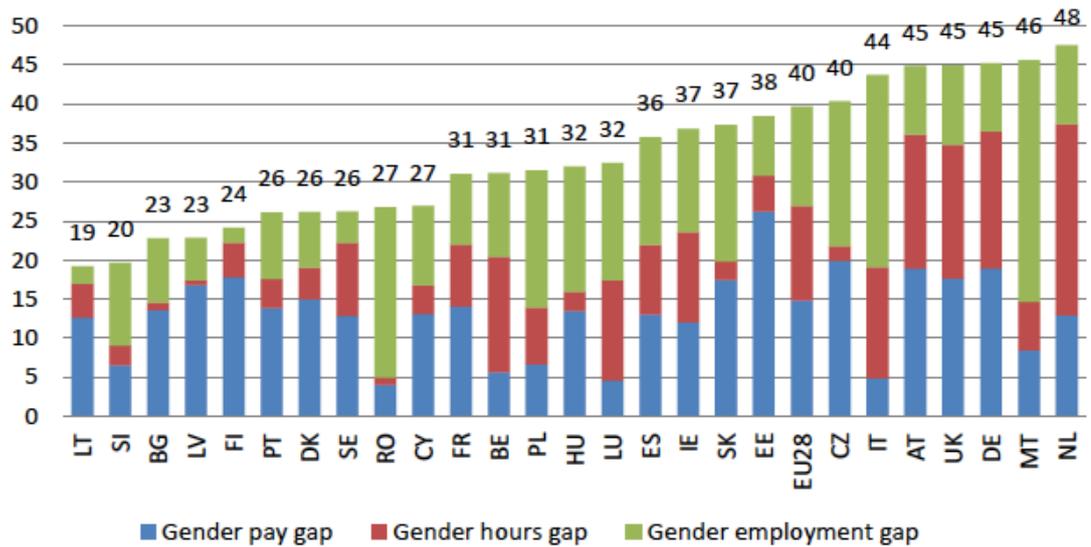
mercado laboral entre mujeres y hombres y los resultados de *Eurostat* del 2016, muestran que la UE aún está lejos de alcanzar la igualdad de género en el mercado laboral. Incluso en los países con mayor igualdad, la brecha general de género en los ingresos se situó en el 20% aproximadamente, mientras que alcanzó el 45% o incluso más en Alemania, Grecia, Malta, los Países Bajos, Austria y el Reino Unido (véase la Figura 7).

Figura 6. Tendencias de la UE-28 en la brecha salarial de género en forma no ajustada, 2010-2014



Fuente: European Union (2017)

Figura 7. Brecha global de ingresos por género, y contribución de la brecha en salarios, horas de trabajo y empleo, 2014, EU-28

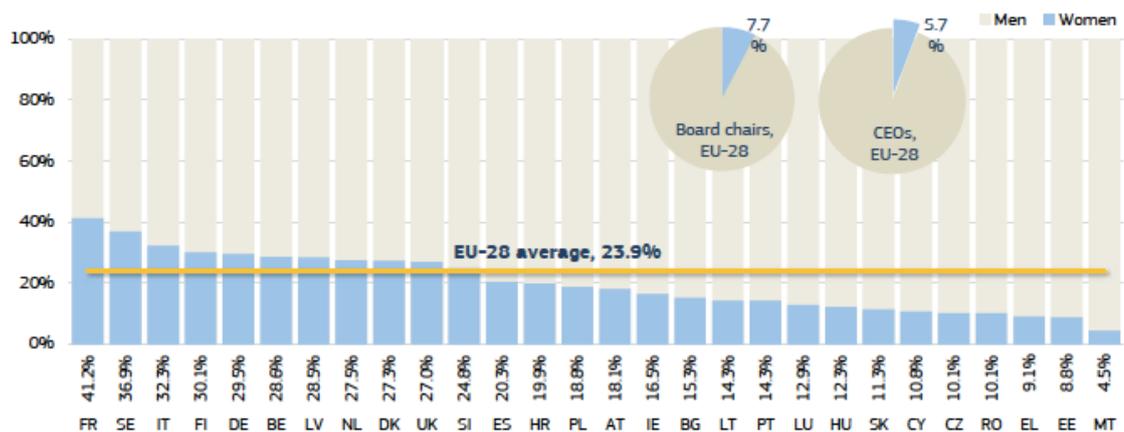


Fuente: European Union (2017)

En cuanto a la participación en la toma de decisiones y a pesar de cierta mejora reciente, en Europa los hombres también continúan teniendo una presencia más numerosa en puestos de poder. Las mujeres aún representan sólo un 23,9% de los miembros de la junta directiva de las empresas cotizadas más grandes registradas en los Estados miembros de la UE. Sólo hay cuatro países: Francia, Italia, Finlandia y Suecia, en los que las juntas directivas de las grandes empresas tienen al menos un 30% de mujeres. En la mayoría de los Estados miembros, las mujeres son superadas en número por lo menos 4:1 y en Estonia, Grecia y Malta por al menos 9:1 (Figura 8). La escasez de mujeres a nivel de la junta también limita las perspectivas de las mujeres líderes en las empresas. En octubre de 2016, solo el 7,7% del

consejo directivo estaba presidido por mujeres, y en seis países (República Checa, Dinamarca, Estonia, Luxemburgo, Malta y Portugal) ninguna de las empresas cubiertas estaba presidida por una mujer. En el nivel ejecutivo superior, las mujeres estaban incluso menos representadas, representan solo el 5,7% de los consejeros delegados (European Union, 2017).

Figura 8. Equilibrio de género entre los miembros del consejo, presidentes y directores ejecutivos de las grandes empresas que cotizan en bolsa en la UE, octubre de 2016

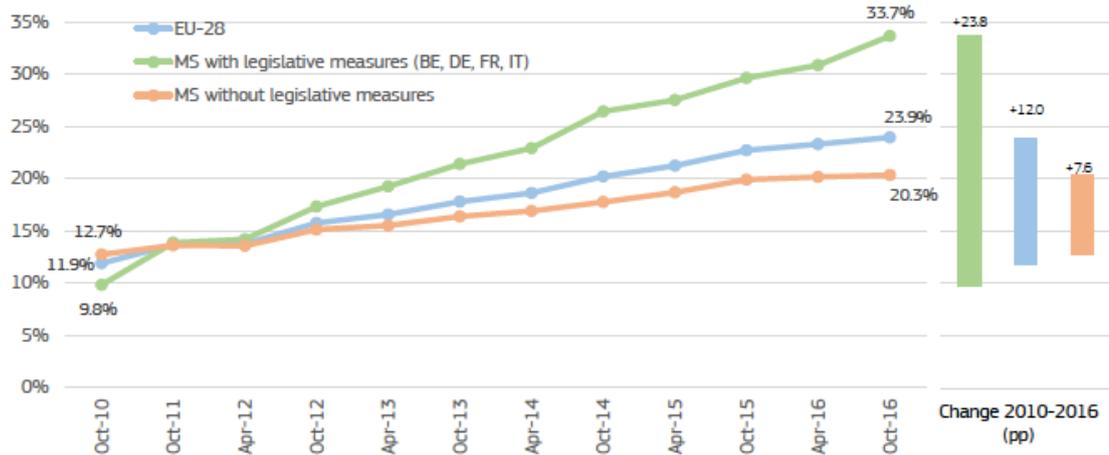


Fuente: European Union (2017)

En relación a las grandes empresas cotizadas de la UE, la proporción de mujeres en los consejos de administración ha aumentado en 12 puntos porcentuales, en un período de 6 años desde el 11,9% en el 2010 hasta el 23,9% en el 2016 (figura 9). También ha habido un progreso más limitado en los puestos superiores. Desde octubre de 2012, la proporción de mujeres que tienen responsabilidades en las juntas de dirección ha aumentado del

2,8% al 7,7% y ha habido un ligero aumento en la proporción de mujeres presidentes ejecutivos (del 3,3% al 5,7%).

Figura 9. Proporción de mujeres entre los miembros del consejo de las grandes empresas cotizadas, EU-28, 2010-2016



Fuente: European Union (2017)

Después de Noruega, que es considerado por muchos el país que lidera a nivel mundial la igualdad de participación y oportunidades femeninas en los consejos de administración, España fue el segundo país europeo en aprobar una ley de igualdad de género, que tenía como objetivo aumentar la participación de las mujeres en todas las organizaciones públicas y privadas. La meta era alcanzar una participación del 40% de mujeres en Consejos de Administración en 2016, un aumento significativo con respecto al 5% que tenía España en ese momento. También el Código Unificado de Buen Gobierno Corporativo de Sociedades Cotizadas, aprobado por la CNMV (Comisión Nacional de Mercados de Valores), incluyó, ya en el año 2015, el

objetivo de alcanzar el 30% de representación femenina para el año 2020 (Wergeland, 2018). Según esta autora, además de las evidentes razones éticas a favor de aumentar la presencia femenina en el gobierno corporativo, se puede defender que hay un “*business case*” a favor de su participación, basado en el valor añadido que aporta la diversidad en la toma de decisiones de alto nivel. La amplitud y diversidad de perspectivas, ideas y conocimientos tiene un impacto positivo en el análisis y la toma de decisiones y finalmente en el rendimiento y los resultados. Por supuesto las consejeras se diferencian de sus colegas hombres en aspectos como sus ideas, perspectivas, experiencias, habilidades, estilos y características personales y este hecho se constituye en la propuesta que subyace a la posición de favorecer su inclusión en los consejos de administración (Wergeland, 2018).

Según afirma Wergeland (2018), las mujeres como consejeras pueden aportar varios tipos de recursos cognitivos, que se pueden clasificar en función de su:

- a) Contribución con información relevante al proceso de toma de decisiones (e.g. información, conocimiento, perspectivas, ideas y opiniones que aportan una aproximación nueva y distinta, lo que resulta importante a la hora de analizar cuestiones complejas).

- b) Contribución a través de su comportamiento y su estilo de dirección distintivos (e.g. mayor consideración hacia las personas, énfasis en la inclusión y fomento de la participación, la cooperación y la colaboración; mayor propensión a compartir el poder y la información, menores preocupaciones jerárquicas y una orientación más democrática, manteniendo abiertos los canales de comunicación).

- c) Contribución a los procesos internos del consejo (e.g. preguntando más que los hombres y preparando mejor las reuniones, fomentando un mayor número de reuniones y con mejor record de asistencia; cuestionando el statu quo y con una menor propensión al pensamiento grupal y contribuyendo con su presencia a un comportamiento más civilizado y a una mayor sensibilidad hacia diferentes puntos de vista).

- d) Contribución a las funciones específicas del consejo (e.g. aportando al papel de control al establecer una mejor supervisión de la alta dirección desde una posición de mayor independencia y por tanto contribuyendo en la protección de los intereses de los accionistas; en lo que respecta a la función de provisión de recursos, las mujeres aportan una serie de redes y relaciones distintas a los de los hombres, además de que su inclusión proyecta una imagen de

responsabilidad social que incide sobre la reputación de la empresa y contribuye a la atracción y retención de talento femenino; en cuanto a las relaciones con los clientes, un consejo diverso puede comprender mejor a mercados demográfica y culturalmente diversos y por tanto desarrollar estrategias corporativas específicas para esos grupos objetivos, especialmente en mercados de consumo).

En su estudio sobre la contribución de las consejeras al gobierno corporativo, Wergeland (2018) concluye que es necesario establecer objetivos y acciones que estén orientados a conseguir resultados en la representación de mujeres en los consejos a corto y medio plazo. El establecimiento de objetivos e indicadores ha demostrado ser eficaz, como en el caso de Noruega cita la autora, que la implementación de la cuota obligatoria mejoró la participación desde un 6,8% a un 38% en solo cinco años. Esto a pesar de que sabemos que la regulación de cuotas tiene sus detractores no solo hombres, sino también muchas mujeres. En cualquier caso la meta de mejorar las oportunidades y asegurar mejores decisiones para el futuro de las empresas, conlleva establecer un compromiso real con la diversidad de hombres y mujeres en el máximo organismo del gobierno corporativo.

3.2. Discapacidad como área específica de la diversidad

En el caso de la discapacidad como área de diversidad, existe un creciente interés en analizar las prácticas inclusivas en la administración mediante la adopción de estrategias integrales en esta materia (Parry, Rutherford, & Merrier, 1996) para analizar si los empleados discapacitados tienen un desempeño igual o mejor que aquellos sin discapacidad, en las áreas de seguridad, cumplimiento de tareas, asistencia y estabilidad laboral y rotación (International Labour Office, 2014). La discapacidad es sin duda un concepto complejo y multidimensional. Las discapacidades impactan la vida de las personas en muchas áreas, por ejemplo en términos de movilidad y accesibilidad; participación en el sistema educativo y en actividades de formación; el mercado laboral, actividades de ocio; contactos sociales y la habilidad de conseguir independencia económica.

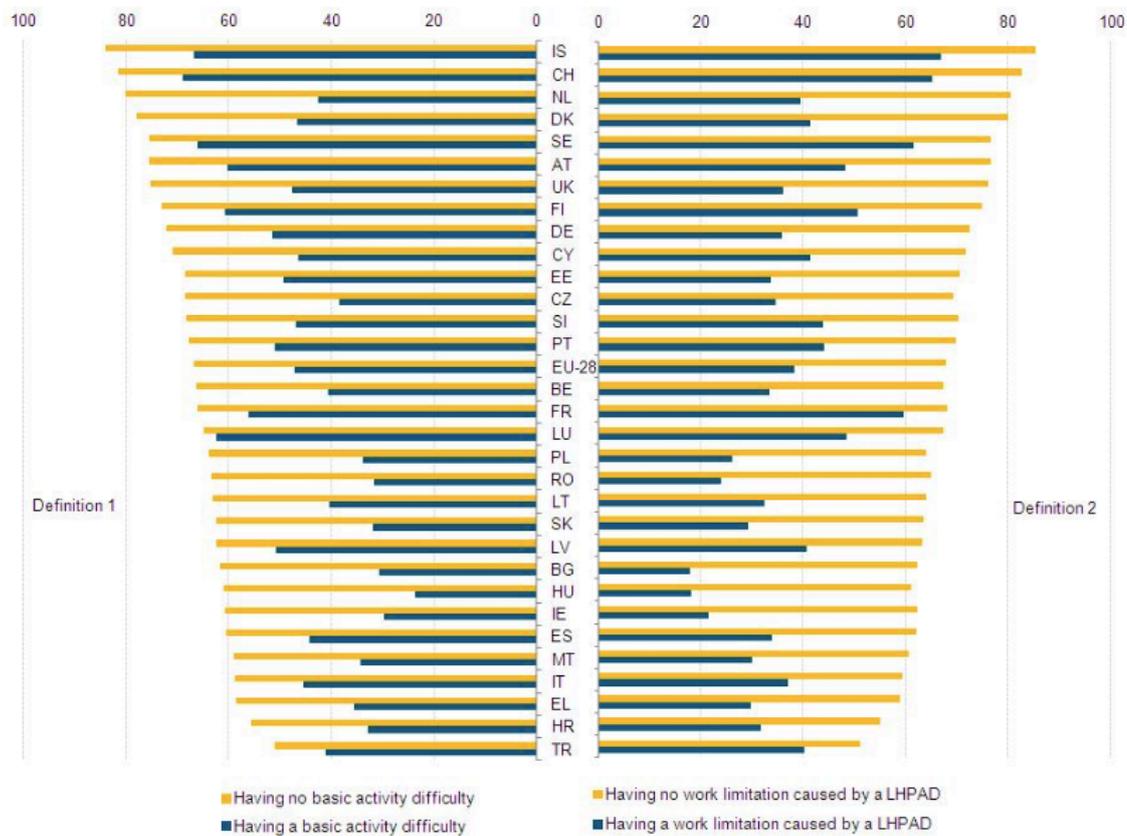
Para *Eurostat*, la oficina estadística de la Comisión Europea que produce datos sobre la Unión Europea, los resultados sobre discapacidad se basan en dos definiciones:

- Definición 1: las personas con discapacidad son aquellas que tienen una dificultad básica de actividad (como ver, oír, caminar, comunicarse);

- Definición 2: las personas con discapacidad son aquellas que están limitadas en el trabajo que pueden hacer debido a un problema de salud de larga data y/o una dificultad de actividad básica (LHPAD).

De acuerdo a las estadísticas de *Eurostat* (Eurostat, 2014) la tasa de empleo de las personas con dificultades básicas de actividad (como vista, audición, motora, comunicación) en la UE-28 en 2011 fue del 47,3%, casi 20 puntos porcentuales por debajo de las personas sin tales dificultades. A nivel de país, a pesar de que Luxemburgo observa una variación de sólo 2 punto porcentuales, las brechas son altas en la tasa de empleo. Por ejemplo, en los Países Bajos (43% y 80% respectivamente) y en Hungría (24% y 61%), con diferencias de más de 37 puntos porcentuales entre los grupos (ver figura 10). En lo que se refiere a personas que informan una limitación en el trabajo debido a problema de salud de larga data y/o dificultad de actividad básica, la tasa de empleo registrada en EU-28 para esta categoría es mucho más baja (38.1%), casi 30 puntos porcentuales menos que las personas que no declararon una limitación en el trabajo. En el resto de los países la situación es muy similar, con una brecha de más de 40 puntos porcentuales entre las personas con y sin limitaciones laborales en algunos países (e.g. Reino Unido, Irlanda, Rumania, los Países Bajos, Hungría y Bulgaria). En el otro extremo de la escala, encontramos a Francia con una diferencia más baja de 8 puntos porcentuales.

Figura 10. Tasa de empleo de personas de 15 a 64 años, por país y definición de discapacidad, 2011 (en%)



Fuente: Eurostat (2014)

En relación a los patrones típicos de empleo encontrados entre las personas en edad laboral que tienen una discapacidad, más del 15% de las personas con discapacidad empleadas trabajó desde su casa en 2011, en comparación con el 13% de las personas sin discapacidad (ver figura 11). Esto tomando en cuenta que el porcentaje de la población total empleada (con y sin discapacidad) que trabaja desde casa varía considerablemente de un país a otro, oscilando entre el 20% y el 30% en los estados miembros nórdicos,

Austria, Luxemburgo y el Reino Unido y por debajo del 5% en algunos países del sur y el sureste de Europa (Eurostat, 2014).

Figura 11. Porcentaje de personas empleadas de 15 a 64 años que trabajan desde casa, 2011 (%)

	Having a basic activity difficulty	Having no basic activity difficulty	Having a work limitation caused by LHPAD	Having no work limitation caused by LHPAD
EU-28	15.4	13.0	15.5	13.1
BE	19.6	21.5	19.5	21.4
BG	: u	1.7	: u	1.7
CZ	8.6	7.7	9.4	7.6
DK	23.3	29.7	23.4	29.7
DE	9.7	12.4	10.2	12.1
EE	12.5	11.3	14.6	11.2
IE	12.7	14.0	17.9	13.9
EL	4.7 u	3.4	3.1 u	3.5
ES	7.7	6.6	9.3	6.5
FR	19.1	20.4	18.4	20.4
HR	: u	4.0	: u	3.9
IT	4.8	4.3	5.9	4.2
CY	2.0 u	1.8	: u	1.8
LV	5.7	2.8	: u	3.1
LT	8.2	4.3	9.7 u	4.3
LU	21.8	22.6	23.6	22.3
HU	9.6	8.3	9.1	8.4
MT	: u	8.3	: u	8.4
NL	12.1	11.2	12.4	11.2
AT	22.0	18.6	22.8	18.9
PL	13.8	12.4	14.9	12.4
PT	9.8	10.5	12.4	10.1
RO	: u	0.8	: u	0.8
SI	13.6	16.5	14.8	16.3
SK	5.8	7.9	5.9	7.9
FI	22.4	22.3	20.8	22.5
SE	25.5	26.7	26.7	26.5
UK	26.5	23.3	27.3	23.4
IS	31.7	34.2	37.7	32.9
CH	16.6	15.9	16.6	16.0
TR	7.1	3.9	7.9	3.8

(¹) Working at home means that the persons declared worked at home "sometimes" or "usually".

u: low reliability

: not available

Fuente: Eurostat (2014)

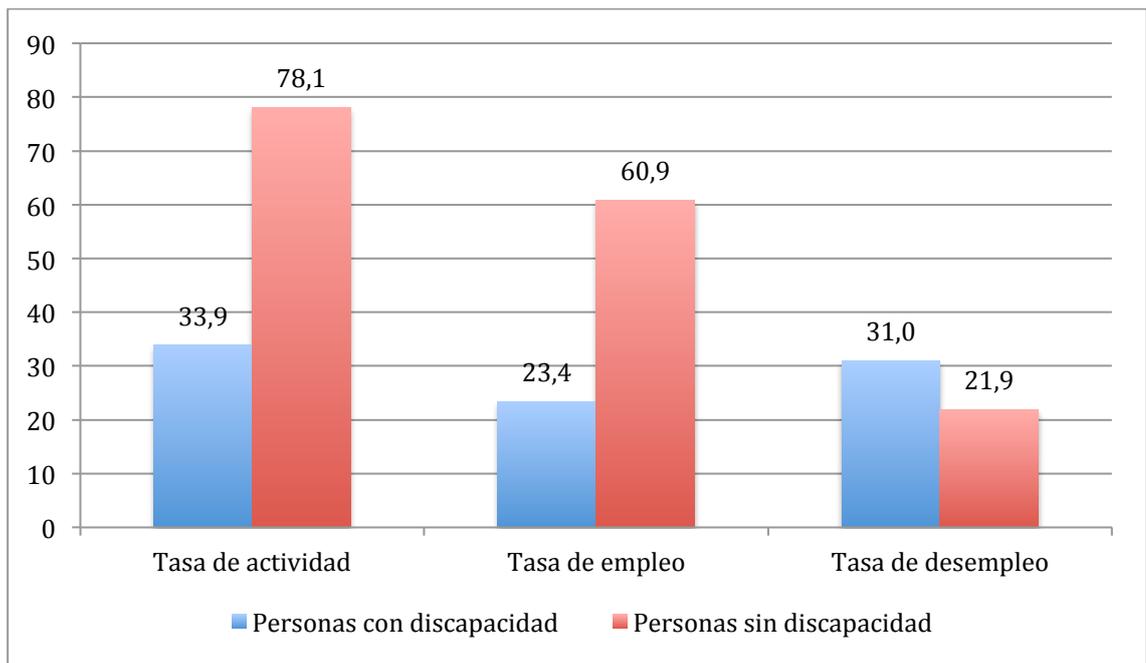
En cuanto a la jornada laboral, en la UE en general, los datos de *Eurostat* (Eurostat, 2014) arrojan que las personas que informaron tener una dificultad de actividad básica tenían más probabilidades que otras de ser empleadas a tiempo parcial (26% en comparación con 18%). La situación a nivel de país es parecida, con la excepción de Austria, donde la proporción de personas que trabajaban a tiempo parcial era la misma (23%) para ambos grupos.

De acuerdo con el Informe Olivenza (Observatorio Estatal de la Discapacidad, 2017), en 2015 en España 1.774.800 personas con discapacidad¹ se encontraban en edad laboral (16 a 64 años). El 57,69% de estas personas son varones y un 42,31% mujeres. Y el 69,55% están en el grupo de edad de 45 a 64 años. Al analizar la situación laboral de las personas con discapacidad la brecha en las tasas de actividad con respecto a las personas sin discapacidad son importantes. La tasa de actividad de las personas con discapacidad está 44 puntos por debajo de la de las personas sin discapacidad; la tasa de paro está casi 10 puntos por encima y la del empleo casi 3 veces menor que la de las personas sin discapacidad. Es decir, casi un millón doscientas mil personas con discapacidad están inactivas y solo una de cada cuatro personas con discapacidad tiene empleo (ver figura 12). En el caso de las mujeres con discapacidad todas las variables

¹ Se considera personas con discapacidad a aquellas personas con grado de discapacidad

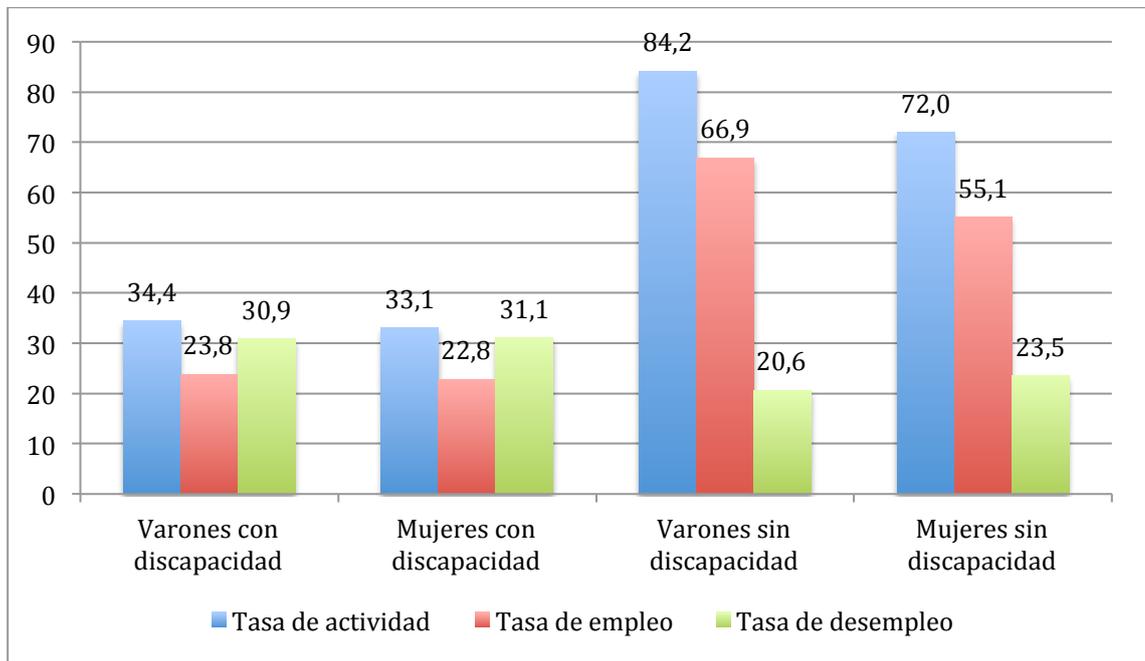
relacionadas con el empleo reflejan una situación todavía peor, no sólo con respecto a sus pares hombres sino también con respecto a las personas sin discapacidad en edad laboral (ver figura 13).

Figura 12. Personas con y sin discapacidad según su situación laboral en España (2015)



Fuente: Observatorio Estatal de la Discapacidad (2017). Elaboración propia

Figura 13. Personas por género con y sin discapacidad según su situación laboral en España (2015)



Fuente: Observatorio Estatal de la Discapacidad (2017). Elaboración propia

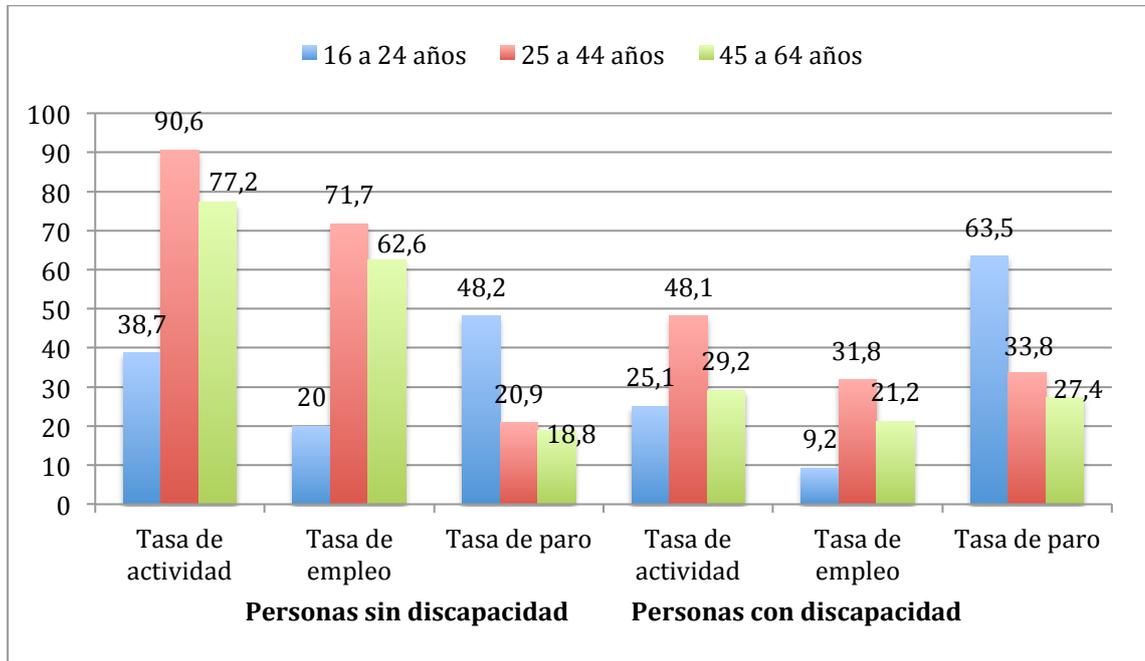
Al profundizar el análisis de los datos en función del grupo de edad, encontramos que las personas de 45 a 64 años representan el 69,55% de este colectivo y el 60% de la población con discapacidad y cabe resaltar la baja tasa de actividad de este grupo de personas con y sin discapacidad. Entre las personas con discapacidad de 16 a 24 años la tasa de paro es del 63,5%. También es alta para los jóvenes sin discapacidad (53,3%). Ver tabla 1 y figura 14.

Tabla 1. Personas por edad con y sin discapacidad según su situación laboral en España (2015)

	Personas sin discapacidad		Personas con discapacidad	
	2014	2015	2014	2015
Total (16 a 64 años)				
Tasa de actividad	77,8	78,1	33,6	33,9
Tasa de empleo	58,9	60,9	22,6	23,4
Tasa de paro	24,3	21,9	32,7	31,0
16 a 24 años				
Tasa de actividad	39,2	38,7	27,8	25,1
Tasa de empleo	18,3	20	9,1	9,2
Tasa de paro	53,3	48,2	67,3	63,5
25 a 44 años				
Tasa de actividad	90,8	90,6	49	48,1
Tasa de empleo	69,6	71,7	30,5	31,8
Tasa de paro	23,3	20,9	37,8	33,8
45 a 64 años				
Tasa de actividad	76	77,2	28,1	29,2
Tasa de empleo	60,4	62,6	20,5	21,2
Tasa de paro	20,5	18,8	27	27,4

Fuente: Observatorio Estatal de la Discapacidad (2017). Elaboración propia

Figura 14. Personas por edad con y sin discapacidad según su situación laboral en España (2015)



Fuente: Observatorio Estatal de la Discapacidad (2017). Elaboración propia

Según varios autores y la Organización Internacional del Trabajo, la agencia de las Naciones Unidas con sede en Ginebra, la contratación de personas con discapacidad puede tener un impacto positivo en los resultados de la empresa porque son una fuente de habilidades y talentos; representan un segmento de mercado inexplorado de varios billones de dólares; contratarlos aumenta la moral de la fuerza de trabajo; los empleados responsables son más propensos a permanecer en el trabajo y finalmente, porque las empresas que emplean a las personas con discapacidad tienden a verse más favorablemente (Hartnett, Stuart, Thurman, Loy, & Batiste, 2011; International Labour Office, 2014; Lengnick-Hall, Gaunt, & Kulkarni,

2008; Siperstein, Romano, Mohler, & Parker, 2006). De hecho, las personas con discapacidad están presentes en todas las sociedades. El 15% de la población mundial tiene algún tipo de discapacidad (World Health Organization, 2011). Según las estadísticas oficiales de la UE, el porcentaje de personas directamente afectadas por alguna forma de discapacidad de entre 15 y 64 años se estima en un 12,8% de la población de la UE-28. Esto equivale a más de 42 millones de personas (Eurostat, 2014).

