
ACTUALIDAD DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS: ¿BARRERA O VENTAJA COMPETITIVA?

CURRENT SITUATION OF CULTURAL DIVERSITY IN SPANISH COMPANIES: BARRIER OR COMPETITIVE ADVANTAGE?

MARIAN JAÉN

LARA CEBAS

ISABEL MOMPÓ

ARGIÑE PEREDA

Universidad Pontificia Comillas

e-mail: mjaen@ip.upcomillas.es

RESUMEN

La evolución constante que el mundo experimenta y la rapidez con la que ocurre, nos sitúa en diversos ambientes cambiantes a los que hemos de tratar de adaptarnos. Las nuevas tecnologías, la apertura de fronteras, el aumento de la migración, los trabajadores expatriados,..., están generando un gran impacto en la sociedad, que las organizaciones pueden y deben saber aprovechar. Uno de los hechos más relevantes de esta nueva realidad es la diversidad cultural existente en el ámbito laboral. Pero ¿qué es la diversidad? ¿Qué tipos de diversidad encontramos en las empresas? ¿Qué hacen éstas para gestionar adecuadamente la diversidad cultural? El presente trabajo, reconocido con la mención especial en el II Premio Cum Laude de Investigación Manpower, pretende aportar claridad a estas cuestiones. Además, los resultados de nuestra investigación muestran que un

ABSTRACT

Constant and rapid evolution is a main characteristic of our world today. New technologies, migration increase, expatriates, are all having a great impact in our society and organizations should take advantage of this situation. One of the most relevant facts of this new reality is the cultural diversity we discover in many domains. But, what does diversity mean? What workplace diversity do we find? What are organizations doing to deal with diversity? This paper (awarded with the II Cum Laude Manpower Research special award), tries to throw some light on these questions. The findings of this study show that a high percentage of companies have foreign employees and cultural diversity management is considered to impact organizations' results.

alto porcentaje de las empresas analizadas cuentan con trabajadores extranjeros dentro de su plantilla y consideran que la gestión de la diversidad cultural influye en el funcionamiento de la organización.

PALABRAS CLAVE

Diversidad cultural, Programas de gestión de la diversidad, Recursos humanos.

KEY WORDS

Cultural diversity, Diversity management programs, Human resources practices.

En un mundo laboral tan globalizado como el que nos hallamos no resulta sorprendente encontrarnos con personas que trabajan en países diferentes a los de su origen, y España es un claro ejemplo de ello, pues contamos con altos niveles de inmigración. Pero esta inmigración poco tiene que ver con la que solíamos estar “acostumbrados” hasta hace relativamente poco, ya no sólo son trabajadores que ocupan puestos poco cualificados, sino que cada vez más son personas con gran capacidad de desarrollo que se hacen cargo de puestos intermedios-altos con perspectivas de promoción. Aunque esto resulta más visible en grandes organizaciones y multinacionales, también (como hemos observado durante la presente investigación) las pequeñas y medianas empresas comienzan a descubrir el potencial existente en este colectivo.

A la hora de determinar qué es la *diversidad*, como no podía ser de otra manera, encontramos diferencias entre los diversos autores; es ardua tarea dar con una definición que englobe todos los aspectos de la diversidad o que cuente con el apoyo de todos los expertos en el tema.

La diversidad aparece definida por la RAE (2011) como “*variedad, desemejanza o diferencia*”, pero ¿respecto a qué?; es en este sentido, que no existe consenso entre los tipos de diversidad que podemos encontrar. Así, Kossek & Lobel (1996) muestran una visión algo restrictiva, ya que únicamente tienen en cuenta una diversidad de raza, género y etnia. Por el contrario, otros autores consideran otros muchos factores, como edad, nación de origen, religión, orientación sexual, discapacidad, cultura étnica, estilo de vida, valores, estatus económico, creencias o idioma (Carr, 1993; Carnevale & Stone, 1995; Norton & Fox, 1997; Triandis & Bhawuk, 1994).

Más recientemente y de manera similar, Triandis (2003) defiende la idea de que la diversidad está constituida por las diferencias de etnias, género, creencias religiosas, orientación sexual, discapacidad, edad, nación de origen y perspectivas culturales y personales.