3.3. Cultura como área específica de la diversidad

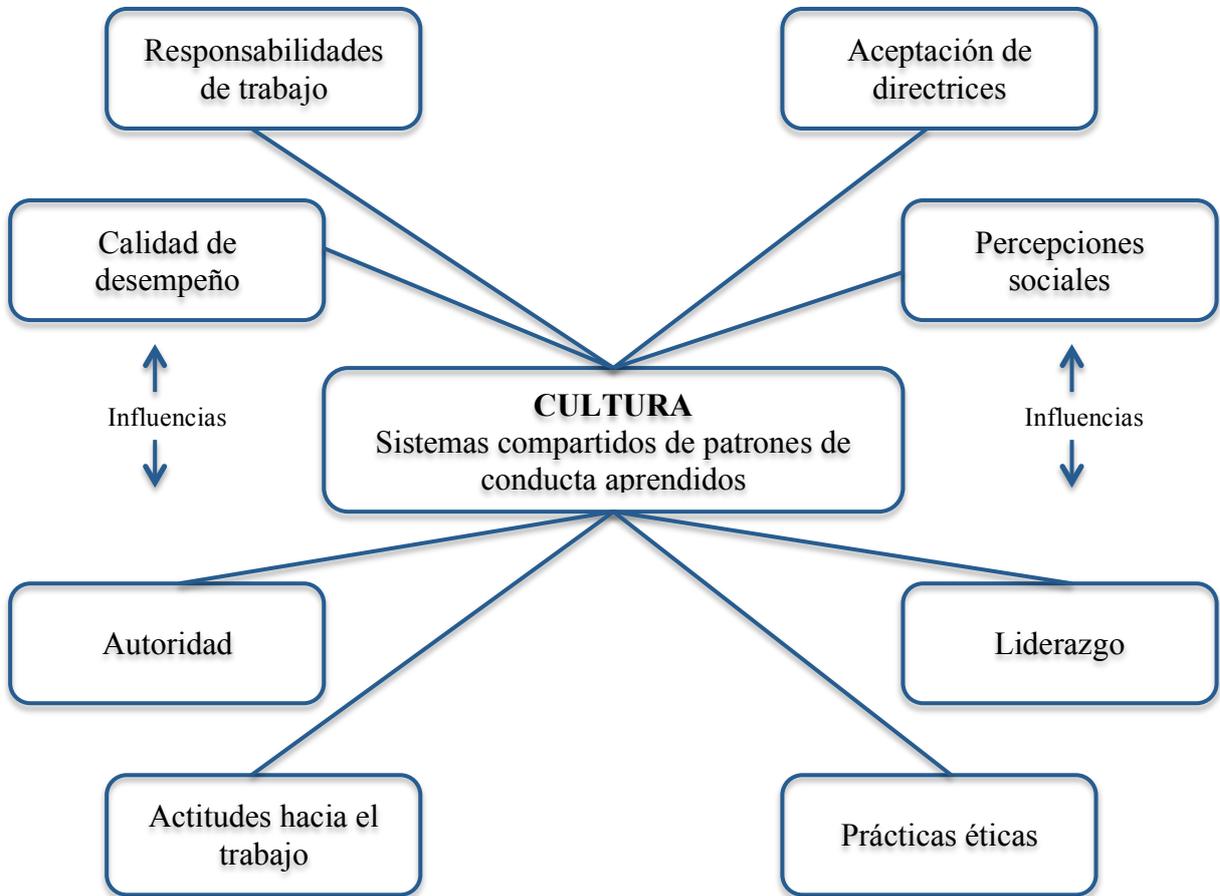
Los seres humanos venimos en todas las formas, tamaños y colores. La gente tiende a pensar en la "raza" como una categoría biológica objetiva y como una forma de separarnos de los demás. Algunos llegan a creer que ser miembro de una raza es lo mismo que ser equivalente a ser miembro de una especie o subespecie. Pero una manera mucho más poderosa de definirnos a nosotros mismos ha sido culturalmente (Denton, 1997). En psicología se aborda al ser humano como sujeto de estudio desde una perspectiva bio-psico-social. Es decir, atendiendo de forma holística a sus facetas biológicas, cognitivas y sociales. Esa dimensión social es la parte aprendida que contribuye a la formación de nuestra personalidad y que se construye a partir de la interacción con nuestros grupos de referencia y que además nos distingue de otros grupos. Es lo que en antropología social y cultural se denomina cultura y que se define como *“conjunto complejo que incluye conocimientos, creencias, artes, leyes, morales, costumbres, y otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad”* (Doncel Rasillo, 2002). Es la parte aprendida no innata, específica a un grupo o categoría y que consiste en las reglas no escritas de la interacción social. Es uno de los tres niveles de lo que Hofstede & Hofstede (2005) llamaron la programación mental, haciendo la analogía con la manera en la que los ordenadores son programados. La cultura se distingue de los otros dos niveles, por un lado, la naturaleza humana que es

universal y heredada y, por otro, de la personalidad que es específica al individuo y que tiene un componente hereditario y otro aprendido. Dentro de la investigación en las áreas de gestión y organización empresarial, la cultura a menudo se conceptualiza como englobando dos vertientes interrelacionadas. Por un lado, la vertiente visible que podríamos considerar sobre el nivel de flotación de artefactos culturales, rituales, prácticas, mitos, historias y leyendas, así como por otra, la vertiente que se encuentra debajo del nivel de flotación, relativamente invisible de valores, creencias, ideologías y asunciones sobre la realidad. Según Prasad & Prasad (2007), estas dos vertientes existen en una relación de interdependencia y deben considerarse de forma conjunta para entender su significado.

Como hemos comentado, un aspecto importante de la cultura es que los patrones de conducta que resultan de esa interacción social con nuestros grupos de referencia son aprendidos. Los individuos se integran al nacer a una cultura y a través de las distintas etapas de su desarrollo personal deben aprender a comportarse dentro de esa sociedad. La cultura se transmite interactuando con otros miembros de los grupos de referencia o la sociedad en general y a través de ese proceso de desarrollo personal y la interacción social. Todo acto humano es de una forma u otra un proceso cultural y la cultura debe verse como la forma en la que las personas resuelven los dilemas que surgen de problemas universales. Y si bien mientras las culturas presentan marcadas diferencias en cómo abordan estos dilemas, todas tienen

la necesidad de responder de una forma u otra (Trompenaars, 1996). Desde la perspectiva de la gestión empresarial, estos sistemas de comportamiento compartidos, influyen en las percepciones que las personas tienen sobre importantes variables organizacionales como el ejercicio de la autoridad y el liderazgo, las actitudes hacia el trabajo y las prácticas éticas, entre otras (Holt & Wigginton, 2002). Los antecedentes culturales influyen en la comprensión y las impresiones que los trabajadores tienen acerca de sus obligaciones en el trabajo, su rol en los procesos de toma de decisiones y la calidad en el desempeño de sus funciones. La cultura también afecta en las actitudes hacia la aceptación de directrices por parte de los superiores. Las normas culturales bajo las cuales hemos sido criados también intervienen y median en comportamientos cotidianos como la higiene personal y la puntualidad. La cultura tiene un impacto claro e influyente sobre las actitudes hacia los que son considerados normalmente como roles masculino y femenino y la percepción social de los derechos humanos (ver figura 15). Todo ello nos permite concluir que las responsabilidades de gestión, ya no sólo en entornos internacionales, sino también en el ámbito nacional, compuestos ambos por muchos grupos de interés potencialmente diferentes, requiere sensibilidad hacia las diferencias culturales y hacia las formas apropiadas de conducirse en los negocios.

Figura 15. Influencias de los antecedentes culturales en variables organizacionales



Fuente: Elaboración propia

Entender por qué y cómo difieren las culturas también incluye comprender el fenómeno de las culturas dentro de las culturas. Nada más en África, hay varios miles de culturas y grupos étnicos diferentes que hablan distintos idiomas (entre 900 y 1.500) y practican sus propias costumbres y valores. Muchos de ellos sin ninguna relación con las divisiones geopolíticas que conocemos hoy en día (Audrey Smedley, Kwamina Busumafi Dickson,

2018). En China el gobierno reconoce oficialmente más de 50 grupos culturales distintos (Central Intelligence Agency, 2018). Los habitantes de Burqin, en el norte de la región de Xinjiang, probablemente tengan muchas más cosas en común con sus vecinos mongoles que con sus compatriotas de la ciudad de Guangzhou, capital de la provincia de Cantón en el sureste del país. Lo mismo podríamos decir de los vascos españoles con sus vecinos del País Vasco francés y los andaluces del suroeste de la provincia de Huelva. Prácticamente todas las sociedades tienen sus subculturas y grupos distintos, muchas veces con sus propios idiomas, religiones, creencias y costumbres únicas. Aunque tradicionalmente los valores culturales están asociados con naciones, en la gran mayoría de las naciones podríamos reconocer a su vez muchas subculturas y a veces subsubculturas. España como nación es, sin ninguna duda, un buen ejemplo de esa diversidad cultural. Si la dirección empresarial pretende ser exitosa en este contexto de diversidad, se exige un esfuerzo por entender las diferencias culturales y ello implica tener sensibilidad cultural. Es decir, implica tener empatía para aceptar las diferencias culturales sin permitir que surjan los valores propios en una forma improductiva o confrontacional (Holt & Wigginton, 2002). Conlleva ser lo suficientemente consciente de las diferencias, sin realizar juicios de valor. Para ello dos conceptos importantes vienen a colación. Por un lado el etnocentrismo, esa predisposición a pensar que la propia cultura es superior a otras y por otro, la mentalidad localista, la expectativa de que los otros se adaptarán de forma automática a los patrones de conducta propios. La

sensibilidad cultural no es un asunto de si es correcto o incorrecto; o ganar o perder, pero de evitar el etnocentrismo y la mentalidad localista. Según Holt & Wigginton (2002), la dirección empresarial efectiva no pueda dar lugar a conductas que devalúen o menosprecien a otras culturas. Los directivos deben aprender y hacer un esfuerzo sostenido para reducir la mentalidad localista, incrementando su conocimiento de otras culturas, pero además deben evitar la predisposición a imponer sus puntos de vista a otros sin tomar en cuenta los antecedentes culturales. El objetivo final es explotar los beneficios que se pueden extraer de las diferencias en valores culturales.

Según Richard (2000), las empresas que persigan una estrategia de crecimiento necesitarán empleados que tengan la cualidad de ser flexibles en sus ideas y que no teman apartarse del status quo. En este sentido, los individuos biculturales poseen flexibilidad para pensar y más capacidad para usar el pensamiento innovador. La diversidad cultural, una vez superada la resistencia al cambio, puede aportar a la organización la flexibilidad para afrontar otros procesos transformacionales. Las diversas habilidades que una fuerza laboral culturalmente diversa aporta al capital humano de una empresa, representan un recurso tangible que las empresas enfocadas al crecimiento pueden explotar. Esto que parece resultar cierto para una estrategia de crecimiento, puede no serlo para otro tipo de estrategias. La investigación ha demostrado que, aunque la diversidad en recursos humanos puede contribuir a la calidad de las ideas, también crea

costes adicionales derivados de la necesidad de una mayor coordinación y control. Esta presión en los costes derivados de la gestión de la diversidad serían perjudiciales para las empresas que afronten una reducción de personal. En definitiva, aunque la diversidad puede aportar valor para las empresas con una estrategia de crecimiento, no parece ser ventajosa para las empresas con una estrategia de reducción de personal que deben reforzar su orientación hacia la rentabilidad (Richard, 2000).

Geert Hofstede, profesor emérito de antropología organizacional y gestión internacional de la Universidad de Maastricht es reconocido por ser el autor del que quizás sea el mayor estudio intercultural de conducta organizacional jamás hecho. Durante los años setenta interrogó a más de 116.000 directivos de IBM de 72 países, para crear un perfil comparativo de diferencias culturales, relacionadas con sus actividades de gestión (Geert Hofstede, 1984). Hoy en día, él y su hijo Gert Jan Hofstede, profesor de sistemas de información de la Universidad de Wageningen y su equipo, han continuado sus estudios interculturales y refinado un modelo global de las *Seis Dimensiones de la Cultura Nacional*. Según Smith, Dugan, & Trompenaars (1996) y Holt & Wigginton (2002) este trabajo no está exento de críticas y controversias porque intenta clasificar patrones de conducta en países individuales, sin tener en cuenta diferencias subculturales u orientaciones ideológicas. Sin embargo, el modelo es sin ninguna duda un hito en los estudios que se han ocupado de la comprensión de los valores relacionados

al trabajo y los patrones de comportamiento en muchas culturas del mundo (Smith et al., 1996). Hofstede define la cultura como la suma de valores, creencias y costumbres que definen las características comunes de un grupo humano (G. Hofstede & Hofstede, 2005). Los autores definen los sistemas de valores basados en la cultura, de acuerdo a seis dimensiones que denominan: distancia de poder, evitación a la incertidumbre, individualismo, masculinidad, orientación al largo plazo e indulgencia. Estas dimensiones surgen de atributos colectivos u orientaciones de valor, tales como el logro, la creatividad, la autonomía y la auto-determinación, entre otros, que proporcionan medidas relativas de las características de un grupo. Juntas, representan la predisposición de una sociedad a reaccionar a los problemas humanos con un énfasis relativamente fuerte o débil en cada orientación de valor. Estas predisposiciones se constituyen en el fundamento para contrastar y agrupar naciones y las organizaciones dentro de ellas, en función de sus valores y patrones de conducta. También sirven de base para abordar situaciones prácticas de gestión.

Según Hofstede & Hofstede (2005), una cultura “alta en distancia del poder” valorará un estatus jerárquico y la autoridad. Los miembros de los niveles bajos de dichas sociedades, o de las organizaciones dentro de ellas, tienden a aceptar su estatus de subordinado y se espera que acepten las autoridades que disfrutaban los miembros de las posiciones superiores. En estas sociedades, las personas respetan la autoridad jerárquica formal, y los

empleados rara vez violan las cadenas de mando o discuten abiertamente las decisiones de sus superiores. Por el contrario, en los países que puntúan “bajo en distancia del poder”, superiores y subordinados se sienten relativamente cómodos con una toma de decisiones compartida y un estilo descentralizado. No se espera que los empleados acepten rígidamente la autoridad y las personas dejan cierto espacio para los desacuerdos. Una cultura “alta en individualismo” enfatizará los logros personales, la innovación, autonomía y la aventura. En estos países el logro individual es altamente valorado y una clara señal de éxito. Por el contrario, una sociedad “baja en individualismo” muy probablemente promoverá al armonía grupal, el orden social, la conformidad en las relaciones grupales, respeto las normas del grupo de referencia, relaciones familiares, y lealtad a los puntos de vista consensuados. Una cultura “alta en evitación a la incertidumbre” busca reducir la ambigüedad y los miembros de la sociedad se sienten relativamente incómodos en situaciones no estructuradas. Según Holt & Wigginton (2002), esta medida también se relaciona con las creencias filosóficas y religiosas de la sociedad con respecto a la verdad absoluta. Las tradiciones culturales basadas en el Judaísmo, Cristianismo y el fundamentalismo Islámico, reflejan claras creencias en la verdad absoluta que excluye de similares creencias en otras sociedades. En consecuencia, las sociedades que valoran su imagen de verdad absoluta, buscan definición y claridad tanto en eventos pasados como en eventos futuros. Por el contrario, las sociedades con una filosofía social dualística o lo que ellos llaman

religiones multi-dimensionales, otorgan poco valor a la verdad absoluta. Por el contrario, estas culturas que aceptan la incertidumbre, practican el relativismo social y religioso y toleran la ambigüedad con relativa facilidad dentro de sus organizaciones.

En cuanto a la escala de masculinidad, G. Hofstede & Hofstede (2005) señalan que esta dimensión no tiene que ver con contraste biológicos, sino con la conducta atribuida a los géneros por conveniencia. Una sociedad “alta en masculinidad”, tienden a valorar la capacidad de decisión, la asertividad y la competitividad, rasgos que reflejan los valores tradicionalmente masculinos de control sobre los sucesos; la acumulación de riqueza y la preocupación por las posesiones materiales. Por el contrario, orientaciones de valor “femeninos” se centran en la creaciones de relaciones e interacciones humanas. El énfasis en la dominancia competitiva es limitado. Una cultura “alta en orientación al largo plazo”, adopta un enfoque pragmático orientado hacia el fomento del ahorro y los esfuerzos en la educación moderna como una forma de prepararse para el futuro, mientras que una cultura “normativa” o “baja en orientación al largo plazo”, prefiere mantener las tradiciones y normas tradicionales mientras ven el cambio social con suspicacia. Aunque todas las sociedades tienen que mantener algunos vínculos con su propio pasado mientras se enfrentan con los desafíos del presente y del futuro. Las sociedades priorizan estos dos objetivos existenciales de forma diferente («Hofstede Insights», 2018). Por

último, las sociedades que puntúan “bajo en indulgencia” (restringidas) tienen una tendencia al cinismo y al pesimismo y no ponen mucho énfasis en el tiempo libre y controlan la satisfacción de sus deseos. Las personas con esta orientación tienen la percepción de que sus acciones están restringidas por las normas sociales y sienten que complacerse a sí mismos es algo erróneo. Al contrario las sociedades que puntúan “alto en indulgencia”, permiten la gratificación relativamente libre de los impulsos humanos básicos y naturales relacionados con disfrutar de la vida y divertirse. Esta dimensión se define como la medida en que las personas intentan controlar sus deseos e impulsos, según la forma en que fueron criados («Hofstede Insights», 2018).

Las dimensiones son útiles para describir patrones generales de cultura, pero no funcionan independientemente una de la otra. Por ejemplo, una tendencia significativa hacia la distancia del poder está generalmente asociada con una conducta colectivista, de tal manera de que las sociedades que puntúan alto en distancia de poder, puntúan relativamente bajo en individualismo (Holt & Wigginton, 2002). Otro ejemplo es la relación entre distancia de poder y evitación a la incertidumbre. Se puede identificar un grupo de países que combinan una puntuación alta en distancia de poder con una fuerte evitación a la incertidumbre. Estas relaciones, reconocidas como generalizaciones, permiten hacer clústeres agrupando sociedades en función de similitudes culturales. Las comparaciones culturales ayudan a las empresas y directivos

a desarrollar las habilidades adaptativas necesarias para el complejo y diverso entorno de negocios actual. A las empresas les permite implementar estrategias efectiva que atiendan a su necesidad de entender los mercados foráneos; la conducta de los clientes; los factores que influyen en las decisiones de inversión, y las ventajas relativas de ubicar instalaciones en el extranjero y a los directivos, para conseguir una mayor efectividad permitiendo que puedan diferenciar patrones de conducta, valores en el trabajo, estándares de conducta y los antecedentes culturales de las personas con las que se va ha interactuar.

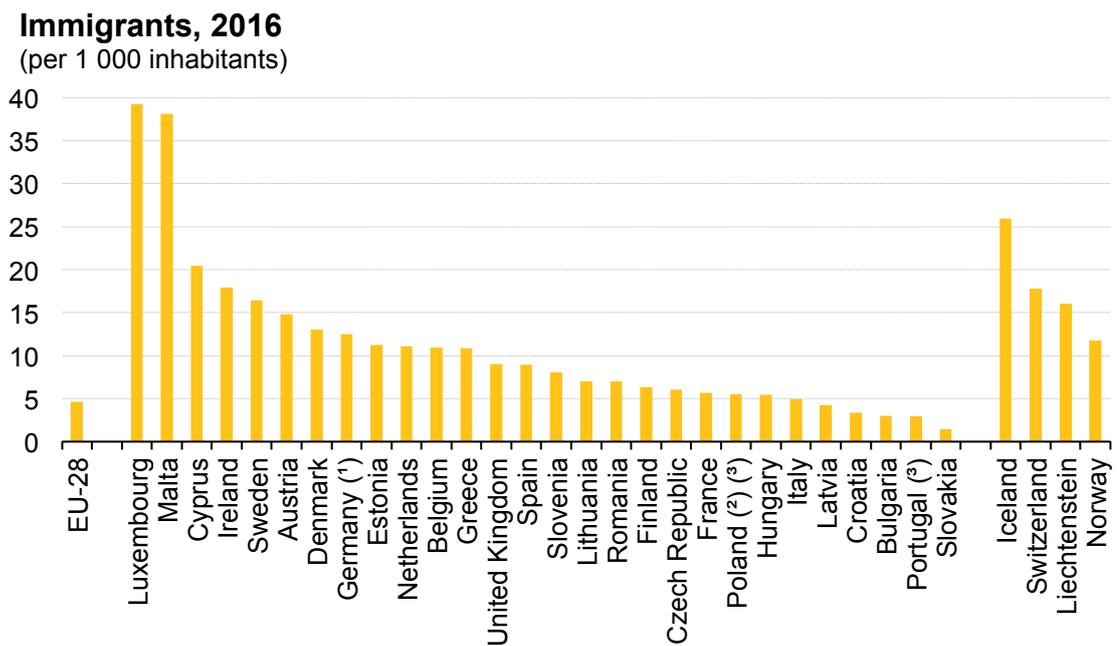
Por supuesto, existen otros estudios de las dimensiones culturales. Por ejemplo según Smith et al. (1996), los estudios llevados a cabo por Michael Bond para incorporar los valores derivados de la cultura china y que además tenían como objetivo contrarrestar la posibilidad de que el modelo de Hofstede pudiese reflejar valores occidentales. También la investigación de Schwartz entre 1992 y 1994, que entrevistó a estudiantes y profesores de secundaria de 25 países para estudiar sus preferencias de valor y que en función de las hipótesis formuladas encontraron dos dimensiones fundamentales de variación (“derivadas-éticas”) para estructurar los ítems de valor. Las dos dimensiones se dividieron en siete tipos de valores. Y finalmente, como ejemplo también podemos citar el modelo de siete dimensiones culturales de Trompenars, resultado de más de dos décadas de

investigación con 100.000 directivos de más de 100 países (Trompenaars & Hampden-Turner, 2011).

Es un hecho que mientras más globalizado es el mundo, más globalizadas son también las empresas. Las empresas se están encontrando cada vez con más frecuencia con una mezcla de culturas, idiomas y religiones, no sólo en el lugar de trabajo, sino también en los clientes y consumidores. Entre las ventajas de la diversidad cultural para las empresas se señalan: la mayor creatividad de equipos multiculturales, el incremento en la reputación y la productividad de la empresa como resultado del respeto por las diferencias individuales y por supuesto, al trabajar con personas con diferentes perfiles y experiencias vitales, se incrementan el número de ideas y perspectivas y como resultado la calidad de las decisiones y las soluciones (Aytemiz Seymen, 2006). La principal evidencia de la importancia de la diversidad cultural como variable organizacional, la aportan las estadísticas migratorias de los últimos años. Según (Eurostat, 2018) el total de personas que ha emigrado a alguno de los estados miembros de la EU-28 durante el 2015 fue de 4,7 millones. De éstos, la estimación es que 2,4 millones eran ciudadanos de terceros países, 1,4 millones tenían la nacionalidad de un estado miembro de la UE diferente de aquel al que emigraron y el resto o bien migraron a un estado miembro de la UE del que no tenían la nacionalidad o eran personas apátridas. Durante el mismo año 2015, 2,8 millones de personas dejaron algún estado miembro de la UE. Alemania cuenta con el número de

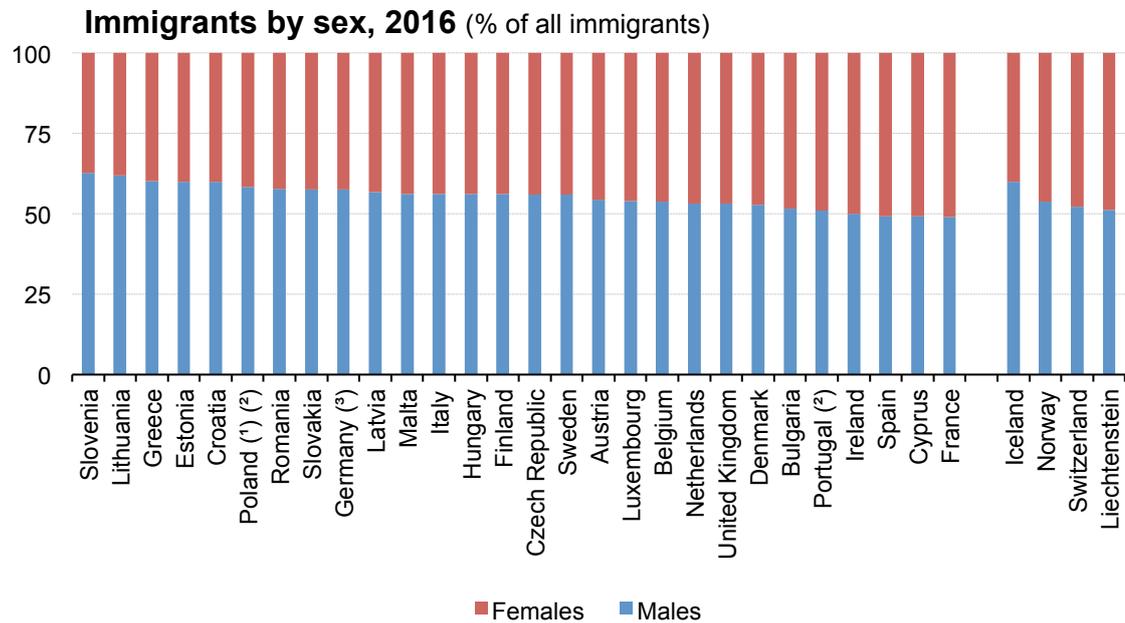
inmigrantes más alto (1.543.800), seguida del Reino Unido (631.500), Francia (363.900), España (342.100) e Italia (280.100). Según el tamaño de la población residente, Luxemburgo tiene las tasas de inmigración más altas en 2015 (42 inmigrantes por cada 1.000 habitantes) – véase figura 16. Con respecto a la distribución por sexo de los inmigrantes en los estados de la UE en 2015, 56% son hombres y 44% son mujeres. En Alemania se encuentra la mayor proporción de varones 63%, en cambio la mayor proporción de mujeres se encontró en Chipre 57% (ver figura 17).

Figura 16. Inmigrantes (por cada 1.000 habitantes), 2015



Fuente: Eurostat (2018)

Figura 17. Inmigrantes por sexo (% de todos los inmigrantes), 2015



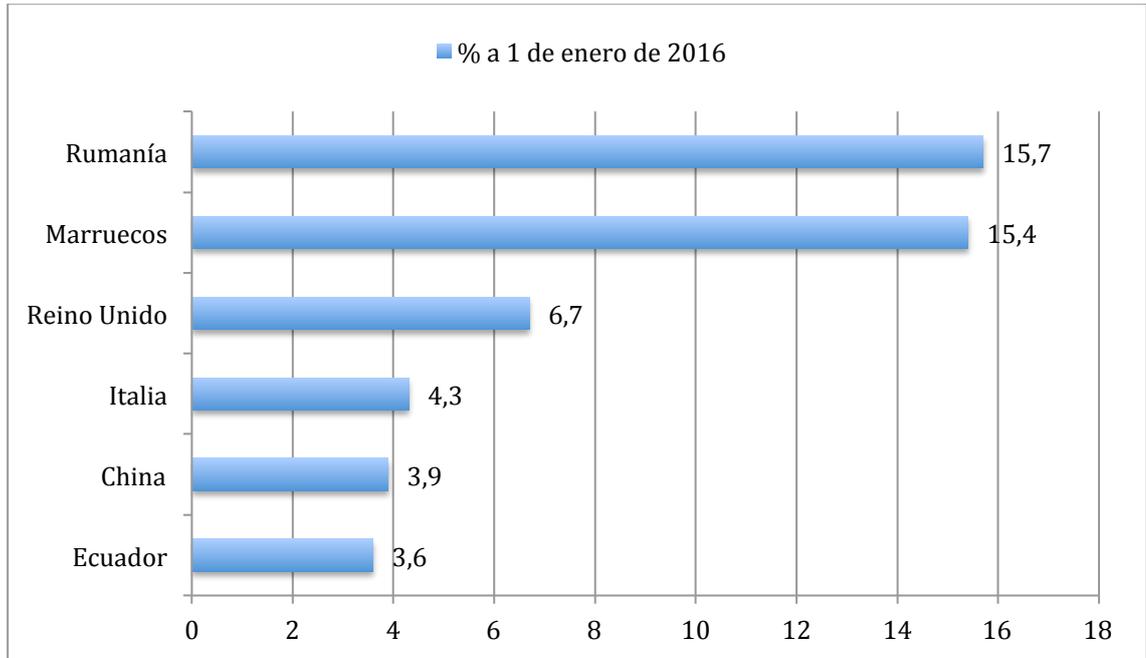
Fuente: Eurostat (2018)

Según el informe sobre perspectivas migratorias de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD – por sus siglas en inglés) de 2017 (OECD, 2017), los flujos migratorios permanentes en la zona de la OECD han aumentado por tercer año consecutivo, según datos preliminares de 2016. En ese año alrededor de 5 millones de personas emigraron de manera permanente a países de la OECD, cifra muy superior al máximo anterior, observado en 2007 antes de la crisis económica. En 2016 los índices de empleo de la población migrante de la OECD se mantuvieron relativamente estables en 67,4%, lo que supone un aumento de un punto porcentual en comparación con el año anterior. No obstante, los índices de

desempleo de los nacidos en el extranjero siguen siendo mayores que los de sus equivalentes nacidos en el país de acogida, sobre todo en Europa. Entre los principales hallazgos del informe también se resalta que en la EU el número de trabajadores de la EU que fueron enviados por sus empresas a otros países de la EU bajo contratos locales alcanzó casi 1,5 millones en 2015, lo que supone un incremento del 80% en un período de diez años. Otro dato interesante es que en 2014, más de 3 millones de estudiantes internacionales se registraron en instituciones de educación superior en países de la OECD, de los cuales un 21% eran chinos. De media, los estudiantes internacionales representan el 8% del número total de estudiantes inscritos en instituciones de educación superior en los países de la OECD en 2014. Estos representan el 13% de los estudiantes inscritos en cursos de maestría y 22% de los inscritos en cursos de doctorado, un total de 1,3 millones de personas. En 2015 en los países de la OECD, 124 millones de personas eran nacidas en países foráneos, lo que representa un promedio de 13% de la población total comparado con 9,5% en el 2000. De estos, 46% estaban viviendo en la zona de la EU (incluyendo países de la zona de libre comercio) y un 35% en los Estados Unidos (OECD, 2017). En España, la población extranjera residente se sitúa en 4.418.157 personas y se reduce un 0,8% respecto al 1 de enero de 2015. Los extranjeros representan el 9,5% del total de la población (Instituto Nacional de Estadística, 2017a). Rumanía con un 15,7% ocupa el primer puesto entre las nacionalidades

predominantes entre los residentes no españoles, seguida de Marruecos con un 15,4 y el Reino Unido con un 6,7% (véase figure 18).