Según todo esto, se puede concluir que la diversidad es como un cajón de sastre para un conjunto de aspectos complejos relacionados con el género, la raza y otras formas de discriminación (Hon, 2000).

Como podemos ver, existe una gran diferencia entre lo que unos y otros entienden por diversidad. Consideramos que aquellas concepciones que engloban más factores o tipos de diversidad, se acercan más a nuestra visión personal, ya que hoy en día todos somos diferentes, pudiendo realizar una aportación única y beneficiosa, tanto a nivel personal como colectivo, por lo que no debemos restringirnos, al hablar de diversidad, a los factores clásicos de raza, género o religión (Susaeta & Navas, 2005; Triandis, 2003). Por tanto, si tuviésemos que elegir cómo definir la diversidad, a razón de donde nos encontramos hoy en día socialmente hablando, nos referiríamos al término *diversidad* como aquel que nos permite indicar, marcar o hablar de la variedad y diferencia que pueden presentar algunos individuos entre sí, englobando todos los factores previamente citados.

Los movimientos migratorios, responsables de la gran diversidad existente hoy día, son los procesos por los que las personas entran a residir temporal o permanentemente en una sociedad distinta a la de origen, diferenciándose entre migración interior (los movimientos migratorios que se dan en el interior de un Estado) y migración exterior (que se produce cuando las personas se desplazan a un Estado diferente del propio). Actualmente, la migración a nivel mundial posee cuatro características principales (Bartolomé, 2002):

- *Globalización*: Según la Organización Internacional para las Migraciones (IOM, 2003), a principios del siglo XXI, 1 de cada 35 personas en el mundo es un inmigrante internacional. Casi la mitad de los Estados del mundo están desarrollando o viviendo procesos migratorios. El 2,9 % de la población mundial reside fuera del país natal.
- *Aceleración*: Durante los últimos 35 años, el número de migrantes internacionales ha pasado a ser más del doble, lo que demuestra la gran aceleración que está viviendo el proceso de migración. Este dato va unido a un proceso de globalización del mercado, a la internacionalización de las relaciones empresariales y a la estabilización y profundización de las desigualdades Norte-Sur (IOM, 2003).
- *Diversificación*: Cada vez existen más razones para migrar, pero son los motivos laborales los que ocupan el primer lugar en este ranking.
- *Feminización*: con la incorporación de la mujer al mercado de trabajo, se ha vivido un gran cambio a nivel mundial, representando las migraciones de mujeres un alto número dentro de las migraciones totales.

Efectivamente, con la incorporación de la mujer al mundo laboral, la diversidad de género ha ido adquiriendo más importancia en nuestra sociedad. Los obstáculos y dificultades a los que han tenido que enfrentarse las mujeres a la hora de incorporarse al entorno empresarial nos han llevado a la situación actual en la que hay vigentes multitud de programas y medidas legislativas en defensa del género femenino dentro de la organización. En otros tiempos se consideraba que la mujer ocupaba un puesto diferente en la sociedad, consistente en ocuparse de las tareas domésticas y cuidado de los hijos, dejando para los hombres la responsabilidad de mantener la economía del hogar. Debido a que este rol de la mujer se ha venido repitiendo durante muchas generaciones, aún quedan resquicios sobre el papel que ésta tiene que jugar en la empresa. A la hora de gestionar este tipo de diversidad, al igual que ocurre en otros casos, existe la posibilidad de quedarse dentro de lo que es la no discriminación, centrada en el mero cumplimiento de la legislación, o ir un paso más allá, desarrollando y poniendo en práctica políticas de integración de la mujer tanto en puestos base como en las cúpulas directivas. Aunque la mujer tiene presencia en el mundo laboral y cada vez más en niveles altos, hay todavía rastros de que éste terreno sigue estando masculinizado, con una infrarrepresentación femenina (Chin, 2010). La realidad, como decíamos, nos muestra que la incorporación de la mujer al trabajo no es proporcional en posiciones de poder o puestos con alta capacidad de decisión, siendo un claro ejemplo de ello el hecho de que sólo el 5,4 % de cargos directivos dentro de las empresas que componen el IBEX 35 está desempeñado por mujeres (García, 2009).