Figura 18. Inmigrantes por sexo (% de todos los inmigrantes), 2015



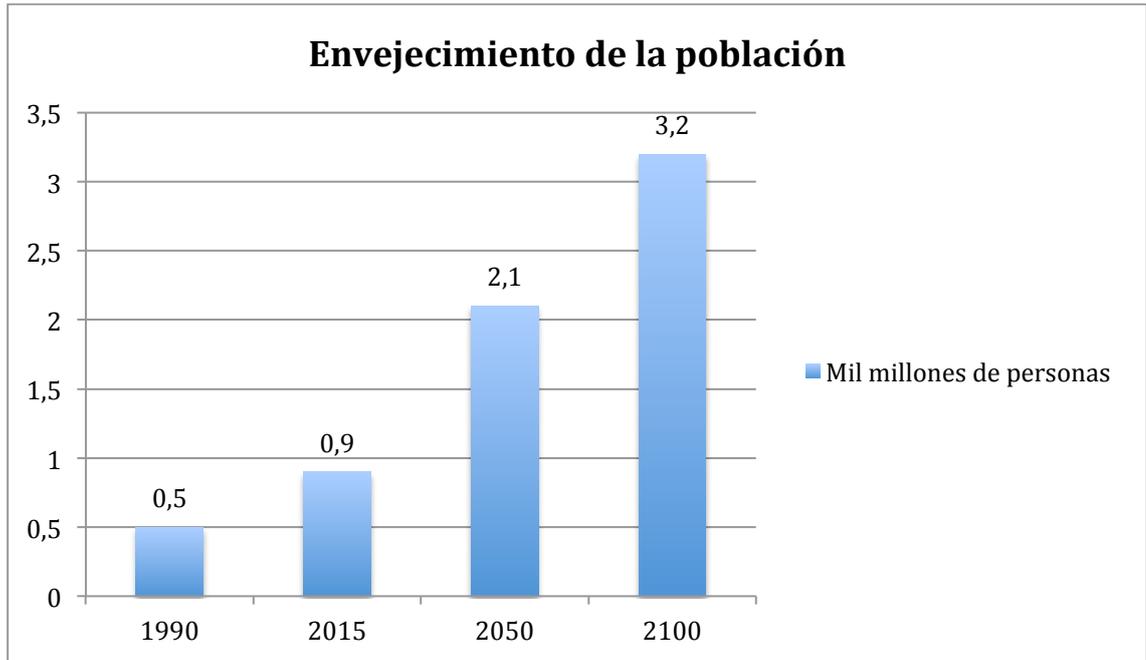
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2017a). Elaboración propia

3.4. Edad como área específica de la diversidad

En la actualidad la expectativa de vida para la población mundial es mayor. Prácticamente todos los países del mundo están experimentando un crecimiento en el número y la proporción de personas mayores en su población. Esto que sin duda es un indicador del gran progreso que ha experimentado el desarrollo humano, también ha llevado a tener que considerar el envejecimiento de la población y sus consecuencias para el aparato productivo de las economías mundiales. Las implicaciones de este fenómeno abarcan casi todos los sectores de la sociedad, desde la demanda de bienes y servicios, la protección social e infraestructuras, hasta los mercados laborales. Las personas permanecen más tiempo como trabajadores activos y las organizaciones están reteniendo empleados mayores, lo que incide en la diversidad de los lugares de trabajo (De Meulenaere et al., 2016). Según los datos del informe de Naciones Unidas sobre las perspectivas de la población mundial (United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2017), en el año 2017 había aproximadamente 962 millones de personas de 60 años o más en el mundo, que representaban el 13% de la población mundial. La población de 60 años o más está creciendo a una tasa de alrededor del 3 por ciento anual. Actualmente, Europa tiene el mayor porcentaje de población de 60 años o más (25%). El envejecimiento rápido también ocurrirá en otras partes del mundo, de modo que para 2050 todas las regiones del mundo, excepto África, tendrán casi una cuarta parte o más de sus poblaciones a partir de los

60 años. Se prevé que el número de personas de edad en el mundo sea de 1.400 millones en 2030 y 2.100 millones en 2050, y podría aumentar a 3.100 millones en 2100 (ver figura 19).

Figura 19. Población mundial proyectada de 60 años o más



Fuente: (United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2017). Elaboración propia

La cuarta dimensión de la diversidad que ocupa las iniciativas de las empresas a nivel global es la edad. Resulta evidente que las capacidades y las necesidades de las personas cambian dependiendo de la etapa en el ciclo de vida en la que se encuentren. La edad influye en las capacidades de las personas, en ocasiones para incrementarlas y en otras para disminuirlas. En muchos de los países con economías desarrolladas se ha producido una

transformación en su estructura demográfica y se espera que ocurra lo mismo en los denominados países en desarrollo, ya que las poblaciones están envejeciendo debido a la disminución de la fecundidad y el aumento en las expectativas de vida. Naturalmente, este efecto ya se nota y se reflejará cada vez más en la población en edad de trabajar (Orden & Jiménez, 2018; Verworn, 2009). Estos cambios demográficos indican que la composición y estructura de la fuerza de trabajo cambiará considerablemente y los líderes organizacionales se verán en la necesidad de encontrar maneras de transferir el conocimiento de los trabajadores de más edad a los nuevos trabajadores, retener su fuerza de trabajo existente y competir para llenar las vacantes de un número decreciente de candidatos (Herrera et al., 2011). Las compañías se verán obligadas a desarrollar políticas para mantener los niveles de productividad de su fuerza laboral en todas las etapas de su trayectoria profesional (Orden & Jiménez, 2018). En su estudio sobre las perspectivas futuras de la gestión estratégica de los recursos humanos en Norte América, Lepak & Shaw, (2008) resaltan que los mayores de 65 años representan aproximadamente el 13% de la población actual, cifra que crecerá hasta el 20% en 2050. En su opinión, existen argumentos teóricos convincentes para preocuparse de cómo estas dinámicas demográficas pueden afectar la capacidad de los sistemas de gestión de recursos humanos para facilitar el alto rendimiento y apuntan a que la adaptación necesaria de éstos sistemas a una mano de obra envejecida puede ser un tema aún más crítico que la escasez de mano de obra a la que

se ha prestado mucha atención. Según Orden & Jiménez (2018) el impacto en los procesos de gestión del capital humano tendrá implicaciones en temas que van desde la revisión de los puestos y adecuación a los profesionales más mayores (e.g. aquellos puestos con requerimientos físicos relevantes); las políticas de retribución y el posible cambio de paradigma de un retribución tradicionalmente ascendente por un modelo de retribución descendente que refleje un escenario de reducciones de responsabilidad y/o dedicación; la formación continua y no solo en las primeras etapas del desarrollo organizacional, las políticas de bienestar que garanticen condiciones óptimas en los aspectos físicos y psicológicos del trabajo y todo ello bajo un modelo en donde estos *seniors* no terminen convirtiéndose en un obstáculo para el desarrollo profesional de las siguientes generaciones.

Para (Arsenault, 2004) las diferencias generacionales han sido un factor a menudo mal entendido e incluso ignorado a la hora de abordar la gestión de la diversidad. Esa falta de comprensión no ha permitido a las empresas aprovechar las fortalezas que se pueden originar de contar con diferentes sistemas de valores, creencias, preferencias y actitudes y el impacto que éstos pueden tener en, por ejemplo, la reducción de costes de rotación, el aumento de las ventas a través de estrategias acertadas de segmentación y finalmente en los beneficios. Este conocimiento resulta crucial si tomamos en cuenta que en la actualidad las organizaciones burocráticas han dado paso a estructuras cada vez más horizontales. De hecho, en su estudio sobre

la validación de las diferencias generacionales Arsenault (2004) concluye que éstas tienen un impacto significativo en, por ejemplo, las preferencias en relación a los estilos de liderazgo (e.g. como una persona de una generación conduce o cómo ella prefiere ser conducida). Los directivos deben reconocer en las diferentes generaciones presentes en su organización un factor relevante dentro de las demás dimensiones de la diversidad como el género, raza, la religión y la discapacidad.

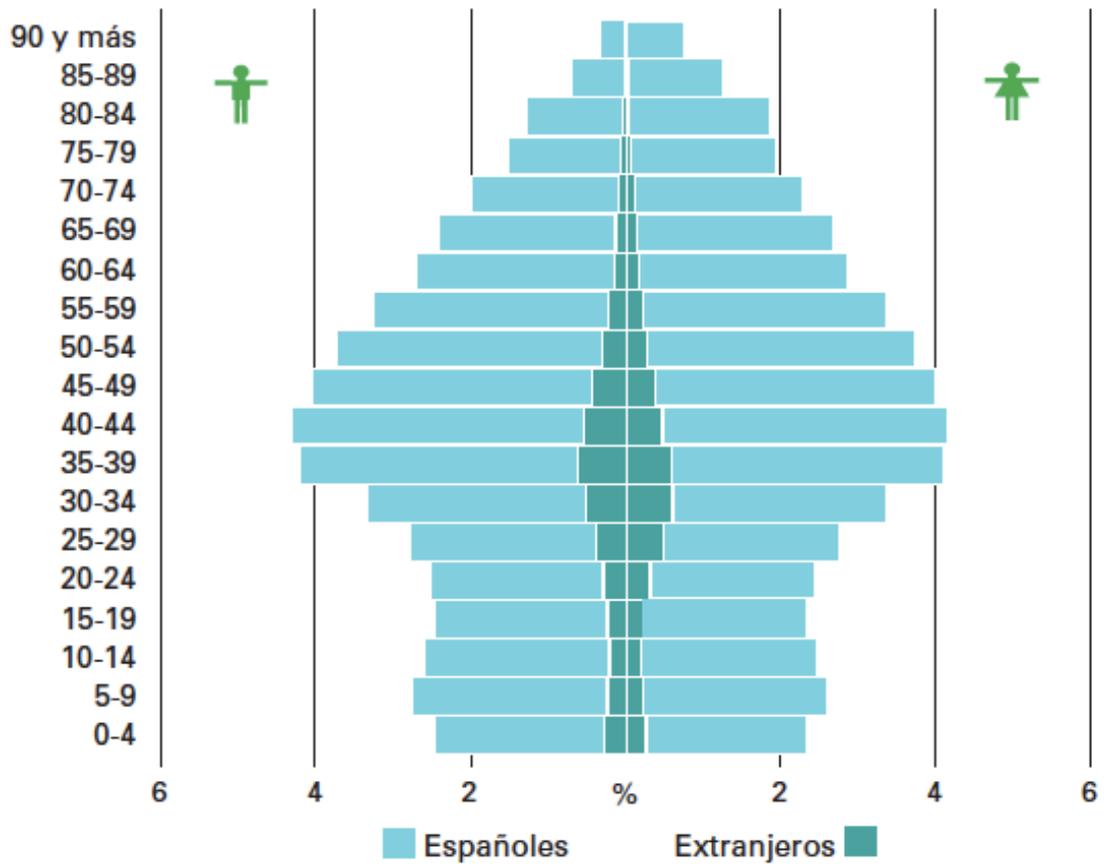
La investigación sobre la edad como una de las dimensiones de la diversidad en los equipos y las organizaciones se fundamenta en dos perspectivas teóricas competitivas, subrayando por un lado los efectos positivos y por el otro los efectos negativos sobre el desempeño organizacional (De Meulenaere et al., 2016). En opinión de estos autores, según la perspectiva de información/toma de decisiones, mezclar personas de diferentes edades podría estimular la creatividad de la fuerza laboral, su capacidad de resolución de problemas, la calidad de la toma de decisiones, la productividad y, como resultado, el desempeño organizacional. Por otro lado, a partir de las teorías de similitud social y categorización, algunas investigaciones que se centran también en estos aspectos demográficos han concluido que la diversidad de edades también puede implicar diferencias en el sistema de valores, lo que podría convertirse en un obstáculo para la integración social, la cohesión y la necesaria cooperación entre los empleados, afectando por tanto al rendimiento de la organización. Que el

resultado sea positivo o negativo depende al parecer de la distribución de las edades de la fuerza laboral. En concreto en dos dimensiones, por un lado la variedad de edad (referida a la heterogeneidad de edades) y por otro en la polarización de la edad (en referencia a la separación de la fuerza de trabajo en subgrupos homogéneos distintos). La variedad de edades debería evidenciar las diferencias de conocimiento, teniendo un efecto favorable sobre las sinergias que incrementan el desempeño de la empresa, mientras que la polarización promueve la creación de subgrupos en función de los respectivos sistemas de valores relacionados con la edad, provocando algunos de los efectos negativos asociados con la diversidad como por ejemplo el levantamiento de barreras a la colaboración, impactando así al desempeño organizacional. Pero también hay que tomar en cuenta el entorno en el que las personas tienen que trabajar juntas, por lo que los autores introducen dos moderadores importantes, el tamaño de la organización y la seguridad en el empleo (e.g. el grado en que las empresas garantizan la continuidad del empleo a sus empleados), que se entiende que pueden afectar a la medida en que se toman en cuenta las ventajas o desventajas potenciales de los diferentes tipos de diversidad de edad. Sus hallazgos demuestran que tanto el efecto positivo de la variedad de edad como el impacto negativo de la polarización de la edad sobre la productividad del trabajo fueron más fuertes para las empresas grandes que para las pequeñas. También encontraron cierto apoyo para el impacto anticipado de moderación de la seguridad en el empleo, ya que reforzó el

efecto positivo de la variedad de edad en la productividad. Sin embargo, el resultado negativo de la polarización de la edad parece que no consigue mitigarse por la seguridad del empleo (De Meulenaere et al., 2016).

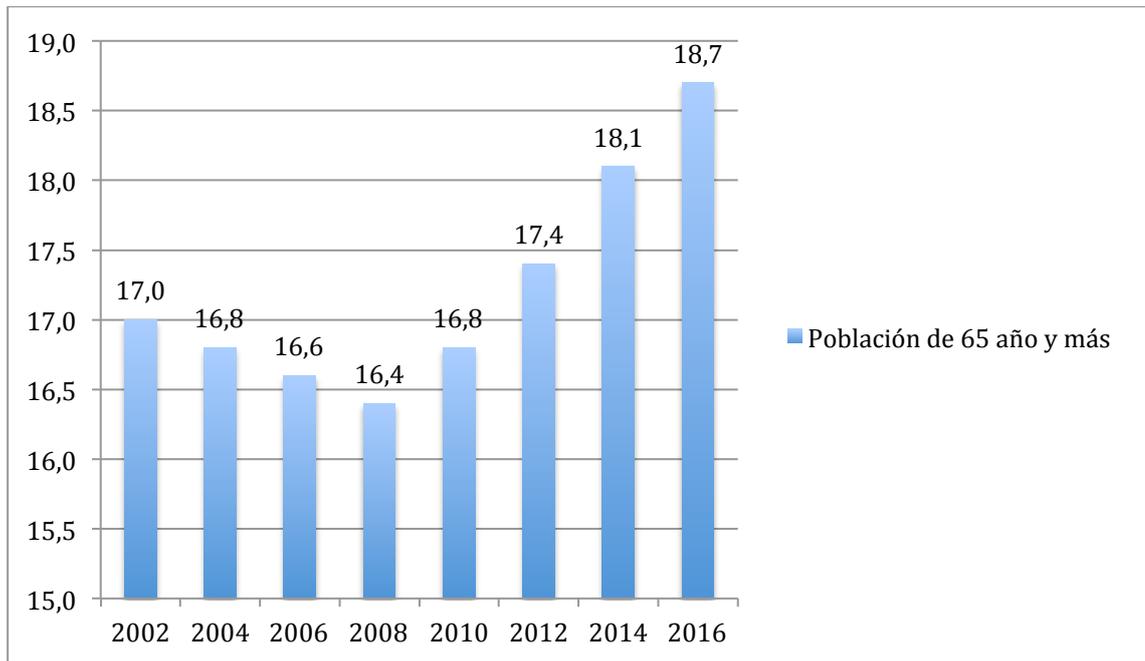
España no sólo no escapa a estos retos de la realidad demográfica, sino que los protagoniza. Según el Instituto Nacional de Estadística (Instituto Nacional de Estadística, 2017a), la población residente en España a 1 de enero de 2016 se sitúa en 46,4 millones de habitantes. Esta cifra es levemente inferior (3.737 personas) a la de 2015. Esto a pesar de que la población de nacionalidad española aumenta en 32.459 personas, debido al proceso de adquisición de nacionalidad española. La figura que representa la estructura de edad del total de la población deja de estar representada por un pirámide y se parece cada vez más a un ataúd (ver figura 20). Los mayores de 65 años representan 8,7 millones y representan el 18,7% de la población total. El número de centenarios también sigue en aumento (ver figura 21).

Figura 20. Pirámide de población de España (a 1 de enero 2016)



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2017a)

Figura 21. Población de 65 y más años (%)

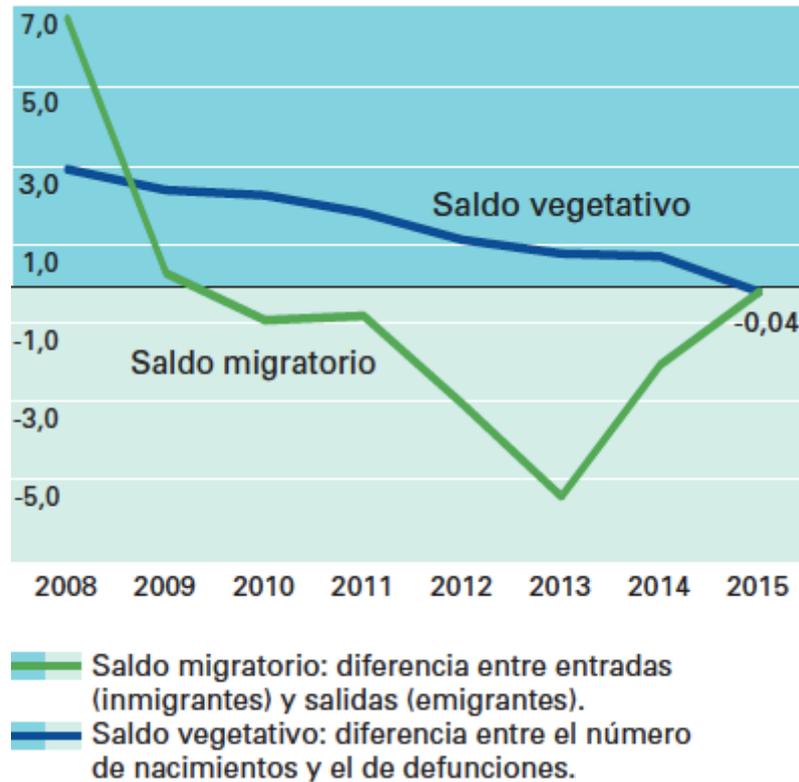


Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2017a). Elaboración propia

En el 2015 se produjeron en España 418.432 nacimientos, un 1,8% menos que el año anterior. En el primer semestre de 2017 fueron un total de 187.703 personas, lo que resulta en una disminución del 6,3% con respecto a la medición anterior y la cifra más baja desde el primer semestre de 1999. La tasa de natalidad resultó en 9,02 nacidos por 1.000 habitantes. El número medio de hijos por mujer es de 1,33 y la edad media a la maternidad sigue aumentando ligeramente hasta los 31,9 años. El número de nacimientos y la tasa de natalidad aumentaron durante la primera década del siglo XXI gracias a la entrada de inmigrantes, pero en la actualidad ni siquiera la población inmigrante contribuye a paliar los efectos de la baja natalidad. En relación a las estadísticas de defunciones, en el primer semestre de 2017 se

registraron un total de 219.835 fallecimientos, un 4,5% más que en el mismo período del año anterior. La figura 22 evidencia como los indicadores de crecimiento de la población sugieren que el saldo vegetativo sigue reduciéndose, mientras que el saldo migratorio ha frenado los pronunciados descensos de los años anteriores (Instituto Nacional de Estadística, 2017a). Según Orden & Jiménez (2018), necesitaríamos, al menos, 262.000 nacimientos más de los que se producen anualmente para poder asegurar el nivel de reemplazo generacional. Lo que para estos autores resulta un reto difícil de alcanzar teniendo en cuenta las actuales circunstancias sociales, económicas y laborales. De hecho, según ellos la situación será todavía peor, tomando en cuenta que las previsiones son que en los próximos 45 años, España podría perder 5,3 millones de personas.

Figura 22. Indicadores de crecimiento de la población (por 1.000 habitantes)

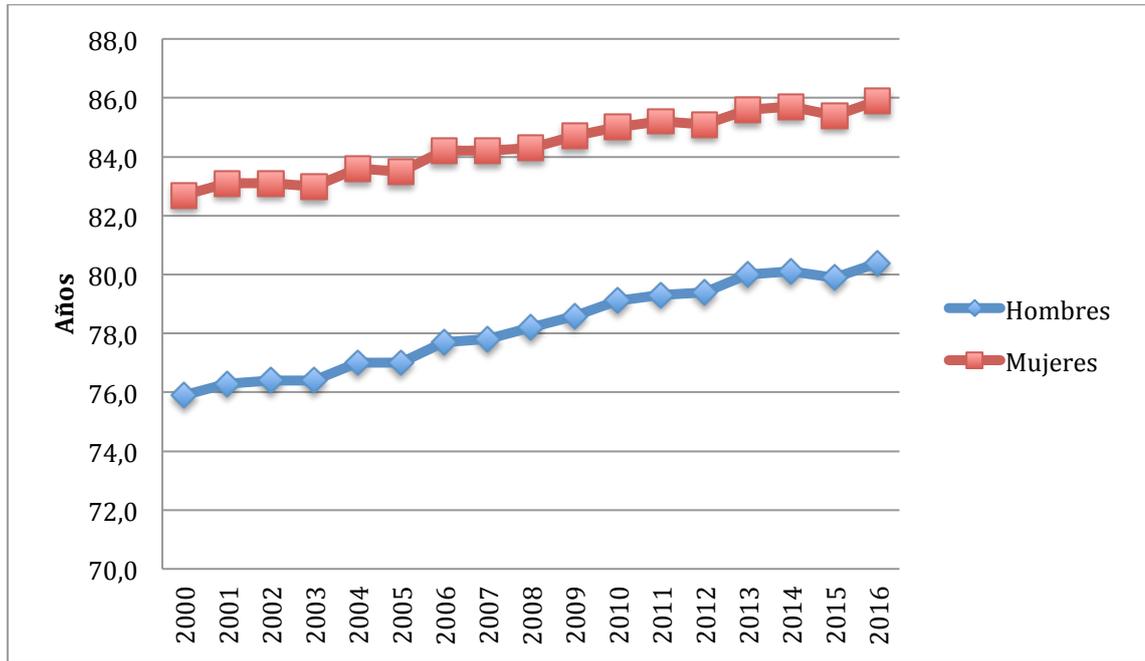


Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2017a)

A las cifras de nacimientos y defunciones hay que añadirle los datos sobre la esperanza de vida (el número medio de años que se espera seguir viviendo a una determinada edad en caso de mantenerse el patrón de mortalidad por edad – tasas de mortalidad a cada edad – actual). Entre los indicadores de desarrollo sostenible de la Unión Europea se incluye la esperanza de vida en el apartado de salud pública y en el apartado de cambios demográficos, forma parte del Pilar Europeo de Derechos Sociales (la esperanza de vida a los 65 años) y de los indicadores de

igualdad de género de *Eurostat* (Instituto Nacional de Estadística, 2017b). En general en los países del hemisferio occidental, la esperanza de vida ha experimentado notables avances en el último siglo. La probabilidad de morir se ha disminuido gracias a los avances tecnológicos en el campo de la medicina y el mayor acceso de la población a los servicios sanitarios, la mejora en las condiciones materiales de vida, los cambios en los hábitos nutricionales y la tendencia a llevar un estilo de vida más sano. Según los indicadores demográficos publicados por el INE, en el año 2016 en España la esperanza de vida al nacimiento de los hombres era, en cifras provisionales, de 80,4 años y la de las mujeres de 85,9 años (ver figura 23). En lo que respecta a la incidencia de la mortalidad por sexos, en el año 2016 (cifras provisionales) la cifra alcanza un valor de 103,0 defunciones de hombres por cada 100 defunciones de mujeres. Esta diferencia a favor de la mujer se ha ido reduciendo en las dos últimas décadas, y según datos provisionales, en el año 2016 la diferencia es de sólo 5,5 años a favor de la mujer, en comparación con los 7,1 años de 1994. En la Unión Europea en el año 2015, la brecha de género a favor de la mujer en la esperanza de vida al nacimiento era de 5,4 años en la UE-28 y de 5,7 años en España. Para el mismo año, la brecha de género a los 65 años era de 3,3 años en la UE-28 y de 4,0 años en España (Instituto Nacional de Estadística, 2017a).

Figura 23. Evolución de la esperanza de vida al nacimiento (datos provisionales)

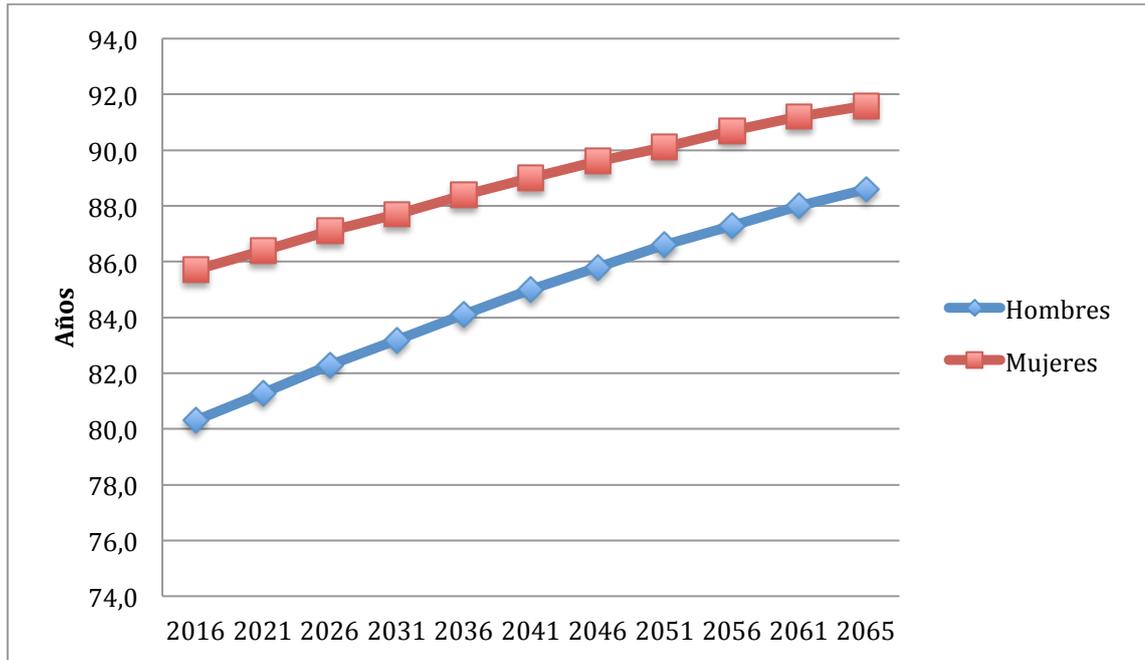


Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2017b). Elaboración propia

Según las proyecciones a 50 años del INE (2016-2066) la esperanza de vida al nacimiento, alcanzaría los 83,2 años en los hombres y los 87,7 en las mujeres en el año 2031, lo que supone una ganancia respecto a los valores actuales de 3,3 y de 2,3 años respectivamente. Estos valores serían de 88,6 años de esperanza de vida al nacimiento para los hombres en el año 2065 y de 91,6 años para las mujeres en el año 2065. En el año 2031 las mujeres que tuvieran 65 años vivirían en promedio 24,7 años más y en el caso de los hombres 21,0 años más, frente a los 22,7 años de supervivencia en el año 2015 para las mujeres a los 65 años y a los 18,8 años de supervivencia en el año 2015 para los hombres a los 65 años de edad (ver figura 24). Todos estos datos demuestran que se retrasa la edad de la defunción, éstas

defunciones se producen en número superior a los nacimientos y esto resulta en un población mayor que se ha duplicado, mientras que la juvenil se ha reducido una cuarta parte.

Figura 24. Proyección de la esperanza de vida al nacimiento por periodo

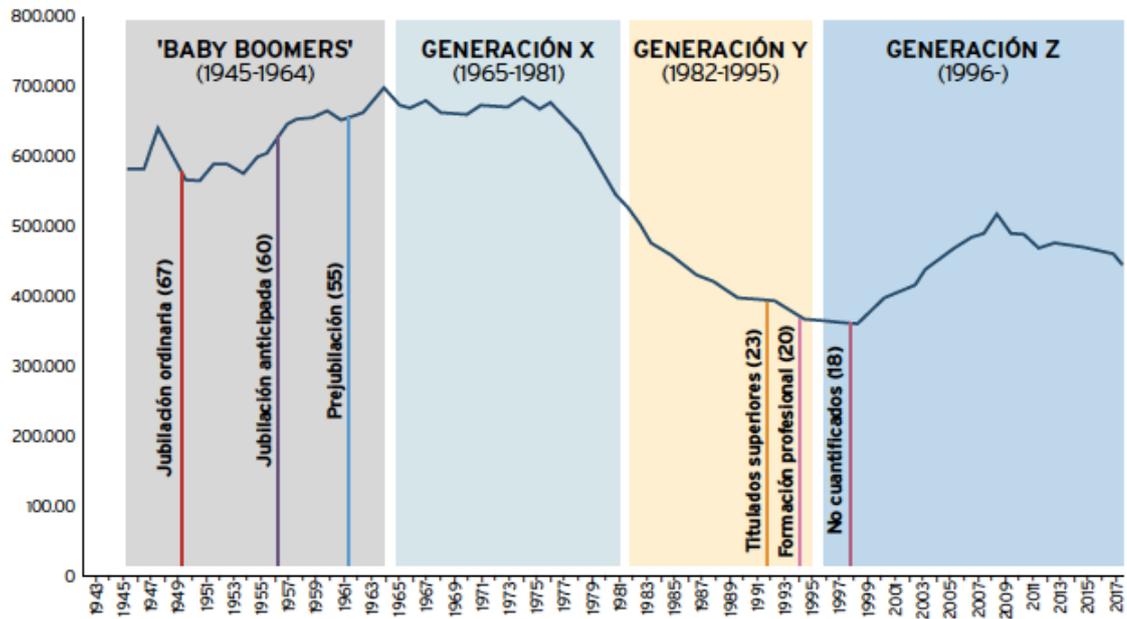


Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2017b). Elaboración propia

Sin tener en cuenta las consideraciones relacionadas con el incremento de los gastos en sanidad y prestaciones sociales, la disminución de los ingresos por cotizaciones a la Seguridad Social y el peligro que corre el estado de bienestar, todas cuestiones importantes pero que no son objeto de este estudio, esta realidad demográfica evidencia el envejecimiento de la fuerza laboral. En 2013, la tasa de empleo de la población de 50-64 años de edad en España fue de 2,3 puntos porcentuales más que en 2003 y 11,7 puntos

porcentuales por debajo del promedio de la OECD. En el contexto de la UE, la tasa de empleo para este grupo de edad es de 49,5%, 8,8 puntos porcentuales más que en 2003 (OECD, s. f.). Estas tendencias nos permiten concluir que, si las cosas no cambian radicalmente, el lugar de trabajo del futuro será muy diferente al actual. Los adultos maduros permanecerán más tiempo empleados y por tanto nos enfrentaremos a la necesidad de comprender los retos y fortalezas inherentes a un lugar de trabajo multigeneracional y a ser capaces de aprovechar al máximo la diversidad de edades. De hecho, según Orden & Jiménez (2018) este escenario sin precedentes ya es una realidad y nos encontramos con un lugar de trabajo en el que interactúan hasta cuatro generaciones diferentes (ver figura 25). Asimismo subrayan como el actual mercado laboral está sustentado en la generación X, llamando especialmente la atención como el segundo grupo más importante son los llamados *baby boomers* en vez de los jóvenes (ver tabla 2), lo que según estos autores demuestra como la fuerza laboral española está en proceso de envejecimiento y apunta hacia una escasez de talento joven al corto-medio plazo y un difícil reemplazo de la Generación del *Baby Boom*.

Figura 25. Proyección de la esperanza de vida al nacimiento por periodo



Fuente: (Orden & Jiménez, 2018)

Tabla 2. Datos de la población activa Q4/2017 (miles de personas)

	Baby boomers	Generación X	Generación Y (Millennials)	Generación Z	TOTAL
Activos	6.641	9.996	5.869	259	22.765
Ocupados	5.683	8.625	4.571	119	18.998
Parados	957	1.371	1.289	140	3.767
Inactivos	11.439	1.274	1.704	1.534	15.952

Fuente: (Orden & Jiménez, 2018). Elaboración propia

Una fuerza labora compuesta por diferentes rangos de edades permite crear un entorno en el que cada generación aporta diferentes talentos y habilidades (Cappelli & Novelli, 2013; Meister, Willyerd, & Foss, 2010). La promoción de relaciones de colaboración y la creación de oportunidades para la tutoría (“*mentoring*”) entre generaciones, proporciona la semilla para aprovechar la diversidad de edades en el lugar de trabajo (Knight, 2014). Sin embargo, según Verworn (2009) un tema en este contexto que no ha recibido suficiente atención es la capacidad de innovación del envejecimiento de la fuerza laboral. Las personas mayores se han considerado principalmente como receptores de la innovación en lugar de una fuente de innovación. Algunos estudios se han planteado la pregunta de sí los empleados mayores podrán desarrollar ideas y compensar la pérdida de empleados más jóvenes en las empresas (Verworn, 2009). Este mismo

autor informa sobre un estudio de 374 empresas alemanas realizado por Meyer (2007), según el cual la edad de la fuerza de trabajo está relacionada negativamente con la probabilidad de introducir tecnologías nuevas o mejoradas en el proceso operativo. Aún más, otros estudios encontraron una asociación negativa entre la edad media de los empleados y la probabilidad de innovación de procesos en las empresas manufactureras y una relación en forma de U invertida entre la edad de los inventores y su producción inventiva (es decir, la generación de patentes) (Verworn, 2009).

En opinión de Orden & Jiménez (2018), aunque van en aumento las empresas que están trabajando sobre esta dimensión de la diversidad, todavía se encuentran en una fase inicial en el desarrollo de políticas relacionadas con la edad como variable relevante en la dirección del personal y en especial con las iniciativas dirigidas a la gestión del envejecimiento. El inminente cambio en la estructura demográfica de la población y por tanto de las plantillas de trabajadores, obliga a los directivos empresariales a llevar a cabo una reflexión estratégica que permita transformar la diversidad del capital humano en una ventaja competitiva y aquellas empresas que lo consigan lo verán reflejado de forma positiva en sus indicadores de desempeño.

4. Percepción de la diversidad

El propósito de este estudio es investigar las percepciones de la alta gerencia sobre la relación entre la gestión de la diversidad y el desempeño organizacional e identificar diferentes perfiles de los principales ejecutivos de recursos humanos mediante el análisis de clústeres. Para Allen et al., (2007) es la percepción de la diversidad lo que impulsa las interacciones individuales dentro de una organización. Y como en tantos otros aspectos de la vida, la percepción es realidad. También con respecto a la diversidad. Aún si existe diversidad en cualquier de sus dimensiones (e.g. raza, género, edad, afiliación religiosa, origen nacional) dentro de la organización, si la fuerza laboral no percibe que su lugar de trabajo es diverso, es improbable que la organización obtenga los beneficios asociados a la diversidad. Las percepciones y actitudes están relacionadas con comportamientos (De Meuse, Hostager, & O'Neill, 2007). La óptica perceptiva de un empleado determina en buena medida su realidad. Los empleados que perciben la diversidad de valores en el lugar de trabajo consideran que la diversidad tiene muchas consecuencias positivas para ellos mismos (De Meuse et al., 2007).

En este sentido la importancia de las percepciones de la alta gerencia viene dada por su posición de liderazgo y su influencia en la toma de decisiones y la consecución de los objetivos organizacionales. De hecho, según Yang & Konrad (2011) la investigación ha documentado que el apoyo de la alta

gerencia es un predictor positivo de la presencia de prácticas de gestión de la diversidad y las organizaciones que han sido capaces de crear una relación clara entre la efectividad y el rendimiento de la diversidad tienen más probabilidades de desarrollar prácticas de gestión de la diversidad. Este liderazgo es clave no sólo para la implicación de los empleados con las metas propuestas, sino también para facilitar los cambios necesarios en la cultura organizacional (e.g. sistemas de valores y creencias asociados a la diversidad). Para De Meuse et al., (2007) el apoyo de la alta dirección a la diversidad como oportunidad de aprendizaje y no como responsabilidad es crítico para crear una cultura organizacional que reclute, retenga y promueva la diversidad. De hecho, Herrera et al. (2011) habla específicamente del compromiso del máximo representante del liderazgo organizacional, el director ejecutivo (*Chief Executive Officer – CEO*), como requisito previo para el éxito de la gestión de la diversidad. Aguirre Jr & Martinez (2002) en su estudio sobre las prácticas de liderazgo y diversidad en la educación superior, sostienen que un obstáculo para incorporar la diversidad en las organizaciones (en su caso en el ámbito de la educación superior) es la ausencia de prácticas de liderazgo efectivas en la cultura organizacional que legitimen la diversidad. Se puede argumentar que la percepción de la relación entre la gestión de la diversidad y el desempeño organizacional por parte de la alta gerencia determinará las políticas de recursos humanos de sus compañías y su orientación estratégica hacia el desempeño organizacional.

Por supuesto, esto también se aplica a lo más alto del gobierno corporativo. Goodstein, Gautam, & Boeker (1994) en su estudio sobre los efectos del tamaño de los consejos de administración y su diversidad en el cambio estratégico refieren como estudios anteriores han argumentado que la incorporación de diversos grupos de interés y partes interesadas en el consejo facilita la adquisición de recursos críticos para la organización y sugieren que la diversidad en los consejos puede beneficiar indirecta o directamente a las organizaciones al promover la difusión de diferentes perspectivas y reducir la probabilidad de complacencia y rigidez en la evaluación de las propuestas ejecutivas por parte de un consejo. Según De Meuse et al., (2007), los programas de cambio organizacional se vuelven más eficaces cuando se implementan de una manera descendente y uno de los factores que explican el éxito de la actual formación en diversidad parece ser la voluntad de la alta dirección de apoyarla. Cuando se cuenta con el soporte de las posiciones de liderazgo para entender la diversidad como una oportunidad de aprendizaje en lugar de una directiva de gestión es posible crear un contexto organizacional de inclusión. Una gran parte de la literatura aborda la cuestión a través de estadísticas demográficas y sólo unos pocos estudios se han centrado en las percepciones (Allen et al., 2007). De ahí la necesidad de investigar estas percepciones y su impacto en el desempeño organizacional.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

Capítulo II. Metodología

1. Introducción: un estudio exploratorio

Este es un estudio exploratorio basado en encuestas. Los participantes fueron una muestra de altos ejecutivos de recursos humanos, miembros de la Asociación Española de Directivos de Recursos Humanos (<http://www.aedrh.org/>). AEDRH cuenta con más de 450 asociados, todos ellos el máximo ejecutivo del área de recursos humanos de sus empresas. El cuestionario era una versión modificada del instrumento utilizado en el estudio de la Comisión Europea sobre la diversidad (European Commission, 2005). Este cuestionario original fue enviado a 3000 empresas de los 25 Estados miembros de la UE, miembros del *European Business Test Panel* (European Commission, 2005). Con el objetivo de validar y perfeccionar el cuestionario, se realizaron cinco entrevistas en profundidad con miembros de las comisiones de investigación y diversidad de la AEDRH. Como resultado de estas entrevistas, desarrollamos un cuestionario final de gran validez (ver Anexos), habiendo tenido en cuenta las opiniones de gerentes de recursos humanos altamente cualificados.

El apoyo al uso del *Business Case for Diversity* (European Commission, 2005) como base para esta investigación proviene de los puntos fuertes del método de estudio de caso. Los estudios de casos no sólo permiten al investigador obtener una visión holística de un fenómeno específico, sino

que también proporcionan un panorama general utilizando muchas fuentes de evidencia (Noor, 2008).

2. Formulación del problema de investigación

Según Rivera-Camino (2014), el objetivo del planteamiento del problema es facilitar la comprensión del estudio realizado y su estructura debe incluir:

1. El tema general exponiendo el contexto conceptual del proyecto de investigación.
2. La pregunta general, resaltando la importancia del tema.
3. El problema y la pregunta específica, exponiendo la contribución del estudio.

El enunciado del problema general de investigación que resuelve esta tesis es el siguiente:

Problema general de investigación

¿Existe en la percepción de los altos ejecutivos de recursos humanos en España, una relación entre la gestión de la diversidad y el rendimiento en la empresa? ¿Es posible, en función de esa percepción, agrupar en perfiles distintivos a los altos ejecutivos de recursos humanos?

En función de este problema general se fijan los objetivos generales y específicos de la investigación.

3. Objetivos de la investigación

Tal y como señala Rivera-Camino (2014), la declaración de objetivos debe explicar las metas generales y específicas del estudio, mostrando las contribuciones originales de la investigación y clarificando sus límites. Por tanto acogiéndonos a la introducción hecha en el apartado anterior, esta tesis tiene como objetivo general y específico:

Objetivo general de la investigación

Comprobar si existe, y cómo es percibida por parte de los altos ejecutivos de RR.HH., la relación entre la gestión de la diversidad y el rendimiento en las empresas en España. Y a partir de los hallazgos, agrupar en clústeres a los altos ejecutivos en función de su percepción.

Objetivo específico de la investigación

Comprobar a través de un cuestionario online, si en función de la percepción que los altos ejecutivos de RR.HH., miembros de la AEDRH, tienen sobre la relación entre la gestión de la diversidad y el rendimiento en las empresas, es posible agruparlos en clústeres y desarrollar una clasificación de su tipología.

A partir del problema general y los objetivos fijados, se generan la siguiente proposición para esta investigación.

4. Proposición

Según Rivera-Camino (2014), las hipótesis deben incluir los siguientes criterios de idoneidad:

- Poder explicativo: ofreciendo una explicación a las preguntas formuladas.
- Poder predictivo: ofreciendo predicciones claras sobre los resultados.
- Posibilidad de refutación: en función de los resultados obtenidos.
- Consistencia interna: conectando de forma lógica los conocimientos previos (premisas y asunciones) con las predicciones.

En nuestro caso y tomando en cuenta nuestra aproximación basada en el análisis de clúster, hemos preferido formular nuestra suposición en términos de proposición. Nuestra proposición, por tanto, será estudiar cuál es la percepción que los altos ejecutivos de recursos humanos tienen sobre la relación entre la gestión de la diversidad y el rendimiento en las empresas y si en función de esas percepciones es posible agruparlos en clústeres, desarrollando una clasificación de su tipología.

5. Ficha técnica

La ficha técnica del muestreo es la siguiente:

Población	450 miembros de AEDRH
Tamaño de la muestra	314
Selección de la muestra	No probabilístico (subjeto por decisión razonada)
Técnica de recogida de información	Cuestionario online (a través de Survey Monkey)
Lugar	España (nivel nacional)
Fecha	Mayo y Junio de 2014

6. Implementación de la investigación

El estudio se llevó a cabo entre mayo y junio de 2014. En total, se seleccionaron 314 altos ejecutivos de RR.HH. miembros de la AEDRH como la muestra objetivo. Se envió una carta por correo electrónico junto con el acceso al cuestionario en línea. Esto se hizo usando un programa de encuesta basado en Web llamado *Survey Monkey* (www.surveymonkey.com). La utilización de un cuestionario en línea se sustenta por los beneficios que aporta al proceso de recolección de información: menor coste en relación con otros métodos de recolección de datos, soporte para el desarrollo del instrumento, facilitación de la tasa de respuesta y apoyo al proceso de recopilación de datos, almacenamiento

automático de las respuestas en la base de datos del proveedor eliminando la necesidad de entrada manual de datos y posibilitando la descarga de los resultados (Marra & Bogue, 2006; Van Selm & Jankowski, 2006). Otras ventajas de las encuestas en línea mencionadas en la literatura incluyen: ausencia de sesgo del entrevistador; eliminar la necesidad de introducir datos, en la medida en que los datos quedan guardados directamente en un archivo electrónico y la conveniencia que implica para los encuestados (Van Selm & Jankowski, 2006).

La primera invitación a participar en el estudio se hizo por correo electrónico y produjo 99 respuestas. Una segunda invitación por correo electrónico produjo otras 24 respuestas. Los 123 altos ejecutivos de RR.HH. que completaron la encuesta resultaron en una tasa de respuesta utilizable del 39%. Esto es lo que se espera para este tipo de investigación (Becker & Huselid, 1998). Tres encuestas fueron devueltas incompletas y por lo tanto excluidas. De los 120 encuestados válidos, la mayoría (26%) pertenece al sector de consultoría / servicios / ocio; Tienen sus sedes en Europa (78%), más de 5.000 empleados (39%), ingresos anuales superiores a 1.000 millones de euros (39%), sus principales regiones de influencia son Europa (100%) y América (71%), y el 39% de ellos tienen influencia mundial.

Las siguientes tablas presentan detalles sobre el perfil de las empresas de los encuestados.

Tabla 3. Perfil de las empresas de los encuestados (sector de actividad)

1. Indique su principal sector de actividad:		
a) Construcción / transporte / Logística	8	7%
b) Consultoría / servicios / ocio	31	26%
c) Comercio / distribución	8	7%
d) Informática / telecomunicaciones	7	6%
e) Financiero / seguros	11	9%
f) Industrial / metalúrgico	20	17%
g) Institucional / Admin. públicas	5	4%
h) Químico / farmacéutico	9	8%
i) Agropecuario / alimentación	11	9%
j) Medios / Editorial	3	3%
k) Otro - por favor especifique:	7	6%
	120	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Perfil de las empresas de los encuestados (país de la sede central)

2. Indique el país en el que se encuentra la sede central (Headquarters) de su empresa:

a) Europa	94	78%
b) América	20	17%
c) África	0	0%
d) Oriente Medio	0	0%
e) Asia	6	5%
f) Oceanía	0	0%
g) Global	0	0%
	120	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Perfil de las empresas de los encuestados (número de empleados)

3. Indique el número de empleados de su empresa:		
a) Menos de 250	27	23%
b) Entre 250 y 500	17	14%
c) Entre 501 y 1.000	13	11%
d) Entre 1.001 y 5.000	16	13%
e) Más de 5.000	47	39%
	120	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Perfil de las empresas de los encuestados (ingresos anuales)

4. Indique los ingresos anuales de su empresa (en millones de euros anuales):		
a) Menos de 50	18	15%
b) Entre 50 y 249	34	28%
c) Entre 250 y 499	9	8%
d) Entre 500 y 1.000	12	10%
e) Más de 1.000	47	39%
	120	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Perfil de las empresas de los encuestados (regiones de influencia)

5. Indique las regiones de influencia de su empresa (Seleccione todas las que apliquen):

A) Europa	100%
B) América	71%
C) África	52%
D) Oriente medio	50%
E) Asia	53%
F) Oceanía	42%
G) Global	39%
1 Región	28%
2 Regiones	13%
3 Regiones	8%
4 Regiones	5%
5 Regiones	7%
Global	39%

Fuente: Elaboración propia

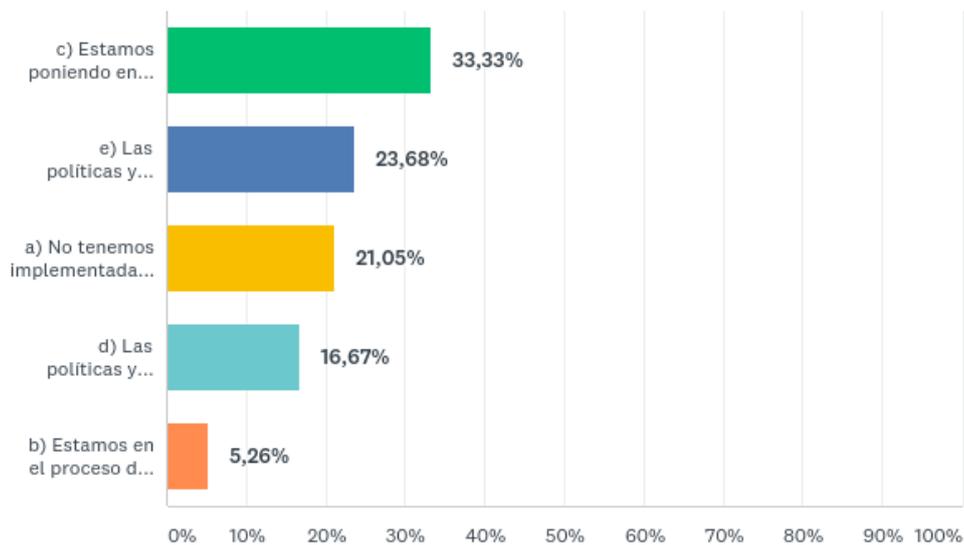
CAPÍTULO III

RESULTADOS

Capítulo III. Resultados

Un tercio de los encuestados están poniendo en práctica las políticas y prácticas de diversidad, pero apuntan que aún queda mucho por hacer y un 21% que no tienen implementadas tales políticas o prácticas. Aún así, más de un 24% responden que las políticas y prácticas han sido bien implementadas ya por algún tiempo (más de cinco años) y que se actualizan y mejoran constantemente. El resto un 22%, las ha implementado recientemente (dentro de los últimos cinco años) o está en proceso de desarrollar un enfoque de igualdad y diversidad. Véase figura 26 y tabla 8.

Figura 26. Respuestas cuestionario (Situación en relación con las políticas y prácticas de diversidad)



Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Respuestas cuestionario (Situación en relación con las políticas y prácticas de diversidad)²

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS			
c) Estamos poniendo en práctica las políticas, pero aún queda mucho por hacer (3)	33,33%	38		
e) Las políticas y prácticas han sido bien implementadas ya por algún tiempo (más de cinco años) y se actualizan y mejoran constantemente (5)	23,68%	27		
a) No tenemos implementadas tales políticas o prácticas (1)	21,05%	24		
d) Las políticas y prácticas han sido implementadas recientemente (dentro de los últimos cinco años) (4)	16,67%	19		
b) Estamos en el proceso de desarrollar un enfoque de igualdad y diversidad (2)	5,26%	6		
TOTAL		114		
ESTADÍSTICAS BÁSICAS				
Mínimo	Máximo	Mediana	Media	Desviación estándar
1,00	5,00	3,00	3,17	1,41

Fuente: Elaboración propia

Este patrón de implementación es cierto independientemente del sector principal de actividad de la empresa, con la excepción del sector consultoría / servicios / ocio, en donde un 48% de los encuestados (21 en total) señalan que las políticas y prácticas ya han sido implementadas por más de cinco años y que se revisan y mejoran constantemente. Del total de 120 encuestados, la mayoría (20%) pertenecen al sector de consultoría / servicios / ocio; tienen su sede central en Europa (78%); cuentan con más de

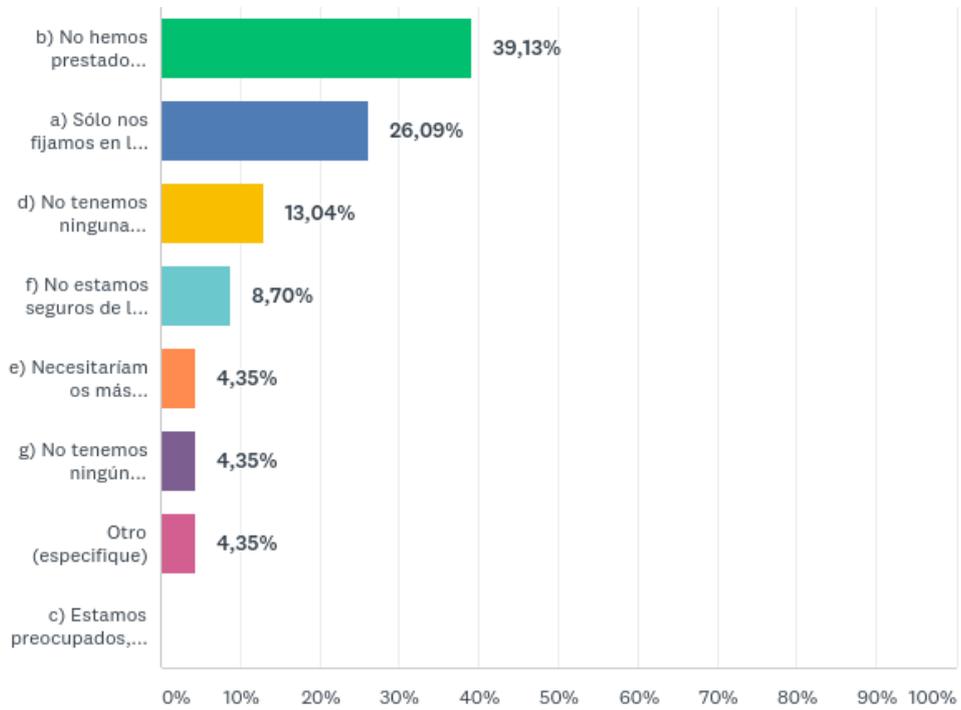
² Mínimo y máximo: el menor y el mayor valor seleccionados (opciones de respuesta) al menos por un encuestado.

5.000 empleados (38%); tienen ingresos anuales de más de 1.000 millones de euros (37%) y su región de influencia es Europa (64%).

Estos resultados contrastan con los obtenidos en el *Business Case for Diversity* (European Commission, 2005), en donde un 42% de los encuestados respondieron que sus políticas habían sido implementadas hace más de cinco años y un 27% las había puesto en práctica en los últimos cinco años.

En relación a porque no hay implementadas políticas y prácticas de diversidad, casi un 40% de la muestra responde que porque no le han prestado importancia a la diversidad. Quizás más significativo es que 22% de los encuestados señalan que no tienen ninguna experiencia en el área o que no están seguros de lo que realmente significa diversidad. Véase figura 27 y tabla 9.

Figura 27. Respuestas cuestionario (Razones por las que no hay implementadas políticas y prácticas de diversidad)



Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Respuestas cuestionario (Razones por las que no hay implementadas políticas y prácticas de diversidad)

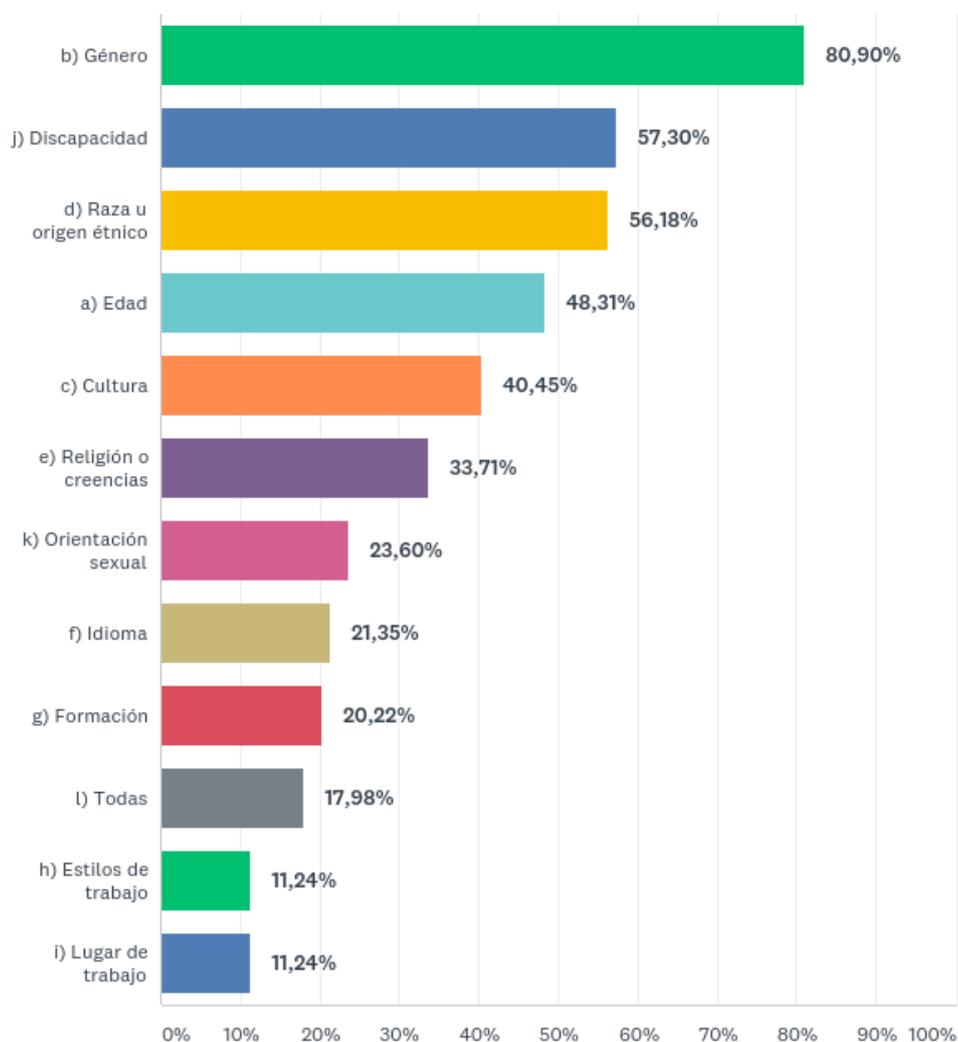
OPCIONES DE RESPUESTA		RESPUESTAS		
b) No hemos prestado especial importancia a la diversidad (2)		39,13%	9	
a) Sólo nos fijamos en las cualificaciones cuando contratamos y promocionamos (1)		26,09%	6	
d) No tenemos ninguna experiencia en este campo (4)		13,04%	3	
f) No estamos seguros de lo que realmente significa diversidad (6)		8,70%	2	
e) Necesitaríamos más información al respecto (5)		4,35%	1	
g) No tenemos ningún presupuesto disponible (7)		4,35%	1	
Otro (especifique) (8)		4,35%	1	
c) Estamos preocupados, pero no vemos ventajas competitivas particulares (3)		0,00%	0	
TOTAL			23	
ESTADÍSTICAS BÁSICAS				
Mínimo	Máximo	Mediana	Media	Desviación estándar
1,00	8,00	2,00	2,96	2,07

Fuente: Elaboración propia

1. Género la principal área de diversidad

Las cuatro áreas principales de diversidad o motivos de discriminación que abordan esas iniciativas son género (81%), seguido de discapacidad con un 57%, raza u origen étnico con un 56% y edad con un 48% de las respuestas. Las dos áreas menos abordadas son los estilos y el lugar de trabajo, señaladas por sólo un 11% de los sujetos. Véase figura 28 y tabla 10.

Figura 28. Respuestas cuestionario (Áreas de diversidad o motivos de discriminación que abordan las iniciativas implementadas)



Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Respuestas cuestionario (Áreas de diversidad o motivos de discriminación que abordan las iniciativas implementadas)

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS			
b) Género (2)	80,90%	72		
j) Discapacidad (10)	57,30%	51		
d) Raza u origen étnico (4)	56,18%	50		
a) Edad (1)	48,31%	43		
c) Cultura (3)	40,45%	36		
e) Religión o creencias (5)	33,71%	30		
k) Orientación sexual (11)	23,60%	21		
f) Idioma (6)	21,35%	19		
g) Formación (7)	20,22%	18		
l) Todas (12)	17,98%	16		
h) Estilos de trabajo (8)	11,24%	10		
i) Lugar de trabajo (9)	11,24%	10		
Total de encuestados: 89				
ESTADÍSTICAS BÁSICAS				
Mínimo 1,00	Máximo 12,00	Mediana 4,00	Media 5,29	Desviación estándar 3,52

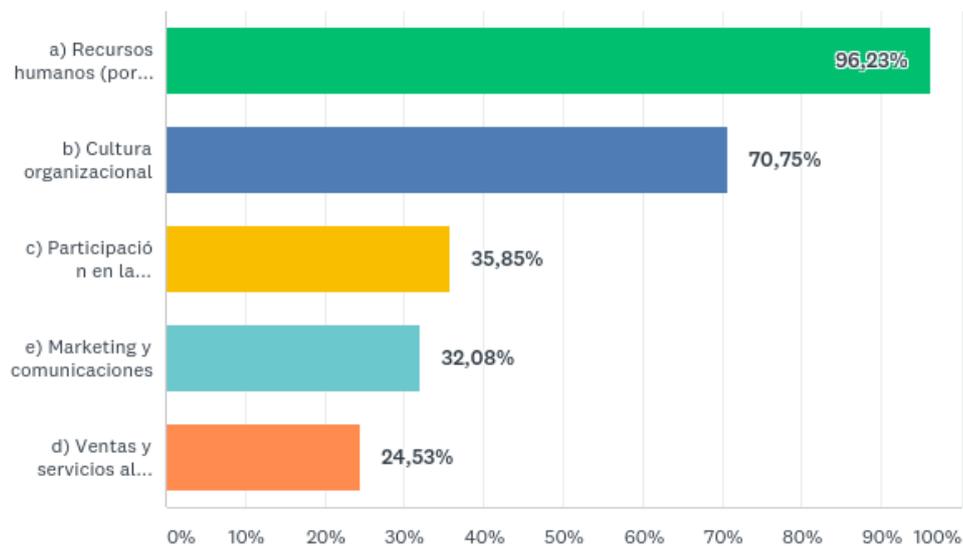
Fuente: Elaboración propia

En los resultados obtenidos por el *Business Case for Diversity* (European Commission, 2005), la discapacidad se señala como la cuarta área de diversidad con un 31%, precedido por la nacionalidad con un 33%, la edad con un 39% y el género que también ocupa el primer lugar con un 42%.

2. Recursos humanos principal área estratégica de las iniciativas de diversidad

En cuanto a las áreas de gestión dentro de la empresa, la gran mayoría de los altos ejecutivos encuestados (96%), señalaron que los recursos humanos es la principal área que cubren las iniciativas de diversidad en la práctica (ver figura 29). A ésta le siguen cultura organizacional (71%), participación en la comunidad 36%), marketing y comunicaciones (32%) y por último el áreas de ventas y servicio al cliente (25%). Ver tabla 11.

Figura 29. Respuestas cuestionario (Áreas de gestión que cubren las iniciativas de diversidad en la práctica)



Fuente: Elaboración propia

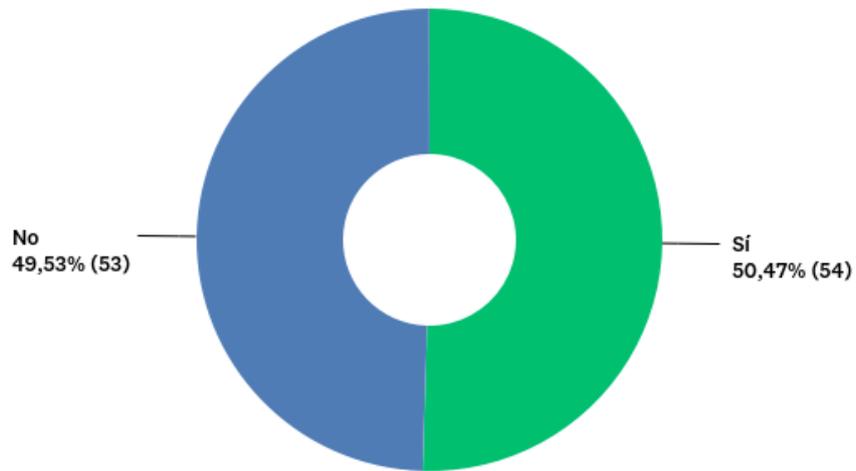
Tabla 11. En términos generales, ¿cuál de las siguientes áreas cubren sus iniciativas de diversidad en la práctica?

OPCIONES DE RESPUESTA		RESPUESTAS		
a) Recursos humanos (por ejemplo, reclutamiento, selección, retención, desarrollo, formación, conciliación de la vida laboral) (1)		96,23%	102	
b) Cultura organizacional (2)		70,75%	75	
c) Participación en la comunidad (3)		35,85%	38	
e) Marketing y comunicaciones (5)		32,08%	34	
d) Ventas y servicios al cliente (4)		24,53%	26	
Total de encuestados: 106				
ESTADÍSTICAS BÁSICAS				
Mínimo	Máximo	Mediana	Media	Desviación estándar
1,00	5,00	2,00	2,33	1,38

Fuente: Elaboración propia

En relación a la contratación como una de las funciones principales de la gestión estratégica de recursos humanos, sólo la mitad de los sujetos de la muestra señaló establecer algún objetivo específico de diversidad para la contratación y promoción del personal de determinados grupos sub-representados (ver figura 30 y tabla 12).