También cabe mencionar la diversidad sexual, entendida como las diversas orientaciones sexuales que pueden adoptar los seres humanos. Así, se habla de tres orientaciones: heterosexual, homosexual y bisexual. En los últimos tiempos, el respeto a la diversidad sexual juega un papel importante en la sociedad, y las empresas también notan su influencia. La FELGTB (Federación Española de Lesbianas, Gays, Transexuales y Bisexuales), al considerar que pasamos gran parte de nuestra vida en la esfera laboral, defiende que es fundamental poder sentirse libre y respetado, no importando la orientación sexual de cada uno. También hace hincapié en las continuas reformas legales fundamentales si queremos conseguir una plena integración, siendo el primer paso el cumplimiento de las leyes de igualdad. Aunque hoy día parece haberse avanzado de forma importante en este terreno, algunas investigaciones ponen de manifiesto que tanto hombres como mujeres todavía muestran actitudes implícitas de carácter negativo hacia los homosexuales (Cárdenas & Barrientos, 2008).

Por otro lado, habría que hacer una breve reseña sobre la diversidad generacional, ya que aunque no suele aparecer como uno de los tipos de diversidad de

primer nivel que se presente en las organizaciones, creemos que en España puede representar así mismo un obstáculo que habría que tener en cuenta. La diversidad generacional se da en aquellas compañías que cuentan con empleados de diversas franjas de edad, que muestran estilos de trabajo y de comportamiento completamente distintos, debido a varias razones, como: la educación recibida, las experiencias vividas, los valores personales, el uso de las nuevas tecnologías o el deseo de la mejora de la calidad de vida. Frente a este tipo de diversidad, no existe una legislación definida como en el caso anterior, y por ello, hay veces en las que pasa desapercibida, generando conflictos entre los trabajadores de distintos rangos de edad, pudiendo generar un clima de discriminación que impacte negativamente en el rendimiento organizacional (Kunze, Boehm & Bruch, 2011); por ello consideramos que también debe ser tenida en cuenta y gestionada de manera tal que permita sacar lo mejor de cada una de las generaciones que conviven dentro de una organización (*baby-boomers, generación X, generación Y,...*).

Por último, en relación a la diversidad cultural, en la que se enfoca este estudio, podemos definirla como el grado de pluralidad y variación cultural existente entre personas que interactúan entre sí dentro de un mismo entorno.

Aunque el mayor porcentaje de diversidad cultural se da como es lógico en las empresas multinacionales, cada vez más las pequeñas y medianas empresas seleccionan para incorporar a su plantilla, trabajadores de diferentes nacionalidades, lo que conlleva un intercambio de culturas, ideas, valores,... Además, el proceso de globalización en que estamos inmersos hace que cada vez con mayor frecuencia en el seno de las empresas se produzcan movimientos migratorios internos de sus propios empleados, con lo que sus plantillas tienden a presentar una mayor heterogeneidad en lo que a procedencia geográfica se refiere.

A la hora de tratar la diversidad, en cualquiera de sus facetas o tipos, la actitud que se adopte desde la Dirección de la organización marcará la gestión de la misma, pudiendo ir desde el cumplimiento de la legislación como única práctica, hasta llevar a cabo políticas propias de diversidad, en las que se busque tanto vigilar y evitar la discriminación como fomentar esa diversidad y que ello sea visto por los trabajadores como algo lógico y habitual. Así, la propia cultura organizativa jugará un papel fundamental en la gestión de la diversidad cultural. De acuerdo con Schein (2004), la cultura organizativa es un modelo de supuestos básicos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo a medida que aprende a tratar sus problemas de adaptación externa y de integración interna; esto es, un modelo que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y por tanto para ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a estos problemas. Un aspecto muy positivo es

que las culturas son flexibles, fluidas, mutables y cambiantes, y nunca pueden ser ajenas a las influencias del exterior, colaborando así a su heterogeneidad (De Santos, 2004).

Otro punto esencial es que la cultura es algo que se puede enseñar y por lo tanto aprender, como Katan (1999) señala, la importancia de la cultura no es tanto lo que es, sino lo que implica, lo que hay detrás: un complejo sistema de creencias congruente e interrelacionado de valores, estrategias y contextos cognitivos, que guía las bases compartidas del conocimiento. Según esto, las características socio-culturales que definen a la sociedad en la que la empresa actúa, se reflejarían en sus trabajadores, pero la diversidad se identificará en la empresa a través de las distintas afiliaciones grupales, que pueden surgir debidas a las características culturales de la plantilla (Cox, 1994). Además, las culturas influyen en el desarrollo de la personalidad de sus individuos (Triandis & Suh, 2002), y esto es algo que deberíamos tener en cuenta en las organizaciones globalizadas.

Como primera conclusión a esta aproximación a la diversidad en el mundo laboral, nos gustaría señalar que, la diversidad es un fenómeno que se da en la mayoría de las organizaciones, a nivel mundial, y que cualquier empresa que tenga la intención de sobrevivir a largo plazo, debe plantearse cómo gestionar esta nueva situación de la forma más eficiente. Sólo así podrá lograr el máximo partido de ella a la vez que se minimizan los posibles riesgos que la diversidad pueda conllevar si aquéllos no se anticipan y se toman las medidas oportunas.

Sin embargo, aunque nos pueda parecer que la diversidad cultural es un hecho más o menos actual, la convivencia de grupos heterogéneos en un mismo espacio o lugar se lleva dando desde los inicios de la historia, si bien es cierto que no ha sido hasta entrado el siglo XX que las organizaciones han empezado a plantearse la posibilidad de gestionar esta diversidad, y que no han comenzado a surgir las primeras investigaciones relevantes en torno a dicho fenómeno. A lo largo de los siglos, los diversos pueblos han ido migrando a zonas o regiones que les aseguraban una mejor supervivencia. Estos movimientos migratorios han dado lugar a que, costumbres o rituales que se consideran propios de una cultura, son en realidad la suma de diversas influencias. Por ello, podríamos decir que no hay culturas homogéneas y que dentro de una misma cultura reina la heterogeneidad, que es justamente lo que la enriquece.

A lo largo del siglo XIX, se comprobó que la aplicación de imperativos legales contra la discriminación, no era una gestión suficiente para evitar los obstáculos y conflictos que podían surgir a causa de esta diversidad; aún existía en el fondo de las culturas organizativas una tradición de prejuicios y de afán de exclusión hacia los grupos minoritarios. Las primeras políticas relativas a la diversidad

cultural nacieron en Estados Unidos, debido en gran medida a la heterogeneidad racial existente desde sus inicios. En 1964 se puso en funcionamiento una de las medidas legislativas más importantes, el acta de los derechos civiles, donde se ilegalizó cualquier tipo de discriminación en base a la raza, el color, nacionalidad y etcétera; este suceso supuso un punto de inflexión que no tardó en extrapolarse a las empresas a través de regulaciones sobre igualdad de oportunidad en el empleo, que buscaban asegurar que todas las personas independientemente de la raza, color, lugar de origen..., tuviesen las mismas oportunidades de empleo (Susaeta & Navas, 2005). Sobre los años 90, comenzó a darse un cambio paulatino en cuanto a la visión que mostraban las organizaciones, en su mayoría grandes empresas, sobre la necesidad de comenzar a ver la diversidad como un elemento de valor en la compañía. Estas nuevas acciones, desde entonces, suelen perseguir un cambio de actitudes por parte de los empleados y la desaparición de aquellos comportamientos que puedan ser reflejo de discriminación o exclusión, y que suelen obstaculizar las interacciones positivas entre los trabajadores.

En general, Europa ha tenido un papel mayor como emisor de emigrantes que como región de acogida de inmigrantes, aunque durante las últimas décadas, se ha presentado el fenómeno de la conversión de muchos países de emisores a receptores. La Unión Europea es un entorno multicultural complejo en sí mismo, siendo la diversidad intracultural de la Unión de por sí muy elevada. Con la creación de la U.E. se ha permitido la libre circulación del capital financiero y humano por sus países miembro, por lo que en las últimas décadas la movilidad de empresas, de migración laboral cualificada y no cualificada, ha ido en aumento. Con ello el entorno europeo es cada vez más diverso, con diferentes lenguas, historias, tradiciones, estructuras económicas y sociales, minorías, organizaciones políticas y sociales, etc., interactuando permanentemente. Uno de los principales retos de la Unión Europea implica el logro de la cohesión de la diversidad de culturas nacionales y regionales que coexisten en un espacio limitado, ya que al haberse construido en primer lugar por la vía económica y posteriormente progresar por la vía política, no se ha llegado a consolidar una identidad social y humana fundamentada en la profundidad y la diversidad de sus culturas (Sabariego, 2002). Así, aunque en los últimos cinco años se han realizado progresos enormes en el marco jurídico y político, aún se requieren esfuerzos para garantizar la aplicación íntegra y eficaz de las Directivas relativas a la igualdad racial y la igualdad en materia de empleo (Unión Europea, 2011).