Figura 30. Respuestas cuestionario (Objetivos específicos de diversidad para la contratación y promoción del personal de grupos sub-representados)



Fuente: Elaboración propia

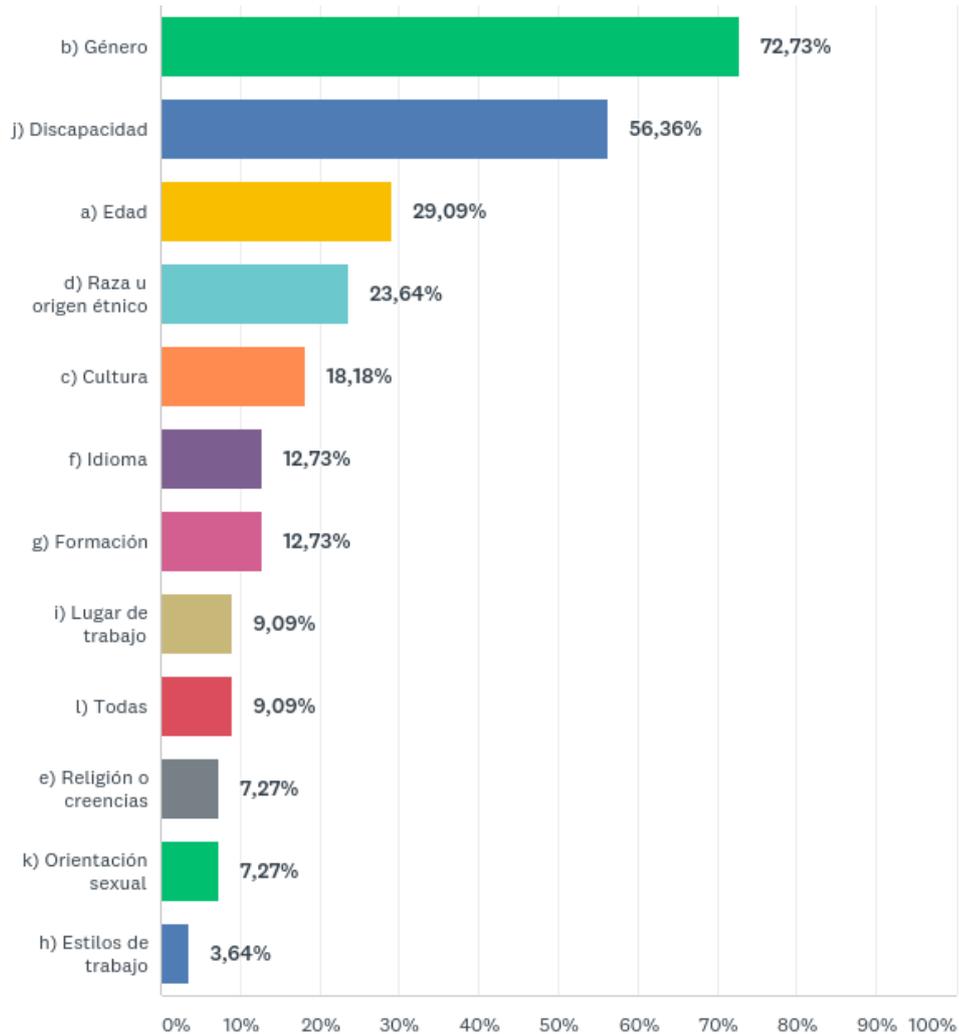
Tabla 12. ¿La empresa establece algún objetivo específico de diversidad para la contratación y promoción del personal de determinados grupos sub-representados?

OPCIONES DE RESPUESTA		RESPUESTAS		
Sí (1)		50,47%		54
No (2)		49,53%		53
TOTAL				107
ESTADÍSTICAS BÁSICAS				
Mínimo	Máximo	Mediana	Media	Desviación estándar
1,00	2,00	1,00	1,50	0,50

Fuente: Elaboración propia

Los que respondieron que sí, especificaron los siguientes grupos (ver figura 31 y tabla 13).

Figura 31. Respuestas cuestionario (Grupos sub-representados para los que se establecen objetivos específicos para la contratación y promoción)



Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Grupos sub-representados para los que se establecen objetivos específicos para la contratación y promoción.

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS			
b) Género (2)	72,73%	40		
j) Discapacidad (10)	56,36%	31		
a) Edad (1)	29,09%	16		
d) Raza u origen étnico (4)	23,64%	13		
c) Cultura (3)	18,18%	10		
f) Idioma (6)	12,73%	7		
g) Formación (7)	12,73%	7		
i) Lugar de trabajo (9)	9,09%	5		
l) Todas (12)	9,09%	5		
e) Religión o creencias (5)	7,27%	4		
k) Orientación sexual (11)	7,27%	4		
h) Estilos de trabajo (8)	3,64%	2		
Total de encuestados: 55				
ESTADÍSTICAS BÁSICAS				
Mínimo 1,00	Máximo 12,00	Mediana 4,00	Media 5,31	Desviación estándar 3,68

Fuente: Elaboración propia

3. Reputación corporativa y relaciones con la comunidad son los principales beneficios

Los sujetos de la muestra coinciden mayoritariamente en que las iniciativas de diversidad tienen un impacto positivo en su negocio. Un 31% de los encuestados muestra su total acuerdo con esta afirmación y un 47% están de acuerdo. Sobre un puntaje total de 5, las 106 respuestas arrojan una puntuación promedio de 4.05. Véase tabla 14.

Tabla 14. Las iniciativas de diversidad tienen un impacto positivo en nuestro negocio.

	TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)	EN DESACUERDO (2)	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	DE ACUERDO (4)	TOTALMENTE DE ACUERDO (5)	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	1,89% 2	0,94% 1	18,87% 20	47,17% 50	31,13% 33	106	4,05
ESTADÍSTICAS BÁSICAS							
Mínimo		Máximo	Mediana	Media	Desviación estándar		
1,00		5,00	4,00	4,05	0,84		

Fuente: Elaboración propia

Diferentes investigaciones apuntan a que las empresas están adoptando las políticas de diversidad, además de adecuarse al marco regulatorio, por razones éticas y económicas. Las empresas esperan obtener resultados tangibles y que las posicionen en puestos de liderazgo en la percepción de sus grupos de interés.

De todas las afirmaciones relacionadas con los beneficios que una fuerza laboral diversa puede aportar, los encuestados muestran su mayor grado de acuerdo con los beneficios relacionados con la reputación de la empresa, imagen corporativa o las buenas relaciones con la comunidad, 96% de acuerdo con una puntuación promedio de 4.49/5. Véase tabla 15.

Tabla 15. Una fuerza laboral diversa reporta beneficios relacionados con la reputación de la empresa, imagen corporativa o las buenas relaciones con la comunidad.

	TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)	EN DESACUERDO (2)	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	DE ACUERDO (4)	TOTALMENTE DE ACUERDO (5)	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0,93% 1	0,00% 0	2,80% 3	42,06% 45	54,21% 58	107	4,49
ESTADÍSTICAS BÁSICAS							
Mínimo		Máximo	Mediana	Media	Desviación estándar		
1,00		5,00	5,00	4,49	0,65		

Fuente: Elaboración propia

El segundo mayor beneficio se relaciona con el acceso a nuevos colectivos de mano de obra y/o la atracción de empleados de alta calidad. Un 88% de los 107 sujetos muestra su acuerdo o total acuerdo, con una puntuación promedio de 4.22/5. Véase tabla 16.

Tabla 16. Una fuerza laboral diversa da acceso a nuevos colectivos de mano de obra y/o atracción de empleados de alta calidad.

	TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)	EN DESACUERDO (2)	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	DE ACUERDO (4)	TOTALMENTE DE ACUERDO (5)	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	1,87% 2	0,93% 1	8,41% 9	50,47% 54	38,32% 41	107	4,22
ESTADÍSTICAS BÁSICAS							
Mínimo		Máximo	Mediana	Media	Desviación estándar		
1,00		5,00	4,00	4,22	0,79		

Fuente: Elaboración propia

Esto coincide con las conclusiones del *Business Case for Diversity* (European Commission, 2005) que apunta hacia los cambios demográficos

que enfrenta Europa (baja tasa de natalidad, envejecimiento de la fuerza laboral y reducción de la población activa).

La relación entre la diversidad y la motivación y eficiencia de la plantilla ocupa el tercer lugar en los beneficios percibidos de una fuerza laboral diversa. Casi un tercio de los encuestados (32%) responde estar totalmente de acuerdo en que una fuerza laboral diversa repercute en una mayor motivación y eficiencia de la plantilla. Un 46% de la muestra dice estar de acuerdo con esta afirmación. Véase tabla 17.

Tabla 17. Una fuerza laboral diversa repercute en una mayor motivación y eficiencia de la plantilla.

	TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)	EN DESACUERDO (2)	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	DE ACUERDO (4)	TOTALMENTE DE ACUERDO (5)	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0,94%	1,89%	18,87%	46,23%	32,08%	106	4,07
	1	2	20	49	34		
ESTADÍSTICAS BÁSICAS							
Mínimo		Máximo	Mediana	Media	Desviación estándar		
1,00		5,00	4,00	4,07	0,82		

Fuente: Elaboración propia

Otro de los beneficios percibidos de la diversidad de la fuerza laboral es que se asocia a una ventaja competitiva con respecto a otras empresas. Con una puntuación promedio 4.05/5, el 79% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en esta influencia de la diversidad de la plantilla en la competitividad. Véase tabla 18.

Tabla 18. Una fuerza laboral diversa ofrece una ventaja competitiva frente a otras empresas.

	TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)	EN DESACUERDO (2)	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	DE ACUERDO (4)	TOTALMENTE DE ACUERDO (5)	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0,93% 1	4,67% 5	15,89% 17	45,79% 49	32,71% 35	107	4,05

ESTADÍSTICAS BÁSICAS					
Mínimo	Máximo	Mediana	Media	Desviación estándar	
1,00	5,00	4,00	4,05	0,87	

Fuente: Elaboración propia

Las afirmaciones que suscitan menor acuerdo entre los altos ejecutivos son las relacionadas con las oportunidades de comercialización a una base mayor de clientes (ver tabla 19), la mayor satisfacción y nivel de servicio al cliente (ver tabla 20), la influencia en una mayor eficacia económica y rentabilidad (ver tabla 21) y por último el cumplimiento legal y/o evasión de multas o sanciones (ver tabla 22).

Tabla 19. Una fuerza laboral diversa amplía las oportunidades de comercialización a una mayor base de clientes.

	TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)	EN DESACUERDO (2)	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	DE ACUERDO (4)	TOTALMENTE DE ACUERDO (5)	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0,94% 1	4,72% 5	22,64% 24	41,51% 44	30,19% 32	106	3,95

ESTADÍSTICAS BÁSICAS					
Mínimo	Máximo	Mediana	Media	Desviación estándar	
1,00	5,00	4,00	3,95	0,89	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Una fuerza laboral diversa permite una mayor satisfacción y nivel de servicio al cliente.

	TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)	EN DESACUERDO (2)	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	DE ACUERDO (4)	TOTALMENTE DE ACUERDO (5)	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0,93%	2,80%	35,51%	37,38%	23,36%	107	3,79
	1	3	38	40	25		

ESTADÍSTICAS BÁSICAS					
Mínimo	Máximo	Mediana	Media	Desviación estándar	
1,00	5,00	4,00	3,79	0,86	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Una fuerza laboral diversa influye en una mayor eficacia económica y rentabilidad.

	TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)	EN DESACUERDO (2)	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	DE ACUERDO (4)	TOTALMENTE DE ACUERDO (5)	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0,95%	5,71%	30,48%	43,81%	19,05%	105	3,74
	1	6	32	46	20		

ESTADÍSTICAS BÁSICAS					
Mínimo	Máximo	Mediana	Media	Desviación estándar	
1,00	5,00	4,00	3,74	0,86	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Una fuerza laboral diversa permite el cumplimiento legal y/o evasión de multas o sanciones.

	TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)	EN DESACUERDO (2)	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	DE ACUERDO (4)	TOTALMENTE DE ACUERDO (5)	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	2,80%	3,74%	30,84%	40,19%	22,43%	107	3,76
	3	4	33	43	24		

ESTADÍSTICAS BÁSICAS					
Mínimo	Máximo	Mediana	Media	Desviación estándar	
1,00	5,00	4,00	3,76	0,94	

Fuente: Elaboración propia

Y a pesar de que 37% de los sujetos está bastante de acuerdo en que la diversidad influye en las estrategias comerciales y de marketing de su empresa, la gran mayoría de los encuestados (60%) opina que la influencia es poca o ninguna (ver tabla 23). Además, un 57% señala que las políticas y prácticas sobre gestión de la diversidad influyen poco o nada en su relación con sus grupos de interés (proveedores, clientes, accionistas, entes regulatorios, etc.); y más aún, un 77% dice que utiliza poco o nada, la gestión de la diversidad como criterio de evaluación para la selección de proveedores. Véase tablas 24 y 25.

Tabla 23. En su opinión, ¿cómo influye la diversidad en las estrategias de marketing y estrategias comerciales de la empresa?

	NADA (1)	MUY POCO (2)	POCO (3)	BASTANTE (4)	MUCHO (5)	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	2,97% 3	12,87% 13	43,56% 44	36,63% 37	3,96% 4	101	3,26
ESTADÍSTICAS BÁSICAS							
Mínimo 1,00			Máximo 5,00	Mediana 3,00	Media 3,26	Desviación estándar 0,84	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. ¿Influyen las políticas y prácticas sobre gestión de la diversidad su relación con sus grupos de interés (proveedores, clientes, empleados, accionistas, entes regulatorios, etc.)?

	NADA (1)	MUY POCO (2)	POCO (3)	BASTANTE (4)	MUCHO (5)	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0,99% 1	17,82% 18	38,61% 39	34,65% 35	7,92% 8	101	3,31
ESTADÍSTICAS BÁSICAS							
Mínimo 1,00			Máximo 5,00	Mediana 3,00	Media 3,31	Desviación estándar 0,89	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. ¿Utiliza dentro de los criterios de evaluación de proveedores la gestión de la diversidad como variable para su selección?

	NADA (1)	MUY POCO (2)	POCO (3)	BASTANTE (4)	MUCHO (5)	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	18,00% 18	28,00% 28	31,00% 31	19,00% 19	4,00% 4	100	2,63
ESTADÍSTICAS BÁSICAS							
Mínimo 1,00			Máximo 5,00	Mediana 3,00	Media 2,63	Desviación estándar 1,10	

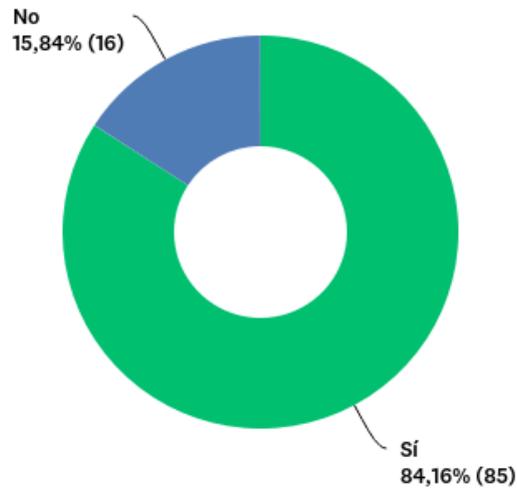
Fuente: Elaboración propia

4. Diversidad e innovación

Tanto en los resultados del *Business Case for Diversity* (European Commission, 2005), como en una amplia muestra de investigaciones, uno de los beneficios asociados a un lugar de trabajo diverso es su impacto en la innovación, su influencia en el desarrollo de nuevos productos y servicios y el acceso a nuevos mercados.

Una amplia mayoría de los encuestados (84%) responde afirmativa cuando se le pregunta si incluye la innovación dentro de su diccionario de competencias. Véase figura 32 y tabla 26.

Figura 32. Respuestas cuestionario (¿Está incluida la innovación dentro de vuestro diccionario de competencias?)



Fuente: Elaboración propia

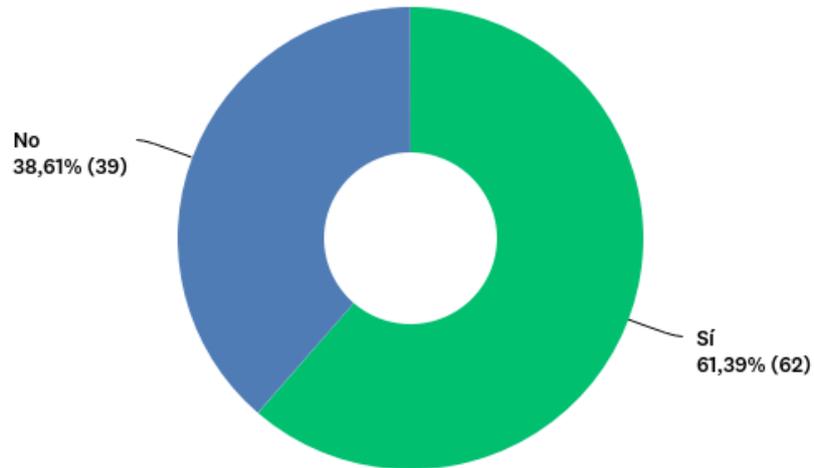
Tabla 26. ¿Está incluida la innovación dentro de vuestro diccionario de competencias?

OPCIONES DE RESPUESTA		RESPUESTAS		
Sí (1)		84,16%		85
No (2)		15,84%		16
TOTAL				101
ESTADÍSTICAS BÁSICAS				
Mínimo	Máximo	Mediana	Media	Desviación estándar
1,00	2,00	1,00	1,16	0,37

Fuente: Elaboración propia

Y aunque en menor proporción, un 61% señala que sí se puede medir el impacto de la diversidad en la innovación. Véase figura 33 y tabla 27.

Figura 33. Respuestas cuestionario (¿Se puede medir en el impacto de la diversidad en la innovación?)



Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. En su opinión, ¿se puede medir en el impacto de la diversidad en la innovación?

OPCIONES DE RESPUESTA		RESPUESTAS		
Sí (1)		61,39%		62
No (2)		38,61%		39
TOTAL				101
ESTADÍSTICAS BÁSICAS				
Mínimo	Máximo	Mediana	Media	Desviación estándar
1,00	2,00	1,00	1,39	0,49

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las actividades de la empresa, un 89% de los sujetos dice estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación de que la gestión de recursos humanos es una de las actividades en la que la diversidad puede tener un mayor impacto en la innovación, por delante de el servicio al cliente (60%) y el desarrollo de productos (57%). Véase tablas 28 a 30.

Tabla 28. La gestión de los recursos humanos es una de las actividades en las que la diversidad puede tener un mayor impacto en la innovación.

	TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)	EN DESACUERDO (2)	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	DE ACUERDO (4)	TOTALMENTE DE ACUERDO (5)	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0,00% 0	0,00% 0	11,22% 11	64,29% 63	24,49% 24	98	4,13
ESTADÍSTICAS BÁSICAS							
Mínimo		Máximo	Mediana	Media	Desviación estándar		
3,00		5,00	4,00	4,13	0,58		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. El servicio al cliente es una de las actividades en las que la diversidad puede tener un mayor impacto en la innovación.

	TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)	EN DESACUERDO (2)	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	DE ACUERDO (4)	TOTALMENTE DE ACUERDO (5)	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0,00% 0	3,06% 3	36,73% 36	48,98% 48	11,22% 11	98	3,68
ESTADÍSTICAS BÁSICAS							
Mínimo		Máximo	Mediana	Media	Desviación estándar		
2,00		5,00	4,00	3,68	0,71		

Fuente: Elaboración propia

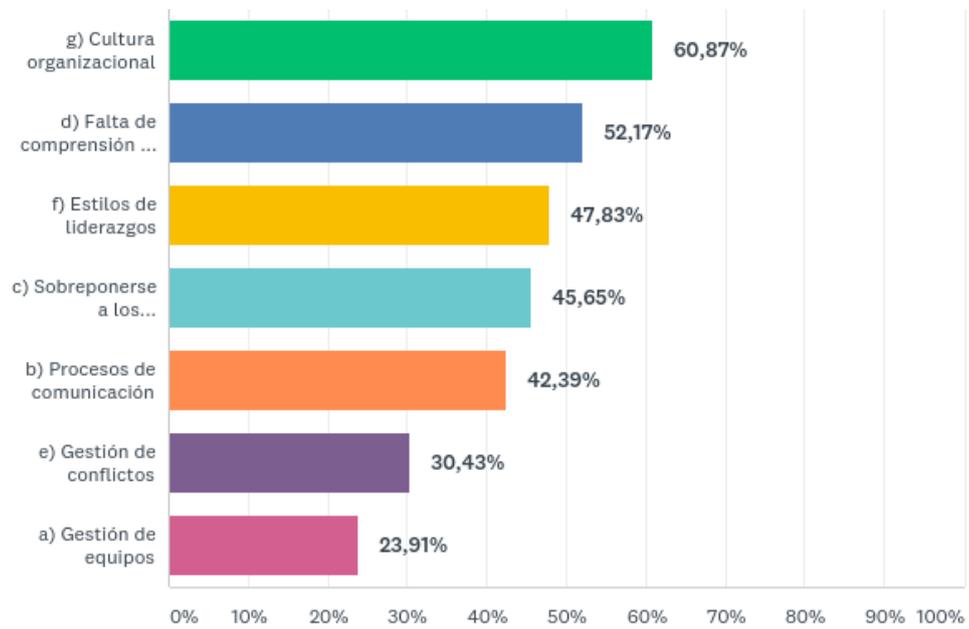
Tabla 30. El desarrollo de producto es una de las actividades en las que la diversidad puede tener un mayor impacto en la innovación.

	TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)	EN DESACUERDO (2)	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	DE ACUERDO (4)	TOTALMENTE DE ACUERDO (5)	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	1,02% 1	5,10% 5	36,73% 36	39,80% 39	17,35% 17	98	3,67
ESTADÍSTICAS BÁSICAS							
Mínimo 1,00		Máximo 5,00	Mediana 4,00	Media 3,67	Desviación estándar 0,85		

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los obstáculos que pueden impedir que la diversidad tenga un impacto en la innovación, el 61% de los encuestados apunta principalmente hacia la cultura organizacional, seguido de la falta de comprensión de las diferencias (52%) y los estilos de liderazgo (48%). Véase figura 34 y tabla 31.

Figura 34. Respuestas cuestionario (¿Cuáles son los principales obstáculos que pueden impedir que la diversidad tenga un impacto en la innovación?)



Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. En su opinión, ¿cuáles son los principales obstáculos que pueden impedir que la diversidad tenga un impacto en la innovación? (Seleccione todas las que apliquen)

OPCIONES DE RESPUESTA		RESPUESTAS		
g) Cultura organizacional (7)		60,87%	56	
d) Falta de comprensión de las diferencias (4)		52,17%	48	
f) Estilos de liderazgos (6)		47,83%	44	
c) Sobreponerse a los estereotipos (3)		45,65%	42	
b) Procesos de comunicación (2)		42,39%	39	
e) Gestión de conflictos (5)		30,43%	28	
a) Gestión de equipos (1)		23,91%	22	
Total de encuestados: 92				
ESTADÍSTICAS BÁSICAS				
Mínimo	Máximo	Mediana	Media	Desviación estándar
1,00	7,00	4,00	4,35	1,96

Fuente: Elaboración propia

5. Fuentes de información sobre la gestión de la diversidad

Los altos ejecutivos de la muestra señalan, en un alto grado de coincidencia, que la principal fuente de información sobre el tema de la gestión de la diversidad son las organizaciones empresariales o redes profesionales (84%), seguido de otras empresas (44%), organismos gubernamentales (42%) e instituciones educativas (42%). En menor medida se menciona a la Comisión Europea (16%), los comités de empresa o sindicatos (13%) y por último a las cámaras de comercio (7%). Véase tabla 32.

Tabla 32. ¿Cuáles son sus principales fuentes de información sobre el tema de la gestión de la diversidad?

OPCIONES DE RESPUESTA		RESPUESTAS		
a) Organizaciones empresariales o redes profesionales (1)		83,65%	87	
b) Otras empresas (2)		44,23%	46	
c) Organismos gubernamentales (3)		42,31%	44	
d) Instituciones educativas (universidades, escuelas de negocios, etc.) (4)		42,31%	44	
f) Comisión Europea (6)		16,35%	17	
g) Los comités de empresa o sindicatos (7)		13,46%	14	
e) Las cámaras de comercio (5)		6,73%	7	
Total de encuestados: 104				
ESTADÍSTICAS BÁSICAS				
Mínimo	Máximo	Mediana	Media	Desviación estándar
1,00	7,00	2,00	2,79	1,79

Fuente: Elaboración propia

Aunque en menor grado de coincidencia, las prioridades en relación a las fuentes de información sobre el tema de la gestión de la diversidad, son las mismas que las encontradas en el *Business Case for Diversity* (European Commission, 2005). En ese informe se señala también a otras organizaciones empresariales o redes profesionales (46,8%), otras empresas (29,8%) y gobierno nacional (25,7%).

Y cuando se les pregunta de cuáles fuentes les gustaría tener más información, prioridades son las mismas (ver tabla 33).

Tabla 33. ¿De cuáles fuentes le gustaría tener más información sobre los beneficios de la gestión de la diversidad?

OPCIONES DE RESPUESTA		RESPUESTAS		
a) Organizaciones empresariales o redes profesionales (1)		59,41%	60	
b) Otras empresas (2)		55,45%	56	
c) Organismos gubernamentales (3)		42,57%	43	
d) Instituciones educativas (universidades, escuelas de negocios, etc.) (4)		36,63%	37	
f) Comisión Europea (6)		23,76%	24	
e) Las cámaras de comercio (5)		21,78%	22	
g) Los comités de empresa o sindicatos (7)		14,85%	15	
Total de encuestados: 101				
ESTADÍSTICAS BÁSICAS				
Mínimo	Máximo	Mediana	Media	Desviación estándar
1,00	7,00	3,00	3,14	1,84

Fuente: Elaboración propia

6. Los retos

Entre los retos principales a los que se enfrenta la gestión de la diversidad y las políticas de no discriminación en la empresa, se cita con frecuencia la dificultad de medir sus resultados. Una de las principales conclusiones del informe del *Business Case for Diversity* (European Commission, 2005), fue la falta de una evaluación y seguimiento sistemático del progreso y los beneficios de la diversidad, aún en aquellas empresas consideradas como de buenas prácticas. En los resultados de ese informe se encontró que un 70% de las empresas que tienen o están implementando políticas de diversidad, falla en el seguimiento de la medición de su impacto.

En los resultados de la encuesta, nos encontramos con unas cifras similares. Como podemos ver en la tabla 34, un 64% de los sujetos señaló que nunca, casi nunca o sólo a veces, se hacía un seguimiento periódico y evaluación de las iniciativas de diversidad para medir su impacto y resultados.

Tabla 34. En la empresa hacemos un seguimiento periódico y evaluación de las iniciativas de diversidad para medir sus resultados e impacto.

	NUNCA (1)	CASI NUNCA (2)	A VECES (3)	CASI SIEMPRE (4)	SIEMPRE (5)	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	17,76% 19	14,95% 16	31,78% 34	14,95% 16	20,56% 22	107	3,06
ESTADÍSTICAS BÁSICAS							
Mínimo 1,00			Máximo 5,00	Mediana 3,00	Media 3,06		Desviación estándar 1,35

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados contrastan con el 79% de los encuestados que señalan utilizar siempre, casi siempre o a veces, los datos sobre la composición de la fuerza laboral para el seguimiento y evaluación de las iniciativas de diversidad (ver tabla 35).

Tabla 35. En la empresa utilizamos los datos sobre la composición de la fuerza laboral para el seguimiento y evaluación de las iniciativas de diversidad.

	NUNCA (1)	CASI NUNCA (2)	A VECES (3)	CASI SIEMPRE (4)	SIEMPRE (5)	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	11,21% 12	9,35% 10	28,97% 31	24,30% 26	26,17% 28	107	3,45
ESTADÍSTICAS BÁSICAS							
Mínimo 1,00			Máximo 5,00	Mediana 4,00	Media 3,45	Desviación estándar 1,28	

Fuente: Elaboración propia

De todas las afirmaciones relacionadas con los retos más importantes en la gestión de la diversidad, los encuestados muestran su mayor grado de acuerdo con el compromiso de la dirección como el más relevante de ellos (92%), con una puntuación promedio de 4.43/5 (ver tabla 36).

Tabla 36. El compromiso de la dirección es uno de los retos más importante en la gestión de la diversidad y en las políticas de no discriminación en la empresa.

	TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)	EN DESACUERDO (2)	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	DE ACUERDO (4)	TOTALMENTE DE ACUERDO (5)	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0,96% 1	0,96% 1	5,77% 6	38,46% 40	53,85% 56	104	4,43
ESTADÍSTICAS BÁSICAS							
Mínimo 1,00		Máximo 5,00	Mediana 5,00	Media 4,43	Desviación estándar 0,73		

Fuente: Elaboración propia

El segundo reto más importante se refiere a la falta de información y sensibilización. Como se puede ver en la tabla 37, de los 104 sujetos que

respondieron esta pregunta, un 83% (4.05/5) dijo estar de acuerdo o totalmente de acuerdo es que este era uno de los retos significativos.

Tabla 37. La falta de información y sensibilización es uno de los retos más importante en la gestión de la diversidad y en las políticas de no discriminación en la empresa.

	TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)	EN DESACUERDO (2)	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	DE ACUERDO (4)	TOTALMENTE DE ACUERDO (5)	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0,00% 0	1,92% 2	15,38% 16	58,65% 61	24,04% 25	104	4,05
ESTADÍSTICAS BÁSICAS							
Mínimo 2,00		Máximo 5,00	Mediana 4,00	Media 4,05	Desviación estándar 0,68		

Fuente: Elaboración propia

En tercer lugar el reto señalado como importante, como ya hemos apuntado, se refiere a la dificultad para medir los resultados de las políticas de diversidad. Un 76% de los sujetos dijo estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación. De las 105 respuestas, la puntuación promedio es de 3.90/5 (ver tabla 38).

Tabla 38. La dificultad para medir los resultados de las políticas de diversidad es uno de los retos más importante en la gestión de la diversidad y en las políticas de no discriminación en la empresa.

	TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)	EN DESACUERDO (2)	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	DE ACUERDO (4)	TOTALMENTE DE ACUERDO (5)	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0,00% 0	6,67% 7	17,14% 18	55,24% 58	20,95% 22	105	3,90
ESTADÍSTICAS BÁSICAS							
Mínimo		Máximo	Mediana	Media	Desviación estándar		
2,00		5,00	4,00	3,90	0,80		

Fuente: Elaboración propia

En relación al resto de los retos más importantes en la gestión de la diversidad y en las políticas de no discriminación en la empresa, los encuestados señalaron en orden descendente de importancia, las actitudes y conductas discriminatorias (ver tabla 39), las competencias específicas/experiencia necesaria (ver tabla 40), la disponibilidad de tiempo (ver tabla 41) y los recursos financieros destinados para este fin (ver tabla 42).

Tabla 39. Las actitudes y conductas discriminatorias son uno de los retos más importante en la gestión de la diversidad y en las políticas de no discriminación en la empresa.

	TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)	EN DESACUERDO (2)	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	DE ACUERDO (4)	TOTALMENTE DE ACUERDO (5)	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0,00% 0	5,83% 6	18,45% 19	52,43% 54	23,30% 24	103	3,93
ESTADÍSTICAS BÁSICAS							
Mínimo		Máximo	Mediana	Media	Desviación estándar		
2,00		5,00	4,00	3,93	0,80		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40. Las competencias específicas/experiencia necesaria es uno de los retos más importante en la gestión de la diversidad y en las políticas de no discriminación en la empresa.

	TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)	EN DESACUERDO (2)	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	DE ACUERDO (4)	TOTALMENTE DE ACUERDO (5)	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0,00% 0	5,77% 6	27,88% 29	52,88% 55	13,46% 14	104	3,74
ESTADÍSTICAS BÁSICAS							
Mínimo		Máximo	Mediana	Media	Desviación estándar		
2,00		5,00	4,00	3,74	0,76		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41. La disponibilidad de tiempo es uno de los retos más importante en la gestión de la diversidad y en las políticas de no discriminación en la empresa.

	TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)	EN DESACUERDO (2)	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	DE ACUERDO (4)	TOTALMENTE DE ACUERDO (5)	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0,96% 1	16,35% 17	37,50% 39	30,77% 32	14,42% 15	104	3,41
ESTADÍSTICAS BÁSICAS							
Mínimo		Máximo	Mediana	Media	Desviación estándar		
1,00		5,00	3,00	3,41	0,96		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42. Los recursos financieros para este fin son uno de los retos más importante en la gestión de la diversidad y en las políticas de no discriminación en la empresa.

	TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)	EN DESACUERDO (2)	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	DE ACUERDO (4)	TOTALMENTE DE ACUERDO (5)	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0,95% 1	18,10% 19	39,05% 41	35,24% 37	6,67% 7	105	3,29
ESTADÍSTICAS BÁSICAS							
Mínimo		Máximo	Mediana	Media	Desviación estándar		
1,00		5,00	3,00	3,29	0,87		

Fuente: Elaboración propia

En relación con el marco regulatorio, parece que los altos ejecutivos de la muestra tienen una opinión dividida. Mientras que el 40% cree que las normas y la legislación actual en el ámbito de la gestión de la diversidad son “suficientes”, en igual medida que en los hallazgos del *Business Case for Diversity* (European Commission, 2005), otro 40% cree que son “insuficientes – es necesario hacer más” o son “muy insuficientes”. Sólo un 16% cree que son “bastantes” o “demasiadas” (ver tabla 43). En el *Business Case for Diversity* (European Commission, 2005), un 18,3% de la muestra opinó que eran “demasiadas”.

Tabla 43. En su opinión, las normas y la legislación actual en el ámbito de la gestión de la diversidad son:

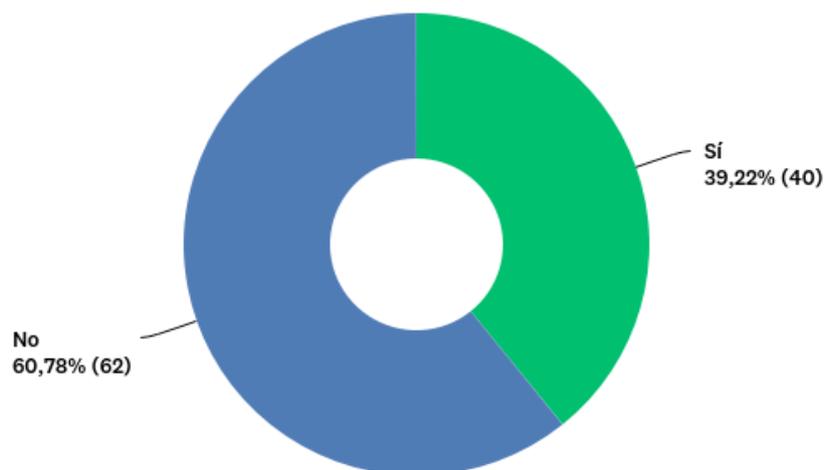
	MUY INSUFICIENTES (1)	INSUFICIENTES – ES NECESARIO HACER MÁS (2)	SUFICIENTES (3)	BASTANTES (4)	DEMASIADAS (5)	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	1,00% 1	39,00% 39	44,00% 44	12,00% 12	4,00% 4	100	2,79
ESTADÍSTICAS BÁSICAS							
Mínimo 1,00	Máximo 5,00	Mediana 3,00	Media 2,79	Desviación estándar 0,82			

Fuente: Elaboración propia

Sin ningún lugar a duda, el nivel de compromiso de una organización con cualquiera de sus actividades, puede correlacionarse con los asignación de recursos financieros (un presupuesto específico) a esa actividad. En la encuesta, de los 102 sujetos que respondieron a la pregunta “en mi empresa se asignan recursos financieros para la gestión de la diversidad y/o las políticas de no discriminación”, un 61% señaló que “no” (ver figura 35 y

tabla 44). Esta percepción coincide con la de los resultados del *Business Case for Diversity* (European Commission, 2005) en la que también el 61,5% de la muestra respondió que “no”. Y sin duda esto correlaciona con el 72% de los altos ejecutivos de la muestra que respondieron que las actividades de sensibilización en el campo de la gestión de la diversidad son “insuficientes – es necesario hacer más” o son “muy insuficientes” y sólo un 6% consideraron que eran “bastantes” o “demasiadas” (ver tabla 45). Esta cifra vuelven a coincidir con las obtenidas en el *Business Case for Diversity* (European Commission, 2005) en el que el 6,8% de los sujetos dijeron que eran “demasiadas”.

Figura 35. Respuestas cuestionario (Asignación de recursos financieros – un presupuesto específico – a la gestión de la diversidad y/o las políticas de no discriminación).



Fuente: Elaboración propia

Tabla 44. En mi empresa se asignan recursos financieros (un presupuesto específico) a la gestión de la diversidad y/o las políticas de no discriminación.

OPCIONES DE RESPUESTA		RESPUESTAS	
SI (1)		39,22%	40
No (2)		60,78%	62
TOTAL			102

ESTADÍSTICAS BÁSICAS				
Mínimo 1,00	Máximo 2,00	Mediana 2,00	Media 1,61	Desviación estándar 0,49

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45. En su opinión, las actividades de sensibilización en el campo de la gestión de la diversidad son:

	MUY INSUFICIENTES (1)	INSUFICIENTES – ES NECESARIO HACER MÁS (2)	SUFICIENTES (3)	BASTANTES (4)	DEMASIADAS (5)	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	7,00% 7	65,00% 65	22,00% 22	5,00% 5	1,00% 1	100	2,28

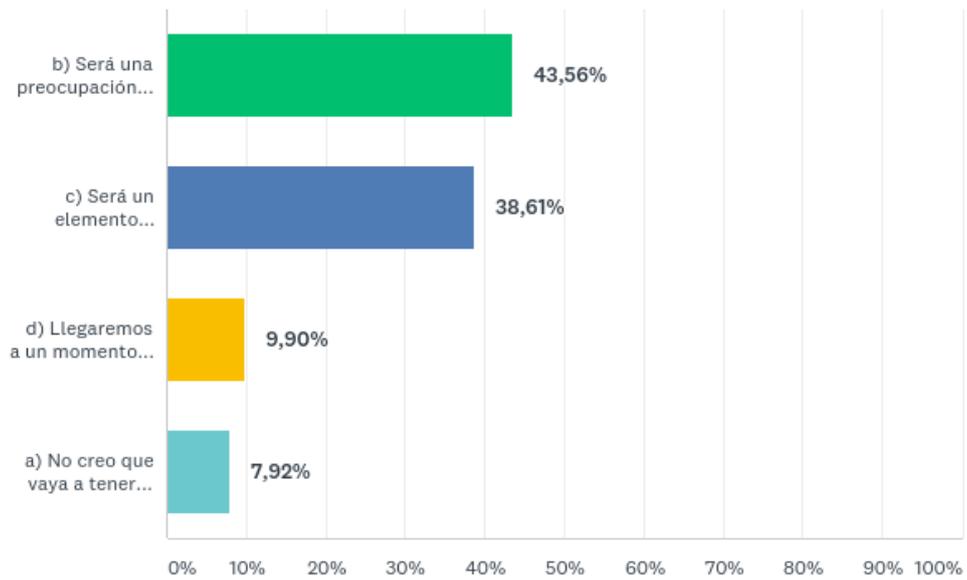
ESTADÍSTICAS BÁSICAS				
Mínimo 1,00	Máximo 5,00	Mediana 2,00	Media 2,28	Desviación estándar 0,71

Fuente: Elaboración propia

Por último y para validar nuestra opinión sobre la importancia de la gestión de la diversidad en el desempeño de la empresa, el 82% de los altos ejecutivos encuestados opinó que la gestión de la diversidad “será una preocupación creciente a medida que vaya aumentando el conocimiento sobre la materia” y que “será un elemento diferenciador”. Sólo un 8% de la muestra opinó que no cree que la gestión de la diversidad vaya a tener un gran impacto sobre las organizaciones (véase figura 36 y tabla 46). Esta

cifra que no es marginal, seguramente apunta a los esfuerzos necesarios en materia de formación y divulgación en los que esta investigación pretende colaborar.

Figura 36. Respuestas cuestionario (Impacto de la gestión de la diversidad en las organizaciones a corto y medio plazo – de 2 a 5 años)



Fuente: Elaboración propia

Tabla 46. En su opinión, ¿cuál será el impacto de la gestión de la diversidad en las organizaciones a corto y medio plazo (de 2 a 5 años)?

OPCIONES DE RESPUESTA		RESPUESTAS		
b) Será una preocupación creciente a medida que vaya aumentando el conocimiento sobre la materia (2)		43,56%	44	
c) Será un elemento diferenciador (3)		38,61%	39	
d) Llegaremos a un momento en el que no será una preocupación (4)		9,90%	10	
a) No creo que vaya a tener un gran impacto en las organizaciones (1)		7,92%	8	
TOTAL			101	
ESTADÍSTICAS BÁSICAS				
Mínimo	Máximo	Mediana	Media	Desviación estándar
1,00	4,00	2,00	2,50	0,78

Fuente: Elaboración propia

7. Análisis de Clústeres

El análisis de clúster es una forma de clasificar los elementos en un pequeño número de grupos homogéneos. El alcance de la aplicación de este método abarca un amplio espectro de áreas del conocimiento como la biología, la geología, la psicología, la antropología, las lenguas y la economía (Rosenberg & Turvey, 1991). En áreas de gestión como el marketing, la aplicación más común es para agrupar a los clientes en segmentos, pero también se utiliza para identificar empresas con estrategias similares, la selección de mercados de prueba, para agrupar productos con características parecidas (Saunders, 1994) o como en nuestro caso para identificar perfiles directivos (Rosenberg & Turvey, 1991).

Para Saunders (1994) el análisis de clúster, es un método de interdependencia como el análisis factorial y el escalamiento multidimensional, donde se exploran las relaciones entre objetos y sujetos sin que se identifique una variable dependiente. Y sostiene que como casi todos los métodos multivariados, es bastante capaz de producir una solución, incluso si no existen clústeres naturales. Esta posibilidad de desarrollar sistemas de clasificación a través del análisis de clúster se fundamenta en dejar que los datos determinen los grupos. A través de la aplicación de técnicas exploratorias a un conjunto de datos inicialmente no clasificados, el objetivo es poder descubrir la estructura categórica subyacente y establecer un esquema de categorización que permite una interpretación matemático-estadística de los resultados (Rosenberg & Turvey, 1991).

Según Rosenberg & Turvey (1991) una ventaja del análisis de clústeres es que reconoce explícitamente las relaciones multivariantes entre las variables de clase. En su opinión, el análisis de clústeres minimiza el sesgo de investigación al no especificar las clases de acuerdo con concepciones predeterminadas. Por lo tanto, la hipótesis con el análisis de clústeres es que hay suficiente información en la interacción de datos para permitir la formación de clústeres. Para estos autores se trata de un procedimiento adaptativo condicionado por el contexto del problema, el conocimiento de

este contexto y el objetivo general. Así, una vez que se identifica un grupo satisfactorio, debe ser defendido por sus propios méritos.

El análisis de clúster se aplicó³ para construir caracterizaciones de las principales percepciones de los altos ejecutivos de RR.HH. sobre la relación entre la gestión de la diversidad y el rendimiento de la empresa. Los clústeres identificados pueden ser utilizados como marco de referencia para futuros estudios teóricos y profesionales (Konrad, Yang, & Maurer, 2016). El objetivo es buscar una adecuada división de los individuos homogéneos dentro de los grupos y la heterogeneidad entre ellos, ya que el análisis de clúster permite a los investigadores, según Ronen & Shenkar (1985), nombrar, mostrar, resumir, predecir y explicar la existencia de diferentes grupos que interactúan en similares contextos sin asumir relaciones lineales entre variables. Este análisis de clúster permitirá a los investigadores desarrollar un sistema de medida ya que la reducción de los datos en comparación con un enfoque sumativo implica la suposición de que los paquetes de prácticas de gestión de la diversidad pueden generar sinergias y, por tanto, mejores resultados.

³ Utilizamos el clustering basado en conectividad (clustering jerárquico). Estos algoritmos conectan "objetos" para formar "clústeres" basados en su distancia. Específicamente, usamos el agrupamiento de enlaces promedio como el criterio de vinculación, como se implementa en SPSS.

7.1. Clústeres basados en las percepciones sobre la gestión de la diversidad y su impacto en el rendimiento.

Hemos encontrado tres grupos (Clústeres) basados en las percepciones de los altos ejecutivos sobre la gestión de la diversidad y su impacto en el rendimiento de la empresa. Son los grupos 1, 2 y 3 del siguiente cuadro:

Tabla 47. Grupos de Clústeres (Diversidad/impacto en el rendimiento)

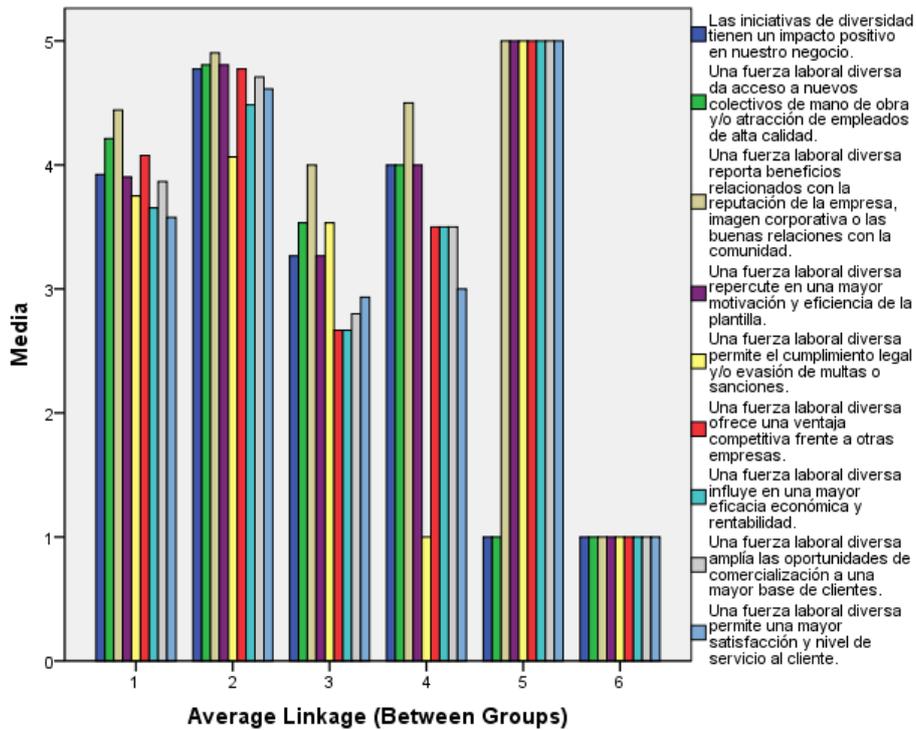
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	1	52	43,3
	2	31	25,8
	3	15	12,5
	4	2	1,7
	5	1	,8
	6	1	,8
	Total	102	85,0
	Perdidos	Sistema	18
Total		120	100,0

Fuente: Elaboración propia

Los grupos 4, 5 y 6 son espurios, es decir, individuos singulares cuyo perfil no se asemeja a los anteriores. Normalmente se excluyen de los análisis de perfiles, ya que son las excepciones.

Los valores medios de las preguntas de la encuesta para los grupos 1, 2 y 3 los hemos observado en la gráfica de barras siguiente:

Figura 37. Perfiles resultantes (Diversidad/impacto en el rendimiento)



Fuente: Elaboración propia

Observando las puntuaciones de los grupos 1, 2 y 3, podemos calificarlos de la siguiente manera:

a) Grupo 1: **Ejecutivos moderados**. Son el grupo mayoritario (43,3% de la muestra). Aprecian especialmente el impacto en la reputación de la empresa (tercera barra, marrón), y reconocen las ventajas de la diversidad (resto de barras), pero no hasta un grado tan alto como los individuos en el grupo 2. El acceso a nuevos colectivos de trabajo y / o empleados de alta calidad y ventaja competitiva están entre los principales impactos positivos de una fuerza laboral diversa. Esta descripción se ajusta a la perspectiva descrita por Dass & Parker, (1999) como "Acceso y legitimidad", caracterizada por una concepción amplia de la diversidad que reconoce y valora las diferencias en la fuerza de trabajo. Se acepta e incluso pueden llegar a celebrarse las diferencias sobre la base de una percepción de que las diferencias crean oportunidades. Lo describen como una respuesta estratégica acomodaticia. En lugar de tolerar la diversidad hasta que las personas puedan ser asimiladas, esta perspectiva promueve una mayor diversidad en el lugar de trabajo. Según estos autores, esta perspectiva emerge del contexto creado por los cambios demográficos en Europa y los Estados Unidos. Y proyectado por el estudio Workforce 2000 (Johnston, 1987). También puede asociarse con lo que Cox & Blake (1991) denominaron temas de "inevitabilidad de la diversidad". La percepción de que la competitividad proviene de la necesidad de tener una fuerza laboral diversa provocada por los cambios demográficos.

b) Grupo 2: **Ejecutivos convencidos** de la importancia de la gestión de la diversidad. Representan el 25,8% de la muestra. Creen firmemente en la gestión de la diversidad y lo ven como positivo en todas las áreas y precisamente, el cumplimiento de las normas legales es el aspecto que menos les preocupa. Para estos directivos la reputación de la empresa, la imagen corporativa o las buenas relaciones con la comunidad son el principal impacto positivo de la diversidad. Lo siguiente es la atracción del talento y la mayor motivación y eficiencia del personal. Este clúster se asemeja a la "perspectiva de aprendizaje" de Dass & Parker (1999), que ve similitudes y diferencias como aspectos duales de diversidad en el trabajo y plantea múltiples objetivos de gestión de la diversidad, incluyendo el desarrollo de los empleados, la satisfacción del cliente, la eficiencia, la innovación y la responsabilidad social. Desde esta perspectiva de aprendizaje se considera que la diversidad tiene ramificaciones a largo así como a corto plazo. Se promueve el cumplimiento de la legislación y la capacitación a la vez que se fomenta la búsqueda de mejores prácticas más allá de las legalmente obligatorias. Para estos autores las motivaciones de aprendizaje también podrían incluir el deseo de tener acceso a empleados y nuevos grupos de clientes, con el propósito de aprender de las diferentes perspectivas de los empleados. El foco es la identificación

de similitudes y diferencias importantes y su gestión en interés del aprendizaje a largo plazo. En su descripción de las perspectiva de aprendizaje Dass & Parker (1999) señalan que se asocia principalmente con iniciativas estratégicas activas. Las organizaciones que se agrupan bajo esta perspectiva son a menudo las pioneras en adoptar políticas de diversidad. Estas políticas buscan fomentar la inclusión y la diversidad y abordar cuestiones fundamentales relacionadas con las dimensiones de la diversidad relevantes para la organización. Estos **ejecutivos convencidos** son gestores con una clara orientación a largo plazo en relación con la gestión de la diversidad. Este grupo puede asociarse con la idea de que la diversidad aporta valor en áreas como creatividad, resolución de problemas, marketing y flexibilidad organizacional (Cox & Blake, 1991).

- c) Grupo 3: **Funcionarios**. Representan el 12,5% de la muestra. Perciben la gestión de la diversidad necesaria, especialmente para cumplir con la legislación y también en un momento específico, pero no conciben ventajas internas o de otro tipo. Ellos dan importancia a la reputación corporativa y las relaciones comunitarias y el acceso al talento, pero en menor medida que los clústeres anteriores. Este grupo puede estar asociado con la perspectiva de la diversidad llamada "discriminación y justicia" por Dass & Parker (1999). Según

ellos esta perspectiva da lugar a una respuesta estratégica defensiva que incluye tácticas como negociar con, equilibrar y pacificar a diferentes grupos de interés. Para estos directivos, las políticas de igualdad de trato y de igualdad de oportunidades desde una perspectiva jurídica son suficientes en términos de gestión de la diversidad. Estos gestores están más cerca de la concepción ya descrita (en el grupo 1) de la inevitabilidad de la diversidad.

Dados estos tres grupos, podemos definir una variable que nos indique la visión positiva de la diversidad. Esta variable toma tres valores, 1, 2 y 3, correspondientes a apreciación alta, media y baja. Al grupo número 2 (Ejecutivos convencidos) le asignaremos un 1, por ser el primero en apreciación de la diversidad. Al grupo número 1 (Ejecutivos de apreciación moderada) le corresponde un 2. Y, finalmente, a los que hemos denominado Funcionarios (Ejecutivos oficialistas) se les asigna un 3, siendo los últimos en apreciación.

7.1.1. Pruebas de correlación entre apreciación de la diversidad y tamaño

Con las dos variables definidas anteriormente, realizamos una correlación r de Pearson y obtenemos:

Tabla 48. Pruebas de correlación

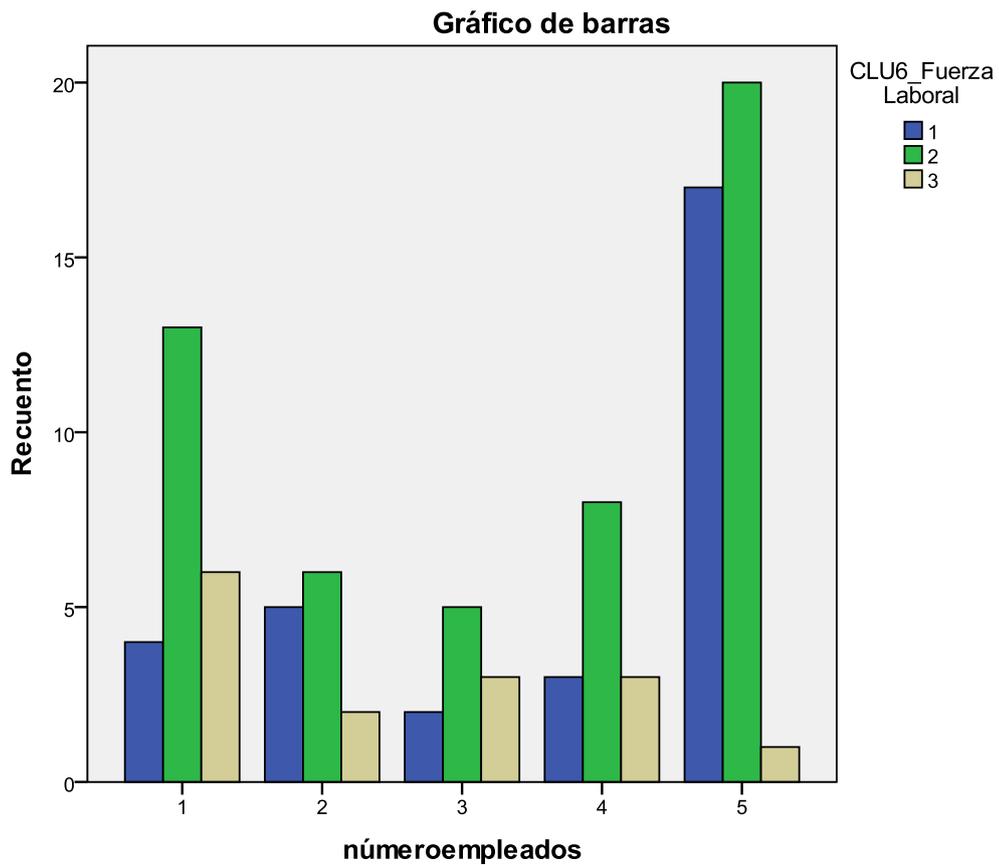
Correlaciones			
		Tamaño	Apreciación
Tamaño	Correlación de Pearson	1	-,262**
	Sig. (bilateral)		,009
	N	98	98
Apreciación	Correlación de Pearson	-,262**	1
	Sig. (bilateral)	,009	
	N	98	98
** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			

Fuente: Elaboración propia

Como vemos, la correlación global es negativa, es decir, los individuos de apreciación 1 tenderán a irse a las empresas de mayor tamaño y, al revés, los individuos de apreciación pobre (3) tenderán a estar en las empresas de menor tamaño.

Sin embargo, dado que el resultado es poco intenso (0,2 sobre 1) cabe pensar que el modelo no es exactamente lineal. Realizamos un diagrama de barras y descubrimos lo que sucede:

Figura 38. Diagrama de barras



Fuente: Elaboración propia

Como vemos, el grupo de mayor apreciación (grupo 1, barra azul) aparece en su mayoría en el tamaño 5 (empresa grande, de más de 5.000 empleados). Esta distribución casa con la idea de que el tamaño grande

favorece la apreciación de la diversidad. En realidad, nos indica que es el tamaño más grande (+ de 5.000) el que se diferencia de los demás tamaños.

Por lo que se refiere a los directivos moderados (grupo 2, barra verde), vemos que se acumulan en empresas de menor tamaño (1) o mayor tamaño (5).

Los individuos de poca apreciación están presentes en todos los tamaños pero en el 5 (empresa grande) son muy poco abundantes.

Para conocer los porcentajes exactos del gráfico anterior, se dispone de la siguiente tabla:

Tabla 49. Tabla de contingencia tamaño/apreciación

Tabla de contingencia Tamaño * Apreciación						
			Apreciación			Total
			1 (máxima)	2 (media)	3 (mínima)	
Tamaño	1	Recuento	4	13	6	23
		% dentro de Tamaño	17,4%	56,5%	26,1%	100,0%
	2	Recuento	5	6	2	13
		% dentro de Tamaño	38,5%	46,2%	15,4%	100,0%
	3	Recuento	2	5	3	10
		% dentro de Tamaño	20,0%	50,0%	30,0%	100,0%

		% dentro de Tamaño	20,0%	50,0%	30,0%	100,0%
	4	Recuento	3	8	3	14
		% dentro de Tamaño	21,4%	57,1%	21,4%	100,0%
	5	Recuento	17	20	1	38
		% dentro de Tamaño	44,7%	52,6%	2,6%	100,0%
Total		Recuento	31	52	15	98
		% dentro de Tamaño	31,6%	53,1%	15,3%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Como se ve, la empresa de tamaño 5 (la de más de 5.000 empleados) tan sólo tiene un 2,6% de directivos con apreciación baja. En realidad, sólo 1 individuo de los 38 que pertenecen a una empresa grande, ha respondido con apreciación baja.

La explicación a la baja correlación (es decir, que no se siga un modelo estrictamente lineal) se debe, como podemos observar, a que los individuos con apreciación media son los mayoritarios en todas las empresas, y además se acumulan en los valores extremos (tamaño 1 o tamaño 5).

7.2. Clústeres basados en las áreas que cubren iniciativas de diversidad

Hemos obtenido también 3 perfiles por lo que se refiere a la pregunta que nos indica las áreas que cubren las iniciativas de diversidad en la práctica (pregunta 18). Son los grupos 1, 3 y 4 de la siguiente tabla:

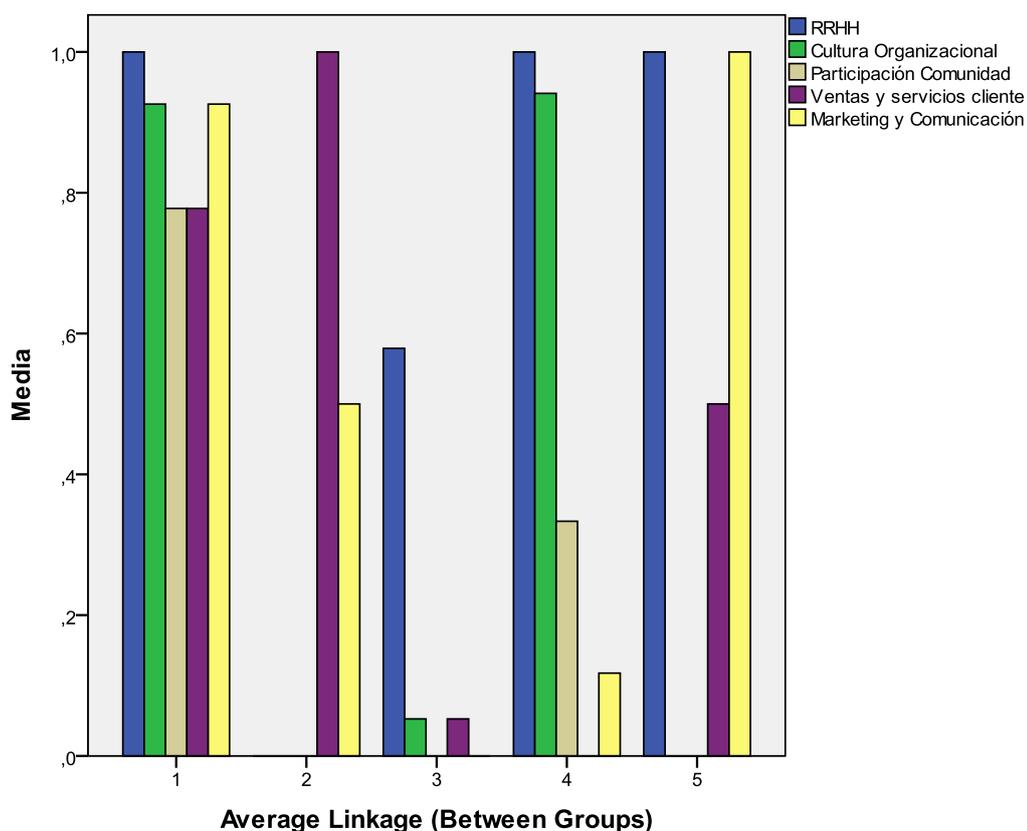
Tabla 50. Grupos de Clústeres (Áreas iniciativas de diversidad)

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	1	27	22,5
	2	2	1,7
	3	38	31,7
	4	51	42,5
	5	2	1,7
	Total	120	100,0

Fuente: Elaboración propia

Los valores medios de las preguntas de la encuesta para los grupos 1, 3 y 4 los hemos observado en la gráfica de barras siguiente:

Figura 39. Perfiles resultantes (Áreas iniciativas de diversidad)



Fuente: Elaboración propia

Al observar las puntuaciones de los grupos 1, 3 y 4, los podemos calificar de la siguiente manera:

- a) Grupo 1: Son el grupo minoritario (22,5% de la muestra). Sin embargo, son los que indican una situación más balanceada entre las distintas áreas cubiertas por las iniciativas de diversidad. Aún así, apuntan mayoritariamente hacia el área de recursos humanos y

cultura organizacional y en igual medida al área de participación en la comunidad.

- b) Grupo 3: Constituyen prácticamente un tercio de la muestra (31,7% de la muestra). Señalan a los recursos humanos como principal área de las iniciativas de diversidad, aunque también incluyen la cultura organizacional y el área de ventas y servicios al cliente como objetivo de esas iniciativas. Para este grupo las áreas de participación en la comunidad y la de marketing y comunicación quedan excluidas de sus iniciativas.

- c) Grupo 4: Son el grupo mayoritario (42,5% de la muestra). Para este grupo el principal foco de las iniciativas de diversidad es el área de recursos humanos y la de cultura organizacional, que está estrechamente relacionada. También incluyen la participación en la comunidad y el área de marketing y ventas en sus esfuerzos en la gestión de la diversidad.