España, en particular, ha vivido asimismo un cambio fundamental en cuanto a los flujos migratorios. Durante la mayor parte del siglo XX ha sido un estado mayormente emisor de emigrantes, pero en las últimas décadas se ha convertido

en uno de los países con mayor entrada de inmigrantes, convirtiéndose eminentemente en un país de acogida. Sólo como ejemplo, según el Instituto Nacional de Estadística (2011), actualmente se contabilizan en nuestro país un total de 5.730.000 extranjeros, de los cuales, como grupo mayoritario se encuentran los procedentes de Rumanía, Marruecos, Reino Unido, Ecuador y Colombia (864.000, 770.000, 390.000, 359.000 y 272.000, respectivamente).

La diversidad cultural está aumentando en nuestro país, aunque todavía queda mucho por recorrer, se prevé que llegará un momento en que la gran mayoría de trabajadores de una plantilla serán de diferentes nacionalidades. La globalización es imparable, la sociedad cada vez es más plural y sólo aquellas empresas que acepten y reflejen esa pluralidad en sus estructuras estarán preparadas para satisfacer a sus clientes (Anca & Vázquez, 2005). Los líderes de las organizaciones que operan en entornos multinacionales deben saber que la cultura no es una variable más a tener en cuenta a la hora de planificar sus estrategias, sino que la cultura proporciona el ambiente contextual que define en gran parte la esencia de la relación entre dicha organización y el entorno en el que opera (Trompenaars & Woolliams, 2009).

MODELOS DE DIVERSIDAD CULTURAL

Como se ha venido comentando hasta ahora, desde hace muchos años vivimos en una sociedad en la que confluyen diversas culturas, todas ellas muy diferentes y al mismo tiempo parecidas en ciertos aspectos. Algunos autores han intentado aclarar las diferencias existentes entre estas culturas, así como las dificultades y los beneficios que ello conlleva. A continuación haremos una revisión de algunos de los modelos más conocidos. Hace ya unas décadas, Edward T. Hall, en su obra *The hidden dimension* (1966), clasifica las culturas en función de su percepción del tiempo: por un lado se encontrarían las culturas “*mono-crónicas*”, y por otro, las “*poli-crónicas*”. Las culturas mono-crónicas (entre las que se encontrarían por ejemplo Europa del Norte o Japón) están basadas en una visión lineal del tiempo; son culturas que tienen una planificación del trabajo a largo plazo, le dan mucha importancia a la puntualidad, al cumplimiento de los plazos preestablecidos y tienen una manera de trabajar en la que tratan los asuntos unos tras otros, de una forma ordenada, considerando cualquier interrupción o elemento imprevisto como factores perturbadores. Las culturas poli-crónicas tienen una visión más circular del tiempo (pertenece a este grupo los países del Mediterráneo, América Latina y el Oriente Próximo). A nivel laboral se planifican a corto

plazo, pueden tratar varios asuntos al mismo tiempo, practicando mucho la improvisación ya que la visión que tienen de la vida es que los elementos imprevisibles son inevitables y hay que ajustarse a ellos.

Quizás el especialista más renombrado a nivel mundial, sea el holandés Geert Hofstede reconocido por su labor en el campo de las relaciones entre culturas nacionales y culturas dentro de las organizaciones. Según este autor, no existe un método o teoría universal que resulte válida en el mundo entero (1991). Así mismo señala que hay agrupamientos de culturas a nivel regional y nacional que influyen en los comportamientos de las sociedades y organizaciones y que perduran en el tiempo. En su conocido *modelo de las cinco dimensiones*, identifica los distintos patrones culturales. Estas cinco dimensiones son:

- *Distancia al poder*: Se trata del grado de desigualdad entre la población de un país, el grado en el que los miembros “menos poderosos” de una sociedad esperan la existencia de diferencias en los niveles de poder. Esto explica las diferencias de poder entre unos países y otros. Países con elevada distancia al poder son típicamente más violentos. Un puntaje más bajo en esta dimensión refleja la perspectiva de que las personas deben tener igualdad de derechos.
- *Individualismo versus colectivismo*: Es el grado a partir del cual las personas sienten que deben cuidar o ser cuidados por sí mismos, por sus familias o por las organizaciones a las que pertenecen; dicho con otras palabras, se trata del grado en que los individuos esperan valerse por sí mismos o, alternativamente, actuar principalmente como miembro de un grupo y organización. Los individuos de culturas colectivistas pueden diferir de aquellos de culturas individualistas en algo tan sencillo como el uso de los pronombres a la hora de comunicarse: “nosotros” versus “yo” (Triandis & Suh, 2002).
- *Masculinidad versus feminidad*: Se refiere al valor asignado a los tradicionales roles de los géneros. En uno de los polos (masculinidad) se encuentra una cultura conducente a la dominación, a la asertividad y a la adquisición de bienes. En el otro polo de la dimensión (feminidad) se encuentra una cultura más inclinada a las personas, a las sensaciones y a la calidad de vida.
- *Evasión de la incertidumbre*: Refleja el grado en que una sociedad acepta la falta de certidumbre y los riesgos; indica la preferencia por las situaciones estructuradas frente a situaciones no estructuradas. En términos sencillos, las culturas con mayor puntuación en esta escala evitan tomar riesgos.

- *Orientación a largo plazo versus orientación a corto plazo:* Se refiere a la importancia que se da en una cultura a la planificación de la vida a largo plazo, en contraste con las preocupaciones inmediatas. En el largo plazo se incluyen valores orientados hacia el futuro, como el ahorro y la persistencia. A corto plazo tendremos valores orientados hacia el pasado y el presente, como el respeto por la tradición y la satisfacción de obligaciones sociales.

Según este modelo se podría concluir que los individuos de diferentes culturas tienen una forma muy diferente de ver la realidad y de enfrentarse a ella, incluso cuando se trata de problemas básicos de la sociedad; de ahí la importancia de recordar las diferencias que existen y no olvidar que los seres humanos tendemos a tomar falsas posiciones a la hora de pensar, sentir y actuar sobre la base de nuestras propias experiencias cuando se trabaja en un entorno internacional. Diversas investigaciones señalan que las dimensiones de este modelo son variables predictoras de algunos aspectos laborales tan principales como son el compromiso con la organización, la identificación, los comportamientos de buena ciudadanía organizacional, las actitudes hacia el grupo o la búsqueda de “feedback” por parte de los trabajadores (Taras, Kirkman & Steel, 2010).

Otros relevantes especialistas en el estudio de la influencia de la cultura de la sociedad en la actuación profesional son Trompenaars y Hampden-Turner, quienes afirman que el modelo occidental de gestión empresarial que se ha querido aplicar en todo el mundo (acerca de la mejor forma de trabajar en la empresa, el “one best way of managing”) no es tan operativo como se ha venido creyendo. Estos autores argumentan que no se puede aplicar en todas partes como se ha pretendido porque dicho modelo es universalista, y no tiene en cuenta que la diversidad cultural también se da en el mundo de las organizaciones. La globalización refleja el dilema al que se enfrentan actualmente las empresas en el ámbito internacional. Por un lado, al producirse esta globalización en los negocios, aumenta la necesidad de crear y aplicar un modelo estándar para gestionar los sistemas internos de la empresa; pero, por otra parte, los empresarios tienen la obligación de adaptar sus organizaciones a las características y necesidades de un mercado específico (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Hoy en día el éxito de una organización dependería del equilibrio entre la coherencia y la adaptación, entre lo global y lo local; así mismo defienden que cada cultura nacional se diferencia de las demás por las soluciones específicas que escoge para resolver los problemas que surgen en relación con las personas, con el tiempo y con el entorno. Al igual que Hofstede, señalan que las culturas del mundo pueden comprenderse desde una perspectiva de dimensiones, en su caso, siete

concretamente: cinco relativas a las relaciones personales y otras dos, referidas al tiempo y el espacio:

- *Universalismo / Particularismo*: en función de que se valoren más las normas generales establecidas o los compromisos y situaciones particulares.
- *Individualismo / Colectivismo*: según una persona se vea primero como individuo o como parte de un grupo.
- *Neutralidad / Afectividad*: indica si mostrar emociones en el ambiente de trabajo es aceptado o si se separan las emociones del entorno laboral.
- *Específico / Difuso*: indica el grado en que la persona se involucra en la relación.
- *Estatus atribuido / Estatus adquirido*: según la forma en que se consigue el reconocimiento personal y el prestigio social.
- *Culturas orientadas al pasado / Culturas orientadas al presente o futuro*: según la importancia que se otorgue a las dimensiones temporales.
- *Orientación interna / orientación externa*: según se considere a la persona como centro del universo (interna) o no (externa).

Otro de los grandes modelos que pretende explicar la diversidad cultural es el *inglehart-welzel cultural map of the world* (Inglehart & Welzel, 2005). En dicho mapa, se reflejan una serie de valores básicos y su correlación, y se presentan dos grandes dimensiones o ejes sobre los que se sitúan los diversos países. Estas dos dimensiones permiten explicar más del 70% de las variaciones entre países por medio de un análisis factorial de 10 indicadores, y cada una de las dimensiones está altamente relacionada con puntuaciones obtenidas en otras orientaciones importantes (World Values Survey, 2009).

La primera de las dimensiones es *tradicional / secular racional*, que nos permite ver el contraste entre sociedades donde la religión juega un papel fundamental y aquellas en las cuales no es importante. Según los autores aquellas sociedades cerca del polo *tradicional*, dan una mayor importancia a los lazos entre padres e hijos y al respeto a la autoridad, junto con estándares absolutos y valores tradicionales, rechazando el divorcio, el aborto, la eutanasia y el suicidio. Este grupo de sociedades suelen caracterizarse por altos niveles de orgullo patriótico y visión nacionalista. Por el contrario, las sociedades más cercanas a *secular racional* mostrarían los valores y características opuestas a las que acabamos de mencionar.

La segunda dimensión que proponen estos autores es la polarización *valores de supervivencia / valores de auto-expresión*. Esta dimensión se centra en las prioridades que tienen las sociedades; por un lado aquellas más cercanas a valo-

res de supervivencia, se caracterizan por ser sociedades donde las principales prioridades son económicas y de seguridad física, mientras que aquellas cercanas al polo Valores de auto-expresión ponen mayor énfasis en el bienestar personal, la libertad de propia y la calidad de vida. Parece que la tendencia es que las sociedades evolucionen hacia este polo, aumentando de esta manera la tolerancia hacia las minorías, siendo estas sociedades más conscientes de la importancia de la diversidad cultural.

¿POR QUÉ LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL?

Desde que empezaron a ponerse en práctica programas de gestión de diversidad, numerosos autores han investigado el efecto de la misma en distintos aspectos de la empresa. En su mayoría, estos estudios han intentado demostrar el impacto de la diversidad sobre los resultados empresariales, enfocándose en variables como el desempeño, el absentismo, la rotación, la calidad de las decisiones, la calidad del servicio ofrecido a los clientes, etc.

Si bien es cierto que las conclusiones a las que han llegado no muestran un acuerdo absoluto sobre los efectos de la diversidad, dándose casos en los que resulta contraproducente y casos en los que puede llegar a ser una ventaja competitiva, todos ellos señalan la necesidad de gestionar tal diversidad, ya que si no es tenida en cuenta, produciría probablemente efectos negativos en la empresa, sobre todo a nivel de comunicación, generación de conflictos y cohesión de los grupos (Williams & O'Reilly, 1998). Así, autores como Finkelstein y Hambrick (1996), han encontrado una relación positiva entre la diversidad y unos buenos resultados empresariales, pero otros (Jackson, 1992; Jehn, Northcraft, & Neale, 1999), señalan que no existe tal relación. Posiblemente, como afirman otros expertos entre los que cabe destacar a Kochan et al. (2003), la existencia o no de esta relación dependa de los factores organizativos en los que la diversidad tenga lugar, como la cultura de la propia empresa o la estrategia y políticas/programas de Recursos Humanos que la organización ponga en marcha.

Con el fin de aclarar mejor el rol de la gestión de la diversidad cultural en el ámbito empresarial, haremos un breve recorrido sobre diversos estudios que persiguen medir dicha relación entre la diversidad y los resultados empresariales.