7.3. Clústeres basados en los objetivos para la contratación y promoción del personal de determinados grupos sub-representados

En relación a los objetivos para la contratación y promoción de personal de determinados grupos sub-representados (pregunta 22), hemos obtenido también 3 perfiles. Son los grupos 1, 3 y 4 de la siguiente tabla:

Tabla 51. Grupos de Clústeres (Objetivos para la contratación y promoción del personal de determinados grupos sub-representados)

Average Linkage (Between Groups)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	67	55,8	55,8	55,8
	2	4	3,3	3,3	59,2
	3	1	,8	,8	60,0
	4	7	5,8	5,8	65,8
	5	12	10,0	10,0	75,8
	6	1	,8	,8	76,7
	7	9	7,5	7,5	84,2
	8	1	,8	,8	85,0
	9	1	,8	,8	85,8
	10	2	1,7	1,7	87,5

11	1	,8	,8	88,3
12	1	,8	,8	89,2
13	1	,8	,8	90,0
14	1	,8	,8	90,8
15	2	1,7	1,7	92,5
16	1	,8	,8	93,3
17	1	,8	,8	94,2
18	1	,8	,8	95,0
19	2	1,7	1,7	96,7
20	1	,8	,8	97,5
21	2	1,7	1,7	99,2
22	1	,8	,8	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

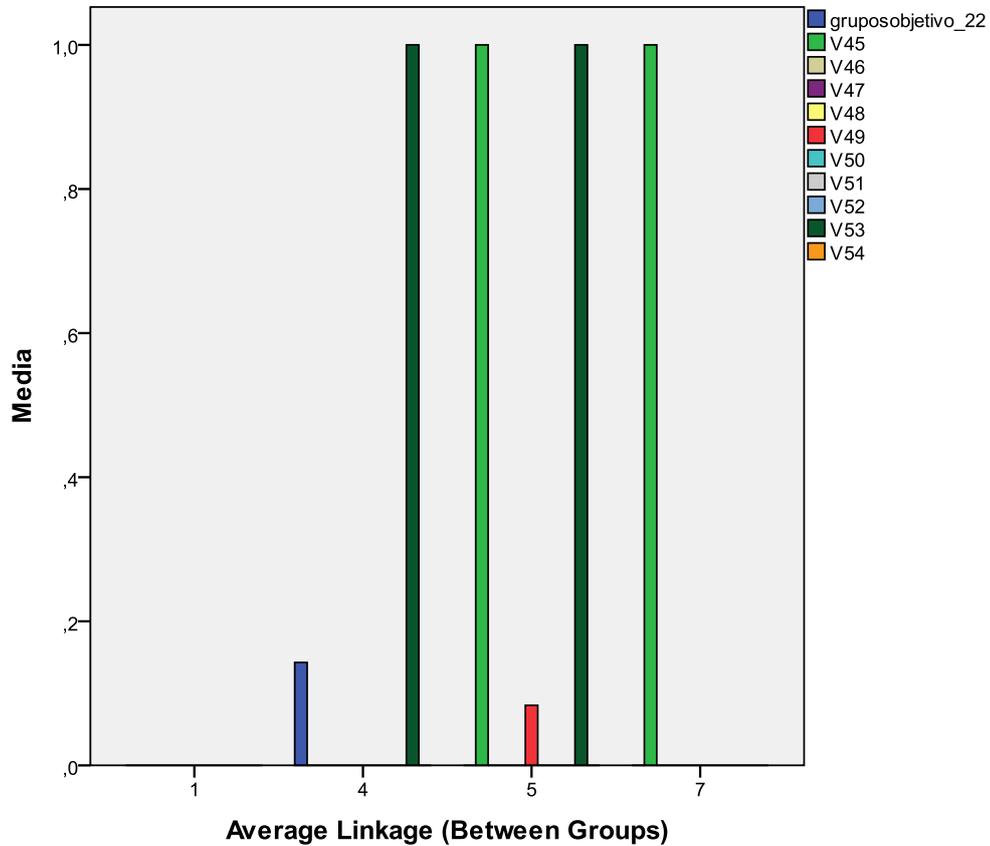
Tabla 52. Relación entre Clústeres (Objetivos para la contratación y promoción del personal de determinados grupos sub-representados)

Average Linkage (Between Groups)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	67	70,5	70,5	70,5
	4	7	7,4	7,4	77,9
	5	12	12,6	12,6	90,5
	7	9	9,5	9,5	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Para estos grupos 1, 4, 5 y 7, los valores medios de las preguntas de la encuesta los hemos observado en la gráfica de barras siguiente:

Figura 40. Perfiles resultantes (Objetivos para la contratación y promoción del personal de determinados grupos sub-representados)



Fuente: Elaboración propia

En relación a si la empresa establece algún objetivo específico de diversidad para la contratación y promoción del personal de determinados grupos sub-representados, los resultados nos permiten identificar cuatro clústeres los grupos 1, 4, 5 y 7 y los podemos calificar de la siguiente manera:

- a) Grupo 1: Son el grupo mayoritario, representan a casi un 50% de la muestra que responde que no establece ningún objetivo específico. Estos representan a su vez, un 70,5% del total de sujetos que por su

frecuencia de respuesta pueden agruparse en clústeres representativos.

- b) Grupo 4: Son el clúster minoritario, agrupando un 7,4% de los sujetos. Estos señalan a la “edad” y la “discapacidad” como objetivos específicos de diversidad para la contratación y promoción del personal.
- c) Grupo 5: Constituyen el 12,6% de los sujetos. Este clúster apunta en igual medida hacia el “género” y la “discapacidad” como objetivos para la contratación y promoción de personal. También, aunque con menor frecuencia, hacia el “idioma”.
- d) Grupo 7: Es otro clúster minoritario con un 9,5% de los sujetos. Este grupo apunta exclusivamente hacia la “discapacidad” como objetivo específico.

7.4. Clústeres basados en las principales fuentes de información sobre la gestión de la diversidad

Con respecto a las principales fuentes de información sobre la gestión de la diversidad (pregunta 31), hemos obtenido 4 perfiles distintivos. Son los grupos 1, 2, 6 y 7 de la siguiente tabla:

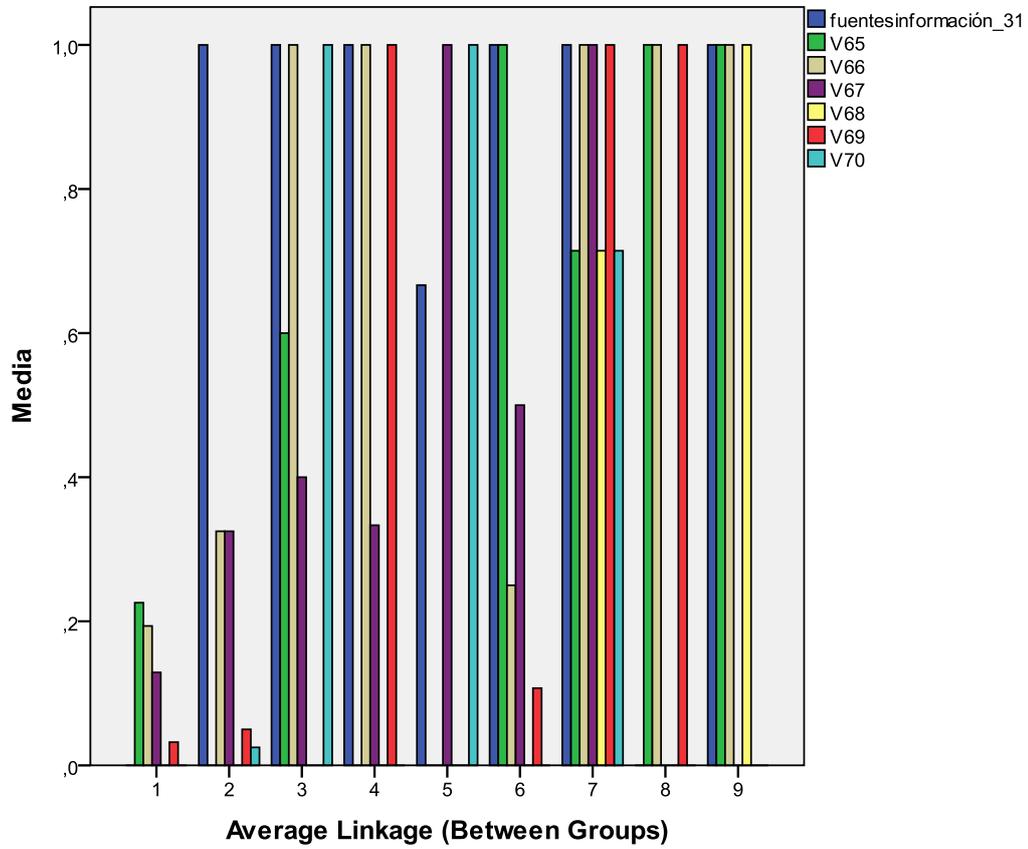
Tabla 53. Grupos de Clústeres (Fuentes de información sobre la gestión de la diversidad)

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	1	31	25,8
	2	40	33,3
	3	5	4,2
	4	3	2,5
	5	3	2,5
	6	28	23,3
	7	7	5,8
	8	1	,8
	9	2	1,7
	Total	120	100,0

Fuente: Elaboración propia

Los valores medios de la pregunta de la encuesta para los grupos 1, 2, 6 y 7 los hemos observado en la gráfica de barras siguiente:

Figura 41. Perfiles resultantes (Fuentes de información sobre la gestión de la diversidad)



Fuente: Elaboración propia

fuentesinformación_31 Organizaciones empresariales o redes profesionales

V65 Otras empresas

V66 Organismos gubernamentales

V67 Instituciones educativas (universidades, escuelas de negocios, etc.)

V68 Las cámaras de comercio

V69	Comisión Europea
V70	Los comités de empresa o sindicatos

Al observar las puntuaciones de los grupos 1, 2, 6 y 7, los podemos calificar de la siguiente manera:

- a) Grupo 1: Reúne a un poco más de un cuarto de la muestra (25,8% de la muestra). Señalan que sus principales fuentes de información sobre el tema de la gestión de la diversidad son en primer lugar las otras empresas, seguido por los organismos gubernamentales y las instituciones educativas y en último lugar la comisión europea.
- b) Grupo 2: Son el grupo mayoritario (33,3% de la muestra). Para este clúster la principal fuente de información son las organizaciones empresariales o redes profesionales. En un segundo lugar y con la misma frecuencia los organismos gubernamentales y las instituciones educativas. Sin embargo, también confían en la comisión europea y los comités de empresa o sindicato aunque con mucha menor frecuencia.
- c) Grupo 6: Constituyen el 23,3% de la muestra. Este clúster pone igual énfasis en las organizaciones empresariales o redes profesionales y otras empresas como principales fuentes de información para la

gestión de la diversidad. También le dan importancia a las instituciones educativas y menor medida a los organismos gubernamentales y la comisión europea.

- d) Grupo 7: Son el grupo minoritario (5,8% de la muestra). Este grupo señala que confía en todas las fuentes de información propuestas, aunque lo hace principalmente en organizaciones empresariales o redes profesionales, organismos gubernamentales, instituciones educativas y la comisión europea. Y aunque con menor pero igual frecuencia, en otras empresas, cámaras de comercio y los sindicatos o comités de empresa.

7.5. Clústeres basados en las fuentes deseadas para obtener información sobre los beneficios de la gestión de la diversidad

En relación a las fuentes deseadas para obtener información sobre los beneficios de la gestión de la diversidad (pregunta 32), hemos obtenido 7 perfiles. Son los grupos 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 8 de la siguiente tabla:

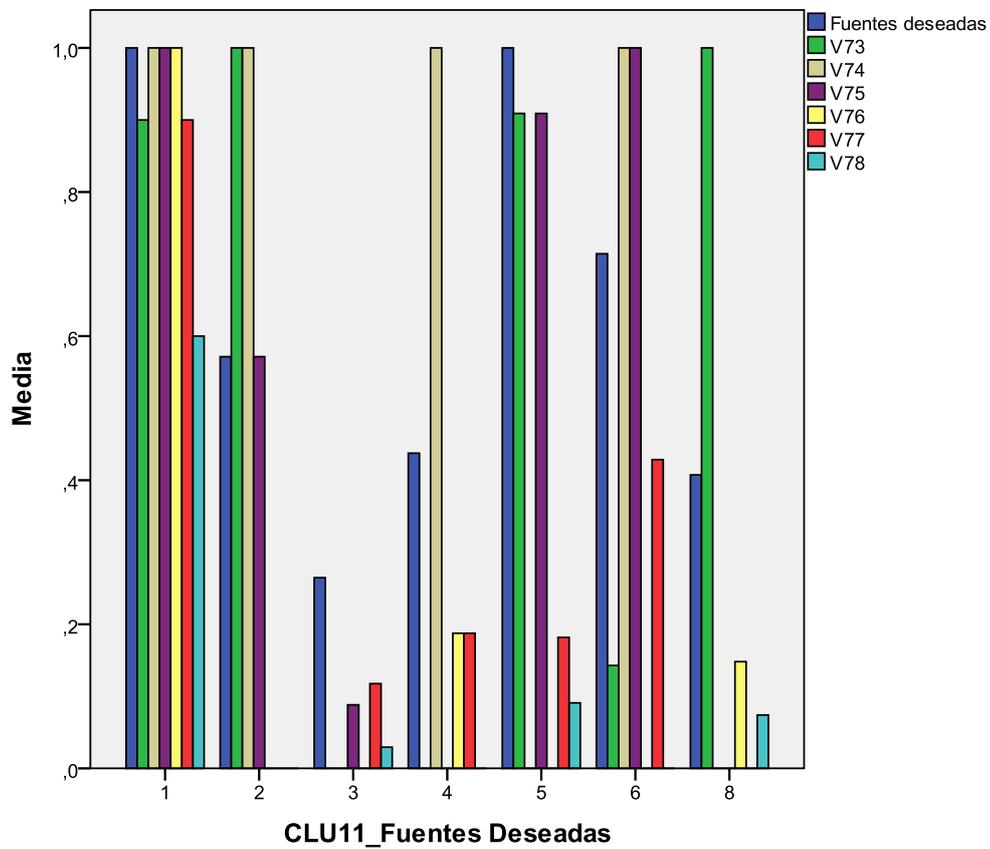
Tabla 54. Grupos de Clústeres (Fuentes deseadas para obtener información sobre los beneficios de la gestión de la diversidad)

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	1	10	8,3
	2	7	5,8
	3	34	28,3
	4	16	13,3
	5	11	9,2
	6	7	5,8
	7	2	1,7
	8	27	22,5
	9	3	2,5
	10	2	1,7
	11	1	,8
	Total	120	100,0

Fuente: Elaboración propia

Los valores medios de la pregunta de la encuesta para estos grupos 1 al 6 y 8 los hemos observado en la gráfica de barras siguiente:

Figura 42. Perfiles resultantes (Fuentes deseadas para obtener información sobre los beneficios de la gestión de la diversidad)



Fuente: Elaboración propia

- fuentes deseadas Organizaciones empresariales o redes profesionales
- V73 Otras empresas
- V74 Organismos gubernamentales
- V75 Instituciones educativas (universidades, escuelas de negocios, etc.)
- V76 Las cámaras de comercio
- V77 Comisión Europea

Al observar las puntuaciones de los grupos 1 al 6 y 8, los podemos calificar de la siguiente manera:

- a) Grupo 1: Este clúster reúne a un 8% de la muestra. Señalan que les gustaría tener más información sobre los beneficios de la gestión de la diversidad principalmente de organizaciones empresariales o redes profesionales, organismos gubernamentales, instituciones educativas y las cámaras de comercio. En segundo lugar apuntan hacia otras empresas y la comisión europea y aunque con menor frecuencia, también de los sindicatos o comités de empresa.
- b) Grupo 2: Este grupo representa a un 5,8% de la muestra. Para este clúster las fuentes de las cuales les gustaría tener más información son otras empresas y organismos gubernamentales. También aunque con una frecuencia menor, de las organizaciones empresariales o redes profesionales y las instituciones educativas.
- c) Grupo 3: Son el grupo mayoritario (28,3% de la muestra). Este clúster mayoritario de la muestra apunta a menos fuentes de información que los grupos anteriores, principalmente a organizaciones empresariales o redes profesionales, seguido de la

comisión europea, las instituciones educativas y los comités de empresa o sindicatos.

- d) Grupo 4: Agrupa a un 13,3% de los sujetos encuestados. A estos, les gustaría tener más información sobre los beneficios de la gestión de la diversidad de organismos gubernamentales principalmente, seguidos de organizaciones empresariales o redes profesionales y en menor medida de las cámaras de comercio y la comisión europea.
- e) Grupo 5: Este clúster reúne a un 9,2% de la muestra. Este grupo apunta hacia las siguientes fuentes de información: en primer lugar organizaciones empresariales o redes profesionales; seguido de otras empresas e instituciones educativas, en segunda posición; la comisión europea y finalmente los comités de empresa o sindicatos.
- f) Grupo 6: Este grupo representa al igual que el grupo 2 a un 5,8% de la muestra. Para este clúster las fuentes de las cuales les gustaría tener más información son organismos gubernamentales e instituciones educativas, organizaciones empresariales o redes profesionales, la comisión europea y finalmente de otras empresas.
- g) Grupo 8: Representan el segundo clúster de la muestra, agrupando a un 22,5% de los sujetos. Afirman que les gustaría tener más

información sobre los beneficios de la gestión de la diversidad principalmente de otras empresas, seguido de las organizaciones empresariales o redes profesionales, las cámaras de comercio y los sindicatos o comités de empresa.

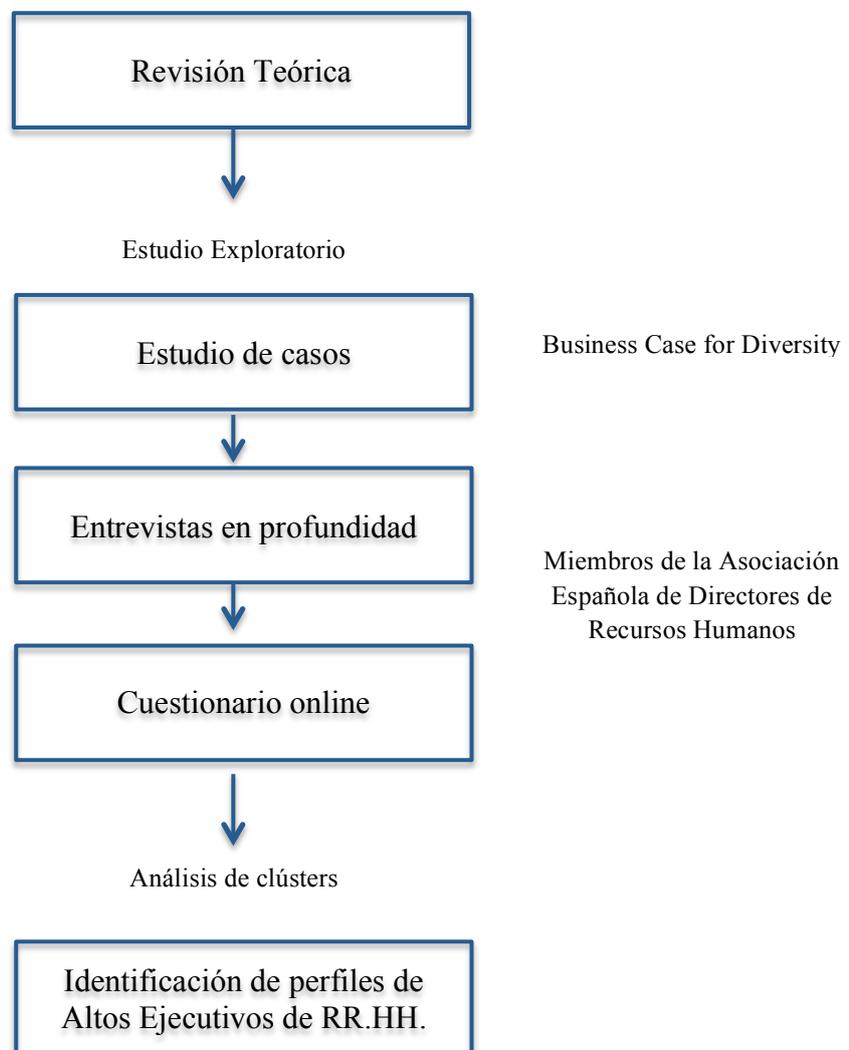
CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

Capítulo IV. Conclusiones

1. Recapitulación: Esquema general de la investigación

Como introducción a las conclusiones, empezaremos por reseñar el esquema general de la investigación:



Una visión de conjunto de la investigación puede detallarse de este modo:

- Se realizó una revisión teórica de la bibliografía existente relacionada con el problema de investigación.
- Se diseñó un cuestionario, versión modificada del instrumento utilizado en el estudio de la Comisión Europea sobre la diversidad (European Commission, 2005).
- Con el objetivo de validar y perfeccionar el cuestionario, se realizaron cinco entrevistas en profundidad con miembros de las comisiones de investigación y diversidad de la AEDRH. Como resultado de estas entrevistas, desarrollamos un cuestionario final de gran validez, habiendo tenido en cuenta las opiniones de gerentes de recursos humanos altamente cualificados.
- Se envió el cuestionario online a la muestra de los altos ejecutivos de recursos humanos, miembros de la Asociación Española de Directivos de Recursos Humanos, todos ellos los principales responsables del área en sus respectivas empresas.
- A partir de los resultados obtenidos se realizó un análisis de clústeres, identificando perfiles de directivos de recursos humanos, en función de su percepción de la relación entre la gestión de la diversidad y su impacto en el rendimiento de la empresa.

En esta investigación hemos resaltado una doble aportación a la hora de abordar el problema identificado: la contribución de contenido (percepción de los altos ejecutivos de recursos humanos acerca de la relación entre la gestión de la diversidad y el rendimiento en la empresa) y la contribución metodológica (identificación de perfiles directivos a partir de un análisis de clústeres).

2. Resumen general de las conclusiones de la investigación

Tal y como queda reflejado en el capítulo 2 de esta tesis, habíamos identificado el siguiente problema general de investigación:

Problema general de investigación

¿Existe en la percepción de los altos ejecutivos de recursos humanos en España, una relación entre la gestión de la diversidad y el rendimiento en la empresa? ¿Es posible, en función de esa percepción, agrupar en perfiles distintivos a los altos ejecutivos de recursos humanos?

En función de este problema general se fijaron los objetivos generales y específicos de la investigación.

Objetivo general de la investigación

Comprobar si existe, y cómo es percibida por parte de los altos ejecutivos de RR.HH., la relación entre la gestión de la diversidad y el rendimiento en las empresas en España. Y a partir de los hallazgos, agrupar en clústeres a los altos ejecutivos en función de su percepción.

Objetivo específico de la investigación

Comprobar a través de un cuestionario online, si en función de la percepción que los altos ejecutivos de RR.HH., miembros de la AEDRH, tienen sobre la relación entre la gestión de la diversidad y el rendimiento en las empresas, es posible agruparlos en clústeres y desarrollar una clasificación de su tipología.

A partir del problema general y los objetivos fijados, se generó la siguiente proposición para esta investigación.

Proposición de la investigación

Estudiar cuál es la percepción que los altos ejecutivos de recursos humanos tienen sobre la relación entre la gestión de la diversidad y el rendimiento en las empresas y si en función de esas percepciones es posible agruparlos en clústeres, desarrollando una clasificación de su tipología.

3. Conclusiones generales

Una de las principales conclusiones del estudio es que queda mucho por hacer en cuanto al nivel de compromiso de las empresas en España en relación la gestión de la diversidad y su impacto en el rendimiento de la empresa. Cuando se les pregunta a los altos ejecutivos de RR.HH. si las iniciativas sobre diversidad tienen un impacto positivo en la empresa, la gran mayoría dice que sí, pero muchos todavía no han desarrollado políticas y prácticas específicas. Los principales retos se relacionan con la medición de su impacto en los resultados y con el compromiso de la dirección.

Género es la principal área de diversidad de las iniciativas de las empresas (81%), seguido de discapacidad con un 57%, raza u origen étnico con un 56% y edad con un 48% de las respuestas. Entre los beneficios que una fuerza laboral diversa puede aportar, los resultados apuntan mayoritariamente (96%) hacia aquellos relacionados con la reputación de la empresa, imagen corporativa o las buenas relaciones con la comunidad. De la muestra, 37% de los sujetos está bastante de acuerdo en que la diversidad influye en las estrategias comerciales y de marketing de su empresa; sin embargo, la gran mayoría de los encuestados (60%) opina que la influencia es poca o ninguna. Además, un 58% señala que las políticas y prácticas sobre gestión de la diversidad influyen poco o nada en su relación con sus grupos de interés (proveedores, clientes, accionistas, entes regulatorios, etc.); y más aún, un 77% dice que utiliza poco o nada, la gestión de la

diversidad como criterio de evaluación para la selección de proveedores. En cuanto a la relación de la diversidad y la innovación, una amplia mayoría de los encuestados (84%) responde afirmativa cuando se le pregunta si incluye la innovación dentro de su diccionario de competencias. Y aunque en menor proporción, un 61% señala que sí se puede medir el impacto de la diversidad en la innovación.

La dificultad para medir sus resultados es el primer reto en la gestión de la diversidad. Consistente con los resultados del *Business Case for Diversity* (European Commission, 2005), se encontró que un 65% de las empresas que tienen o están implementando políticas de diversidad, falla en el seguimiento periódico y evaluación de esas iniciativas para medir su impacto y resultados.

Nuestros resultados sugieren que los altos ejecutivos de RR.HH. pueden agruparse de acuerdo a sus percepciones sobre el impacto de la gestión de la diversidad en el rendimiento de la empresa. Tres perfiles distintivos de gestión surgen según el grado de importancia atribuido a la influencia de la gestión de la diversidad en el desempeño de la empresa: ejecutivos moderados, ejecutivos convencidos y funcionarios. Estos resultados deben considerarse con cautela debido a su carácter exploratorio. Sin embargo, se puede concluir que el contexto analizado es un factor crucial en el desarrollo

de la teoría de la gestión de la diversidad para la implementación de políticas. Las futuras líneas de investigación estudiarán cómo las prácticas de Gestión de la Diversidad están directamente relacionadas con la estrategia y cómo los distintos paquetes de políticas aumentan la eficacia para alcanzar niveles más altos de rendimiento.

Como hemos reseñado, hay suficientes ejemplos en el entorno nacional e internacional de buenas prácticas en la gestión de la diversidad y una amplia evidencia de su influencia en el rendimiento de la empresa. Sin embargo, debemos seguir promoviendo el *Business Case* para la diversidad. Y no faltan datos para ello.

4. Limitaciones del estudio

Este estudio exploratorio se enfrenta a las limitaciones comúnmente asociadas con el de la encuesta como método de investigación. Entre otras podemos citar, la capacidad limitada de contabilizar variables imprevistas, la posibilidad ofrecida por las encuestas de encontrar asociaciones, pero no relaciones causales entre variables independientes y variables dependientes (Herrera et al., 2011).

El cuestionario utilizado es una versión modificada del instrumento utilizado en el estudio de la Comisión Europea sobre la diversidad (European Commission, 2005). Este cuestionario original fue enviado a

3000 empresas de los 25 Estados miembros de la UE, miembros del *European Business Test Panel* (European Commission, 2005) y aunque con el objetivo de validar y perfeccionar el cuestionario se realizaron cinco entrevistas en profundidad con miembros de las comisiones de investigación y diversidad de la AEDRH y a pesar de que como resultado de este proceso consideramos que el cuestionario final tiene gran validez para el entorno empresarial, no se trata de un instrumento contrastado en investigaciones académicas. Es posible que con un instrumento contrastado académicamente se puedan extrapolar conclusiones que sean más fácilmente comparadas con otros estudios similares.

También hay que considerar las limitaciones propias del análisis de clúster. Esta aproximación metodológica no deja de tener un componente heurístico, en el sentido de que los clústeres dependen en gran medida de las decisiones del investigador, con el objetivo de desarrollar los mejores modelos explicativos.

5. Implicaciones para la práctica empresarial

La gestión de la diversidad ha sido un área del conocimiento ampliamente investigada en los últimos años por la comunidad académica y las escuelas de negocios y aunque como hemos concluido en este estudio todavía queda mucho por hacer, sin duda también está en la agenda de las empresas. La composición de la fuerza laboral de muchas naciones industrializadas es

cada vez más diversa (Stone-Romero et al., 2003). Por tanto es previsible que las empresas tendrán que diseñar estrategias para emplear a una gran cantidad de personas provenientes de grupos minoritarios y tendrán que asumir los desafíos de atraer, motivar y retener a empleados diversos en términos de su género, edad, capacidades, orientación sexual, origen étnico y cultural, etc.

El incremento del comercio internacional, el vertiginoso crecimiento de las empresas multinacionales, las nuevas opciones de diseño organizacional que permiten entre otras cosas el trabajo remoto, los nuevos modelos de negocio que promueven la tercerización de las actividades y la deslocalización, la rápida expansión de la migración internacional y la creciente capacidad de las tecnologías de la información y la comunicación, son considerados todos ellos factores que han acelerado el proceso de globalización y como consecuencia, también la necesidad de gestionar de forma efectiva la diversidad que resulta de esta transformación de la realidad organizacional. Hay, por tanto, un interés creciente por entender cómo desarrollar una mejor comprensión de los problemas que surgen a medida que las organizaciones se vuelven más diversas.

La importancia de nuestra investigación para la práctica empresarial queda en evidencia por el apoyo que tuvimos de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos (AEDRH) para su realización. La

AEDRH compartía nuestro interés por estudiar el impacto que en el rendimiento de la empresa puede tener la gestión de la diversidad. Los hallazgos obtenidos nos han permitido ofrecer una referencia de evaluación a la hora de implementar estrategias que aporten un valor, no sólo más justo o más reconocido, si no que aporten una mejora en la gestión de las personas, y por ende en la propia productividad de la empresa. Además, los resultados obtenidos nos han permitido, a través de un análisis de clústeres, agrupar perfiles de altos ejecutivos en función de su percepción de esta relación entre la gestión de la diversidad y el rendimiento. Las tipologías resultantes pueden resultar útiles como marco de referencia para comparar las propias percepciones e identificar áreas de mejora.

6. Implicaciones académicas

Como resultado de la creciente diversidad de las sociedades y por tanto también del tejido empresarial, el entorno académico debe avanzar en la comprensión del impacto de la diversidad en las organizaciones ampliando el marco teórico y la investigación sobre el tema, especialmente en el campo de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos. En la gran mayoría de los casos, son los directivos de esta área de la empresa los encargados de gestionar la diversidad. La percepción que tengan los altos directivos responsables de la gestión de personas del impacto de la diversidad será determinante en el desarrollo de las políticas y estrategias diseñadas para su administración.

Existen todavía muchas oportunidades para investigar la relación entre el rendimiento de la empresa y la gestión de la diversidad bajo el enfoque de la visión basada en los recursos (RBV) y la teoría de las capacidades dinámicas. La RBV ha tenido un impacto significativo en el área de la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos y ha proporcionado un enlace teórico entre el estudio de la estrategia y la función de recursos humanos. La idea de que los recursos organizacionales son importantes es ampliamente aceptada, pero futuras investigaciones deberán profundizar en cómo y en qué circunstancias lo hacen. El valor de los RR.HH. ha sido el foco de atención de muchos estudios, pero profundizar sobre el impacto de la rareza de los recursos, por ejemplo en función de las diferentes dimensiones de la diversidad, todavía puede desarrollarse mucho más. Aspectos como la gestión del conocimiento, el aprendizaje, las capacidades dinámicas como parte de los recursos internos y competencias de la empresa y su influencia en la concepción estratégica, han resaltado el papel de la gestión de personas en la organización y por tanto también de la necesidad de seguir estudiando la efectividad de las diferentes técnicas y herramientas de la función de RR.HH., entre ellas la Gestión Estratégica de la Diversidad.

Desde la perspectiva de la Gestión Estratégica de RR.HH., nuestra investigación pretende subrayar cómo las prácticas de gestión de personas, entre otras, la selección, retención, formación, evaluación, desarrollo, comunicación, tienen un impacto sobre el rendimiento de la empresa cuando

contemplan en su diseño e implementación las diferentes dimensiones de la diversidad.

Esta tesis se ha centrado en el estudio de la percepción de los altos ejecutivos de RR.HH. en España, sobre el impacto de la gestión de la diversidad en el rendimiento de la empresa. Futuras investigaciones podrían centrar la atención sobre áreas específicas de la diversidad como el género o la edad y expandir al ámbito de estudio a directivos de empresas de otros países. En este sentido, organizaciones de ámbito más global como la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano (<https://www.orgdch.org>) pueden resultar un enlace ideal con una amplia red de directivos de diferentes países.

Los hallazgos y conclusiones de esta investigación pretenden contribuir al desarrollo de una mejor comprensión del papel que desempeña la percepción que los altos directivos tienen del impacto de la gestión de la diversidad en el rendimiento de la empresa. Este conocimiento contribuirá a avanzar la teoría y la investigación sobre la diversidad mediante el estudio de la opinión de una muestra ampliamente cualificada. La agrupación de sus perfiles en función de sus percepciones podría permitir a futuras investigaciones desarrollar distintas tipologías de altos directivos y estudiar sus implicaciones para la gestión empresarial.

Sin duda queda mucho trabajo por hacer, pero la realidad demográfica de muchos países y las dinámicas que resultan de un mundo hiperconectado y globalizado apuntan a que las organizaciones que sepan aprovechar las ventajas de una gestión efectiva de la diversidad podrán lograr un mejor desempeño que sus pares que no lo hagan. El compromiso de la alta dirección y un fuerte liderazgo permitirán atraer, desarrollar y retener un mayor espectro de talento que represente mejor a la sociedad en general.

7. Futuras líneas de investigación

Los resultados obtenidos nos permiten suponer que existe una relación entre el sector de actividad de la empresa y la implementación de políticas y prácticas de diversidad y en la percepción que sus directivos de recursos humanos tienen acerca de los beneficios que éstas pueden tener para la empresa y su impacto en el rendimiento.

Como hemos mostrado en los resultados, un 48% de los encuestados del sector consultoría / servicios / ocio, señaló que las políticas y prácticas de diversidad ya han sido implementadas por más de cinco años y que se revisan y mejoran constantemente. Por tanto, nos permitimos sugerir que futuras investigaciones estudien sí los sectores cuya actividad está orientada principalmente al consumidor final (Business-to-consumer) tienen un mayor nivel de implementación de políticas y prácticas de diversidad y un mayor grado de acuerdo acerca de los beneficios que éstas pueden tener para la

empresa y su impacto en el rendimiento que sectores cuya actividad está orientada principalmente a otras empresas (Business-to-Business).

El tamaño de la empresa en función de su número de empleados influye en la implementación de políticas y prácticas de diversidad y en la percepción acerca de los beneficios que éstas pueden tener para la empresa y su impacto en rendimiento. Las empresas con más de 5.000 empleados, mostraron el mayor de nivel de implementación. Un 53% de estas empresas señalaron que las políticas y prácticas de diversidad habían sido implementadas recientemente (dentro de los últimos cinco años) o que habían sido bien implementadas ya por algún tiempo (más de cinco años) y se actualizan y mejoran constantemente. Este dato nos permite formular una segunda línea de investigación que podría estudiar si las empresas con mayor número de empleados tienen un mayor nivel de implementación de políticas y prácticas de diversidad y un mayor grado de acuerdo acerca de los beneficios que éstas pueden tener para la empresa y su impacto en el rendimiento que las empresas con menor número de empleados.

El tamaño de la empresa en función de sus ingresos anuales parece también influir en la implementación de políticas y prácticas de diversidad y en la percepción acerca de los beneficios que éstas pueden tener para la empresa y su impacto en el rendimiento. Las empresas con ingresos anuales de más de 1.000 millones de Euro, mostraron el mayor de nivel de implementación.

Poco más de la mitad, un 51% de estas empresas señalaron que las políticas y prácticas de diversidad habían sido implementadas recientemente (dentro de los últimos cinco años) o que habían sido bien implementadas ya por algún tiempo (más de cinco años) y se actualizan y mejoran constantemente. Este dato nos permite sugerir una tercera línea de investigación que permita concluir si las empresas con mayores ingresos anuales tienen un mayor nivel de implementación de políticas y prácticas de diversidad y un mayor grado de acuerdo acerca de los beneficios que éstas pueden tener para la empresa y su impacto en el rendimiento que las empresas con menores ingresos anuales.

El alcance geográfico de las operaciones de la empresa (número de regiones mundiales en las que opera) también parece influir en la implementación de políticas y prácticas de diversidad y en la percepción acerca de los beneficios que éstas pueden tener para la empresa y su impacto en el rendimiento. Las empresas con una región de influencia global de sus operaciones mostraron el mayor nivel de implementación. Un 58% de estas empresas señalaron que las políticas y prácticas de diversidad habían sido implementadas recientemente (dentro de los últimos cinco años) o que habían sido bien implementadas ya por algún tiempo (más de cinco años) y se actualizan y mejoran constantemente. De nuevo, este dato nos permite sugerir una cuarta línea de investigación que estudie si las empresas con mayor alcance geográfico tienen un mayor nivel de implementación de

políticas y prácticas de diversidad y un mayor grado de acuerdo acerca de los beneficios que éstas pueden tener para la empresa y su impacto en el rendimiento que las empresas con menor alcance geográfico.

Estudios futuros también podrían combinar la aproximación exploratoria con otros métodos, como los estudios longitudinales que permitirían fortalecer las conclusiones aquí expuestas.

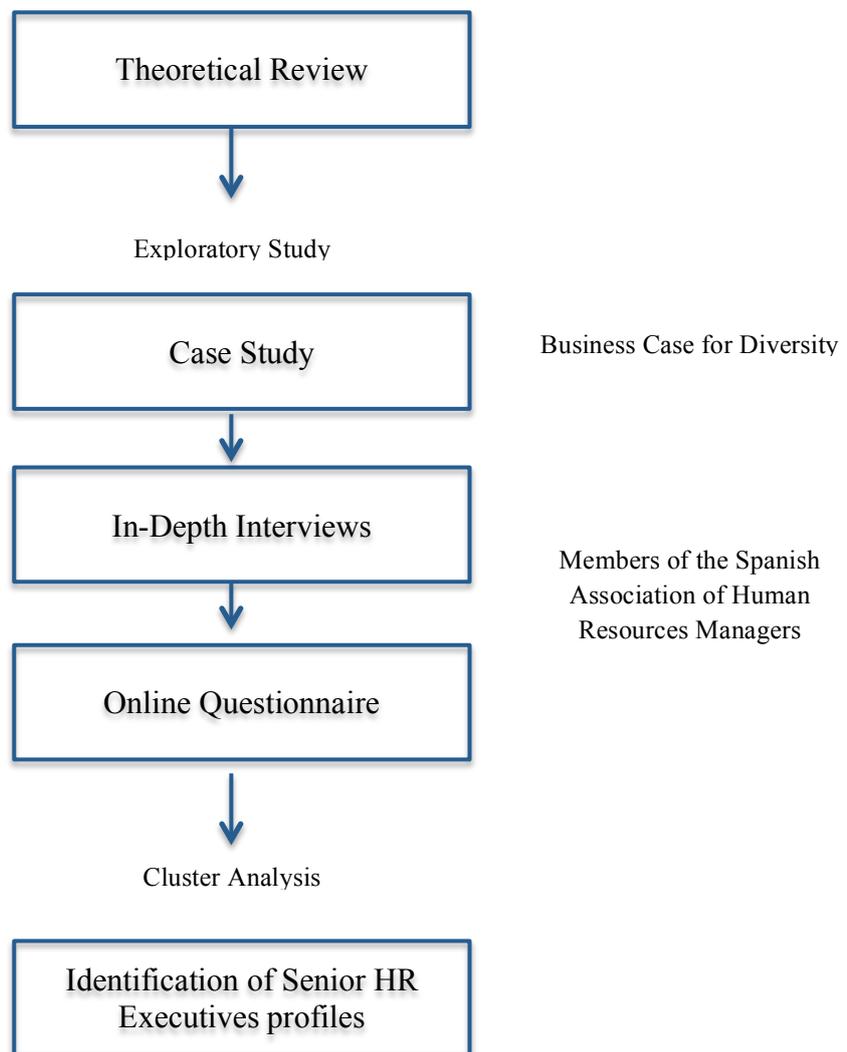
CAPÍTULO V

CONCLUSIONS

Capítulo V. Conclusions

1. Summation: General outline of the research

As an introduction to the conclusions, we will start by reviewing the general outline of the research:



An overview of the research can be detailed in this way:

- i. A theoretical review of the existing bibliography related to the research problem was carried out.
- ii. A questionnaire was designed, a modified version of the instrument used in the study on diversity of the European Commission (European Commission, 2005).
- iii. In order to validate and refine the questionnaire, five in-depth interviews were conducted with members of the Research and Diversity Committees of the AEDRH (Spanish Association of Human Resources Managers by its initials in Spanish). As a result of these interviews, we developed a final questionnaire of great validity, having taken into account the opinions of highly qualified human resources managers.
- iv. The online questionnaire was sent to the sample of top executives of human resources, members of the Spanish Association of Human Resources Managers, all of them the main responsible for the area in their respective companies.
- v. Based on the results obtained, a cluster analysis was carried out, identifying profiles of human resource managers, based on their perception of the relationship between diversity management and its impact on the firm performance.

In this research we have highlighted a double contribution when addressing the identified problem: the content contribution (perception of top HR executives about the relationship between diversity management and firm performance) and the methodological contribution (identification of managerial profiles from a cluster analysis).

2. Summary of research conclusions

As it is reflected in chapter 2 of this thesis, we had identified the following general research problem:

General research problem

Is there a relationship between diversity management and firm performance in the perception of top HR executives in Spain? Is it possible, based on this perception, to group top HR executives into distinctive profiles?

In accordance with this general problem, the general and specific objectives of the research were established.

Overall research objective

Check if there is, and how is perceived by top HR executives, the relationship between diversity management and firm performance in Spain. And based on the findings, group top executives into clusters according to their perception.

Specific research objective

Check through an online questionnaire, if based on the perception that top HR executives, members of the AEDRH, have about the relationship between diversity management and firm performance, it is possible to group them in clusters and develop a classification of their typology.

Based on the general problem and the objectives set, the following research proposal was generated.

Research proposal

Study what is the perception that top HR executives have about the relationship between diversity management and firm performance and, if depending on these perceptions, it is possible to group them in clusters, developing a classification of their typology.

3. General conclusions

One of the main conclusions of the study is that there is still a lot to be done regarding the level of commitment of companies in Spain in relation to diversity management and its impact on firm performance. When top HR executives are asked if diversity initiatives have a positive impact on the firm, the vast majority say yes, but many have not yet developed specific policies and practices. The main challenges are related to the measurement of their impact on results and management commitment.

Gender is the main area of diversity of the initiatives of companies (81%), followed by disability with 57%, race or ethnic origin with 56% and age with 48% of the answers. Among the benefits that a diverse workforce can provide, the results point mostly (96%) towards those related to the company's reputation, corporate image or good relations with the community. Of the sample, 37% of the subjects strongly agree that diversity influences the sales and marketing strategies of their company; however, the vast majority of respondents (60%) think that the influence is little or none. In addition, 58% state that policies and practices on diversity management influence little or nothing in their relationship with their stakeholders (suppliers, customers, shareholders, regulatory bodies, etc.); and even more, 77% say that it uses little or nothing, diversity management as an evaluation criterion for the selection of suppliers. Regarding the relationship of diversity and innovation, a large majority of respondents (84%) answered affirmatively when asked if it includes innovation within their competencies dictionary. And although in a smaller proportion, 61% say that the impact of diversity on innovation can be measured.

The difficulty to measure its results is the first challenge in diversity management. Consistent with the results of the Business Case for Diversity (European Commission, 2005), it was found that 65% of companies that

have or are implementing diversity policies fail to periodically monitor and evaluate those initiatives to measure its impact and results.

Our results suggest that top HR executives can be grouped according to their perceptions of the impact of diversity management on firm performance. Three distinctive management profiles arise according to the degree of importance attributed to the influence of diversity management on the firm performance: moderate executives, convinced executives and officials. These results should be considered with caution due to their exploratory nature. However, it can be concluded that the analyzed context is a crucial factor in the development of the theory of diversity management for policy implementation. Future lines of research will explore how Diversity Management practices are directly related to strategy and how different policy packages increase effectiveness to achieve higher levels of performance.

As we have outlined, there are enough examples in the national and international environment of good practices in diversity management and ample evidence of their influence in firm performance. However, we must continue to promote the Business Case for diversity. And there is no lack of data for this.

4. Research limitations

This exploratory study faces the limitations commonly associated with the survey as a research method. Among others we can mention, the limited capacity to account for unforeseen variables, the possibility offered by the surveys to find associations, but not causal relationships between independent variables and dependent variables (Herrera et al., 2011).

The questionnaire used is a modified version of the instrument used in the study of the European Commission on diversity (European Commission, 2005). This original questionnaire was sent to 3,000 companies from the 25 EU Member States, members of the European Business Test Panel (European Commission, 2005) and although in order to validate and refine the questionnaire, five in-depth interviews were conducted with members of the Research and Diversity Committees of the AEDRH and although as a result of this process we consider that the final questionnaire has great validity for the business environment, it is not an instrument contrasted in academic research. It is possible that with an instrument contrasted academically conclusions can be extrapolated that are more easily compared with other similar studies.

We must also consider the limitations of cluster analysis. This methodological approach still has a heuristic component, in the sense that

the clusters depend to a great extent on the decisions of the researcher, with the aim of developing the best explanatory models.

5. Implications for business practice

Diversity management has been an area of knowledge widely researched in recent years by the academic community and business schools and although as we have concluded in this study there is still much to be done, it is certainly also on the agenda of companies. The composition of the labor force of many industrialized nations is increasingly diverse (Stone-Romero et al., 2003). It is therefore foreseeable that companies will have to design strategies to employ a large number of people from minority groups and will have to assume the challenges of attracting, motivating and retaining diverse employees in terms of their gender, age, abilities, sexual orientation, ethnic and cultural origin, etc.

The increase in international trade, the vertiginous growth of multinational companies, the new options for organizational design that allow, among other things, remote work, new business models that promote the outsourcing of activities and offshoring, the rapid expansion of the international migration and the growing capacity of information and communication technologies are all considered factors that have accelerated the process of globalization and as a consequence, also the need to effectively manage the diversity that results from this transformation of the

organizational reality. There is, therefore, a growing interest in understanding how to develop a better understanding of the problems that arise as organizations become more diverse.

The importance of our research for business practice is evidenced by the support we had from the Spanish Association of Human Resources Managers (AEDRH). The AEDRH shared our interest in studying the impact that diversity management can have on firm performance. The findings obtained have allowed us to offer an evaluation reference when implementing strategies that provide a value, not only more just or more recognized, but that contribute an improvement in the management of people, and therefore in the own productivity of the company. In addition, the results obtained have allowed us, through a cluster analysis, to group profiles of senior executives based on their perception of this relationship between diversity management and performance. The resulting types can be useful as a frame of reference for comparing one's perceptions and identifying areas for improvement.

6. Academic implications

As a result of the growing diversity of societies and therefore also of the business fabric, scholars must advance in understanding the impact of diversity in organizations by expanding the theoretical framework and research on the subject, especially in the field of Strategic Management of

Human Resources. In the vast majority of cases, managers of this area of the company are responsible for managing diversity. The perception of senior managers responsible for people management of the impact of diversity will be decisive in the development of policies and strategies designed for its administration.

There are still many opportunities to research the relationship between firm performance and diversity management under the resource-based vision (RBV) approach and the theory of dynamic capabilities. The RBV has had a significant impact in the area of Strategic Human Resources Management and has provided a theoretical link between the study of strategy and the human resources function. The idea that organizational resources are important is widely accepted, but future research should delve into how and in what circumstances they do. The value of HR has been the focus of many studies, but to deepen about the impact of the rarity of resources, for example in terms of the different dimensions of diversity, can still be developed much more. Aspects such as knowledge management, learning, dynamic capabilities as part of the firm's internal resources and competencies and its influence on strategic conception, have highlighted the role of people management in the organization and therefore also of the need to continue studying the effectiveness of the different techniques and tools of the HR function, including Strategic Diversity Management.

From the perspective of Strategic HR Management, our research aims to highlight how people management practices, among others, selection, retention, training, evaluation, development, communication, have an impact on firm performance when they contemplate in their design and implementation the different dimensions of diversity.

This thesis has focused on the study of the perception of top HR executives in Spain, on the impact of diversity management on firm performance. Future research could focus attention on specific areas of diversity such as gender or age and expand the scope of study to managers of companies in other countries. In this sense, more global organizations such as the International Organization of Human Capital Managers (<https://www.orgdch.org>) can be an ideal link with a wide network of managers from different countries.

The findings and conclusions of this research aim to contribute to the development of a better understanding of the role played by the perception that top executives have of the impact of diversity management on firm performance. This knowledge will contribute to advancing the theory and research on diversity through the study of the opinion of a widely qualified sample. The grouping of their profiles according to their perceptions could allow future research to develop different typologies of senior managers and study their implications for business management.

There is undoubtedly much work to be done, but the demographic reality of many countries and the dynamics resulting from a hyperconnected and globalized world suggest that organizations that know how to take advantage of effective diversity management will be able to achieve a better performance than other organizations that do not. The commitment of top management and strong leadership will allow attracting, developing and retaining a greater spectrum of talent that better represents society in general.

7. Future research lines

The results obtained allow us to suppose that there is a relationship between the industry of the company and the implementation of diversity policies and practices and in the perception that its HR managers have about the benefits that this can have for the company and its impact on performance.

As we have shown in the results, 48% of the respondents in the consulting / services / leisure industry pointed out that diversity policies and practices have already been implemented for more than five years and that they are constantly revised and improved. Therefore, we suggest that future research study if industries whose activity is mainly aimed at the final consumer (Business-to-consumer) will have a higher level of implementation of diversity policies and practices and a greater degree of agreement about the

benefits that these may have for the company and its impact on firm performance that sectors whose activity is mainly oriented to other companies (Business-to-Business).

The size of the company based on its number of employees influences the implementation of diversity policies and practices and the perception of the benefits that these can have for the company and its impact on performance. The companies with more than 5,000 employees, showed the highest level of implementation. 53% of these companies indicated that diversity policies and practices had been implemented recently (within the last five years) or that they had been well implemented for some time (more than five years) and are constantly updated and improved. This data allows us to formulate a second line of research that could studied if companies with the largest number of employees will have a higher level of implementation of diversity policies and practices and a higher degree of agreement about the benefits that these may have for the company and its impact on performance than companies with fewer employees.

The size of the company based on its annual income also seems to influence the implementation of diversity policies and practices and the perception of the benefits that these can have for the company and its impact on performance. The companies with annual revenues of more than 1,000 million Euro, showed the highest level of implementation. Slightly more

than half, 51% of these companies indicated that diversity policies and practices had been implemented recently (within the last five years) or that they had been well implemented for some time (more than five years) and update and improve constantly. This data allows us to suggest a third line of research that will allow to conclude if firms with higher annual revenues will have a higher level of implementation of diversity policies and practices and a greater degree of agreement about the benefits they can have for the company and its impact on performance than companies with lower annual revenues.

The geographical scope of the company's operations (number of world regions in which it operates) also seems to influence the implementation of diversity policies and practices and the perception of the benefits that these can have for the company and its impact on firm performance. Companies with a global influence of their operations showed the highest level of implementation. 58% of these companies indicated that diversity policies and practices had been implemented recently (within the last five years) or that they had been well implemented for some time (more than five years) and are constantly updated and improved. Again, this data allows us to suggest a fourth line of research that could study if companies with greater geographical scope will have a higher level of implementation of diversity policies and practices and a greater degree of agreement about the benefits

that these may have for the company and its impact on performance than companies with less geographic scope.

Future studies could also combine the exploratory approach with other methods, such as longitudinal studies that would strengthen the conclusions presented here.

Reconocimiento

El Ministerio de Economía, Industria y Competitividad ECO 2014 58472-R
financia esta investigación.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

Adler, N. J. (2002). Global managers: no longer men alone. *International Journal of Human Resource Management*, 13(5), 743-760.

Aguirre Jr, A., & Martinez, R. (2002). Leadership practices and diversity in higher education: Transitional and transformational frameworks. *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 53-62.

Allen, R. S., Dawson, G., Wheatley, K., & White, C. S. (2007). Perceived diversity and organizational performance. *Employee Relations*, 30(1), 20-33. <https://doi.org/01425450810835392>

Alonso Raya, A., & Martínez Heres, G. (2009). La Gestión de la Diversidad en las empresas españolas. *Fundación EOI. España*.

Appadurai, A. (1996). *Modernity at large: cultural dimensions of globalization* (Vol. 1). U of Minnesota Press.

Armstrong, C., Flood, P. C., Guthrie, J. P., Liu, W., MacCurtain, S., & Mkamwa, T. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. *Human Resource Management*, 49(6), 977-998. <https://doi.org/10.1002/hrm.20391>

Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 124-141.

Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E., & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of*

management, 28(3), 307-338. [https://doi.org/https://doi-org.dcu.idm.oclc.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00130-7](https://doi.org/https://doi-org.dcu.idm.oclc.org/10.1016/S0149-2063(02)00130-7)

Audrey Smedley, Kwamina Busumafi Dickson. (2018, abril 25). Africa. Recuperado 28 de mayo de 2018, de <https://www.britannica.com/place/Africa/People>

Aytemiz Seymen, O. (2006). The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13(4), 296-315. <https://doi.org/10.1108/13527600610713404>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press on Demand.

Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 169-175. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.00337.x>

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. En *Research in personnel and human resource management*. Citeseer.

Betz, F. (2003). *Managing technological innovation: competitive advantage from change*. John Wiley & Sons.

Boselie, P., Brewster, C., Paauwe, J., Bondarouk, T., Kees Looise, J., &

- Lempsink, B. (2009). Framing the implementation of HRM innovation: HR professionals vs line managers in a construction company. *Personnel Review*, 38(5), 472-491.
- Bridgstock, R., Lettice, F., Özbilgin, M. F., & Tatli, A. (2010). Diversity management for innovation in social enterprises in the UK. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(6), 557-574.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative science quarterly*, 1-34.
- Camelo-Ordaz, C., García-Cruz, J., Sousa-Ginel, E., & Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1442-1463. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561960>
- Cappelli, P., & Novelli, B. (2013). *Managing the older worker: How to prepare for the new organizational order*. Harvard Business Press.
- Central Intelligence Agency. (2018). The World Factbook. Recuperado 28 de mayo de 2018, de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (2000). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. En *Strategic Learning in a Knowledge economy* (pp. 39-67). Elsevier.
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for

theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56.

Daniel, F. (2011). Diversity as technology: a new perspective. *Journal of Diversity Management*, 6(2), 31.

Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executive*, 13(2), 68-80.

De Meulenaere, K., Boone, C., & Buyl, T. (2016). Unraveling the impact of workforce age diversity on labor productivity: The moderating role of firm size and job security. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 193-212.

De Meuse, K. P., Hostager, T. J., & O'Neill, K. S. (2007). A Longitudinal Evaluation of Senior Managers' Perceptions and Attitudes of a Workplace Diversity Training Program. *Human Resource Planning*, 30(2), 38-46.

Denton, K. D. (1997). Down with diversity (at least some of it): a case for cultural identity. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 170-175.

Doncel Rasillo, C. (2002). Glosario de antropología social y cultural. *Concha Doncel on line*.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 1105-1121.

Esen, E. (2005). *2005 Workplace Diversity Practices: Survey Report*. Society for human resource management.

- European Commission. (2003). *The cost and benefits of diversity*.
- European Commission. (2005). *The Business case for diversity. Good practices in the workplace*.
- European Union. (2017). *2017 Report on equality between women and men in the EU*.
- Eurostat. (2014). Disability statistics. Recuperado 6 de marzo de 2017, de http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Disability_statistics
- Eurostat. (2018). Migration and migrant population statistics. Recuperado 24 de mayo de 2018, de http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Migration_and_migrant_population_statistics
- Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Morris, T., & O'Regan, P. (2015). How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms? *Employee Relations*, 37(2), 209-231.
- Galbraith, J. R., & Kazanjian, R. K. (1986). Organizing to implement strategies of diversity and globalization: The role of matrix designs. *Human Resource Management*, 25(1), 37-54.
- García-Morato, M. V. (2012). *Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas*. Club de Excelencia en Sostenibilidad.
- Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W. (1994). The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic management journal*, 15(3), 241-250.
- Grant, R. M., Fernández, Z., Gómez, J. D. L., & Navarro, J. R. (2006).

Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones.

Hartnett, H. P., Stuart, H., Thurman, H., Loy, B., & Batiste, L. C. (2011). Employers' perceptions of the benefits of workplace accommodations: Reasons to hire, retain and promote people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation, 34*(1), 17-23.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal, 24*(10), 997-1010.

Herrera, R., Duncan, P. A., Green, M., Ree, M., & Skaggs, S. L. (2011). The relationship between attitudes toward diversity management in the Southwest USA and the GLOBE study cultural preferences. *International Journal of Human Resource Management, 22*(12), 2629-2646.

Hoever, I. J., Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). Fostering team creativity: perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of Applied Psychology, 97*(5), 982.

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind, 2nd Edition*. McGraw-Hill Education.

Hofstede Insights. (2018). Recuperado 29 de mayo de 2018, de <https://www.hofstede-insights.com>

Holladay, C. L., & Quiñones, M. A. (2008). The influence of training focus and trainer characteristics on diversity training effectiveness. *Academy of Management Learning & Education, 7*(3), 343-354.

- Holt, D. H., & Wigginton, K. W. (2002). *International management*. South-Western Pub.
- Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S., & Feldt, T. (2015). The associations between ethical organizational culture, burnout, and engagement: A multilevel study. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 399-414. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9369-2>
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huynh, T., Patton, D., Arias-Aranda, D., & Molina-Fernández, L. M. (2017). University spin-off's performance: Capabilities and networks of founding teams at creation phase. *Journal of Business Research*, 78, 10-22.
- Instituto Nacional de Estadística. (2017a). *España en cifras 2017*.
- Instituto Nacional de Estadística. (2017b). Instituto Nacional de Estadística. Recuperado 9 de septiembre de 2016, de <http://www.ine.es/>
- International Labour Office. (2014). DISABILITY INCLUSION MAKES GOOD BUSINESS SENSE. Recuperado 5 de marzo de 2017, de <http://www.businessanddisability.org/index.php/en/>
- Johnston, W. B. (1987). *Workforce 2000: Work and workers for the 21st century*. Government Printing Office.
- Judy, R. W., & D'amico, C. (1997). *Workforce 2020: Work and Workers in the 21st Century*. ERIC.
- Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). How affirmative action became diversity

management employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996. *American Behavioral Scientist*, 41(7), 960-984.

Kirton, G., & Greene, A.-M. (2009). The costs and opportunities of doing diversity work in mainstream organisations. *Human Resource Management Journal*, 19(2), 159-175.

Knight, R. (2014). Managing People From 5 Generations. *Harvard Business Review*.

Konrad, A. M., Yang, Y., & Maurer, C. C. (2016). Antecedents and outcomes of diversity and equality management systems: an integrated institutional agency and strategic human resource management approach. *Human Resource Management*, 55(1), 83-107.

Kvedaraitė, N., & Jankauskienė, V. (2011). INTERCULTURAL COMPETENCE AS PRECONDITION FOR CULTURAL DIVERSITY MANAGEMENT. *Economics & Management*, 16.

Lengnick-Hall, M. L., Gaunt, P. M., & Kulkarni, M. (2008). Overlooked and underutilized: People with disabilities are an untapped human resource. *Human Resource Management*, 47(2), 255-273.

Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America: looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1486-1499.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). THE HUMAN RESOURCE ARCHITECTURE: TOWARD A THEORY OF HUMAN CAPITAL ALLOCATION AND DEVELOPMENT. *Academy of Management Review*,

24(1), 31-48.

MacGillivray, E. D., Beecher, H. J. M., & Golden, D. (2009). Legal developments—Diversity links to key business needs. *Global Business and Organizational Excellence*, 28(5), 84-100.

Marra, R. M., & Bogue, B. (2006). A critical assessment of online survey tools. En *Proceedings of the 2006 WEPAN Conference* (pp. 1-11). Citeseer.

McKinsey & Company. (2013). Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries. Paris, France. McKinsey & Company.

McKinsey & Company. (2017). Women in the Workplace 2017. McKinsey & Company.

Meister, J. C., Willyerd, K., & Foss, E. (2010). *The 2020 workplace: How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today*. Harper Business New York, NY.

Meyer, J. (2007). Older workers and the adoption of new technologies.

Miller, T., & Triana, M. del C. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity–firm performance relationship. *Journal of Management studies*, 46(5), 755-786.

Monks, K. (2007). The business impact of equality and diversity. *The international evidence. The Equality Authority, Dublin*.

Moran, R. T., Harris, P. R., & Moran, S. V. (2011). *Managing cultural differences: global leadership strategies for cross-cultural business success*. Routledge.

- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2013). *Organizational behavior: Science, the real world, and you*. Cengage learning.
- Ng, E. S., & Sears, G. J. (2010). The effect of adverse impact in selection practices on organizational diversity: A field study. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1454-1471.
- Noor, K. B. M. (2008). Case study: A strategic research methodology. *American journal of applied sciences*, 5(11), 1602-1604.
- Nyambegera, S. M. (2002). Ethnicity and human resource management practice in sub-Saharan Africa: the relevance of the managing diversity discourse. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1077-1090.
- Observatorio Estatal de la Discapacidad. (2017). *Informe Olivenza 2017*.
- OECD. (2017). OECD International Migration Outlook 2017. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1787/migr_outlook-2017-en
- OECD. (s. f.). OECD Labour Force Statistics 2015. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1787/oecd_lfs-2015-en
- Orden, E., & Jiménez, A. (2018). La empresa ante el reto del envejecimiento. *Harvard Deusto business review*, (277), 24-30.
- Parry, L. E., Rutherford, L., & Merrier, P. A. (1996). Too little, too late: Are business schools falling behind the times? *Journal of education for business*, 71(5), 293-299.
- Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of management*, 27(6), 803-829.

Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., & Van Dierendonck, D. (2013). Cultural diversity and team performance: The role of team member goal orientation. *Academy of Management Journal*, 56(3), 782-804. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0992>

Pin, J. R., Gallifa, Á., & García Lombardía, P. (2007). Libro Blanco sobre la Gestión de la Diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas. *IESE-Universidad de Navarra*.

Prasad, A., & Prasad, P. (2007). Mix, flux and flows: The globalization of culture and its implications for management and organizations. *Journal of Global Business Issues*, 1(2), 11.

Rabiei, P., & Arias-Aranda, D. (2018). An Adaptive Network-based Fuzzy Inference System for predicting organizational commitment according to different levels of job satisfaction in growing economies. *Simulation*, 94(4), 341-358.

Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of management journal*, 43(2), 164-177.

Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance. *Journal of Managerial Issues*, 177-195. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.744335>

Richard, O. C., Kirby, S. L., & Chadwick, K. (2013). The impact of racial and gender diversity in management on financial performance: how

participative strategy making features can unleash a diversity advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2571-2582.

Richard, O. C., Roh, H., & Pieper, J. R. (2013). The Link Between Diversity and Equality Management Practice Bundles and Racial Diversity in the Managerial Ranks: Does Firm Size Matter? *Human Resource Management*, 52(2), 215-242.

Rivera-Camino, J. (2014). *Cómo escribir y publicar una tesis doctoral*. Esic Editorial.

Robbins, S. P. (2000). *Organizational behavior: concepts, controversies, and applications*. (8th ed). New Jersey: Prentice-Hall.

Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *The Academy of Management Executive*, 11(3), 21-31.

Ronen, S., & Shenkar, O. (1985). Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis. *The Academy of Management Review*, 10(3), 435-454. <https://doi.org/10.2307/258126>

Rosenberg, A., & Turvey, C. G. (1991). Identifying Management Profiles of Ontario Swine Producers through Cluster Analysis. *Review of Agricultural Economics*, 13(2), 201-213. <https://doi.org/10.2307/1349637>

Saunders, J. (1994). Cluster Analysis. *Journal of Marketing Management*, 10(1-3), 13-28.

Siperstein, G. N., Romano, N., Mohler, A., & Parker, R. (2006). A national survey of consumer attitudes towards companies that hire people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 24(1), 3-9.

- Smith, P. B., Dugan, S., & Trompenaars, F. (1996). National culture and the values of organizational employees: A dimensional analysis across 43 nations. *Journal of cross-cultural psychology*, 27(2), 231-264.
- Stone-Romero, E. F., Stone, D. L., & Salas, E. (2003). The influence of culture on role conceptions and role behavior in organisations. *Applied Psychology*, 52(3), 328-362. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00139>
- Swann, W. B., Polzer, J. T., Seyle, D. C., & Ko, S. J. (2004). Finding value in diversity: Verification of personal and social self-views in diverse groups. *Academy of Management Review*, 29(1), 9-27.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Trompenaars, F. (1996). Resolving international conflict: Culture and business strategy. *Business strategy review*, 7(3), 51-68.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Nicholas Brealey International.
- Trompenaars, F., & Woolliams, P. (2002). A new framework for managing change across cultures. *Journal of change management*, 3(4), 361-375.
- Unión Europea. (2016). *Compromiso estratégico para la igualdad entre mujeres y hombres 2016-2019*.
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2017). *World Population Prospects: The 2017 Revision, Key Findings and Advance Tables*. (No. Working Paper No. ESA/P/WP/248.).

- Van Den Bosch, F. A., Volberda, H. W., & De Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization science*, *10*(5), 551-568.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of management*, *29*(5), 729-751.
- Van der Vegt, G. S., Van de Vliert, E., & Huang, X. (2005). Location-level links between diversity and innovative climate depend on national power distance. *Academy of Management Journal*, *48*(6), 1171-1182.
- Van Selm, M., & Jankowski, N. W. (2006). Conducting Online Surveys. *Quality and Quantity*, *40*(3), 435-456. <https://doi.org/10.1007/s11135-005-8081-8>
- Verworn, B. (2009). Does age have an impact on having ideas? An analysis of the quantity and quality of ideas submitted to a suggestion system. *Creativity and Innovation Management*, *18*(4), 326-334.
- Wergeland, B. H. (2018). Mujeres en Consejos de Administración: síntesis de una investigación sobre la contribución de las consejeras al gobierno corporativo. *Harvard Deusto business review*, (277), 40-50.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, *5*(2), 171-180.
- World Health Organization. (2011). *World report on disability*.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, *27*(6), 701-

721.

Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory. *Group & Organization Management*, 36(1), 6-38.

ANEXOS

Anexos