Cuando la variable criterios analizada es la relación con los "stake-holders" externos de la organización, diversos autores han demostrado que, en una empresa globalizada, la diversidad viene a ser un factor relevante a tener en cuenta, necesitando tales organizaciones contar con empleados diversos para poder rela-

cionarse con proveedores y dar servicio a sus clientes en todo el mundo (Jackson & Alvarez, 1992; Wentling & Palma Rivas, 1998). Otro estudio nos muestra que la inclusión de la diversidad en los niveles más bajos de la organización tiene efectos positivos si se pretende atender a mercados globales (Gasorek, 1998). En la misma línea a las investigaciones anteriores, Wally y Becerra (2000) encontraron una relación positiva entre la diversidad en los equipos directivos y los resultados empresariales de aquellas organizaciones que operan en un mercado global. Igualmente, parece que dicha relación positiva también es aplicable a empresas cuya intención sea moverse en mercados altamente dinámicos (Richard, Barnett, Dwyer & Chadwick, 2004).

Así mismo, numerosos autores se han centrado en investigar el efecto de la diversidad en el funcionamiento dentro de los grupos de trabajo y los resultados obtenidos por los mismos. Por ejemplo, Nemeth (1992), analizó los efectos de la diversidad en los procesos de grupo, concluyendo que la visión que aportaban las minorías estimulaba la consideración de alternativas no tan obvias en los grupos de trabajo y que la diversidad resultaba de gran utilidad frente a situaciones nuevas.

De manera similar, McLeod y Lobel (1992), comprobaron que la diversidad étnica fomentaba la creatividad en los grupos y Cox (1994) mostró que los grupos culturalmente diversos mejoraban la calidad de la toma de decisiones. En la misma línea, McLeod, Lobel y Cox (1996) concluyeron que las ideas producidas por grupos étnicos diversos eran de mejor calidad que las producidas por grupos homogéneos, así como constataron el hecho de que los grupos multiétnicos elegían opciones más cooperativas (Cox, Lobel & McLeod, 1991). Parece, pues, que la diversidad puede ser muy positiva para aquellas tareas que necesitan de nuevas ideas y de la innovación así como explorar nuevas oportunidades (Mannix & Neale, 2005).

Aún así algunos estudios no han podido demostrar que los grupos de trabajo multiculturales o que las plantillas diversas tuvieran relación con el éxito empresarial (Cox, 1992) o han apuntado que la diversidad en los grupos de trabajo puede producir una menor cohesión y falta de comunicación por parte de los miembros, pudiendo desencadenar en conflictos (Jehn, 1995). También se ha señalado que la diversidad de raza inhibía los procesos constructivos en el funcionamiento de grupo, mientras que la de género incrementaba tales procesos Kochan et al. (2003).

En cuanto a criterios como la rotación externa, Jackson, Joshi, y Erhardt (2003) encontraron que la diversidad cultural parecía estar relacionada con altos niveles de rotación, sobre todo en los niveles superiores de la organización, es decir, en los puestos de dirección. Otros autores como Cox y Blake (1991), han comprobado que la no-gestión de la diversidad cultural en las empresas o la ges-

tión ineficaz está ligada a altos niveles de rotación y absentismo en tales grupos y que la satisfacción laboral es inferior a los niveles mostrados en grupos mayoritarios de la plantilla. Si bien es cierto que resulta difícil encontrar estudios que avalen la relación positiva entre diversidad y disminución de la rotación o el absentismo laboral, merece la pena mencionar el informe *Formación sobre diversidad y no discriminación* (Keil, Amershi & Holmes, 2007) de la International Society for Diversity Management, en el que se presenta el caso de la empresa TNT (por haber recibido premios y galardones reconociendo su labor en la gestión de la diversidad) y que asevera que entre los años 2000 y 2003, la rotación externa del personal disminuyó en un 15%, con niveles similares en cuanto al absentismo.

Sea como fuere, ante esta situación de diversidad cultural, tanto en España como a nivel mundial, necesitamos hacernos conscientes de la complejidad y riqueza que ésta puede aportar, por lo que debería considerarse necesaria la gestión de la diversidad en todos los ámbitos, mostrando especial interés por su gestión eficaz y eficiente dentro de las organizaciones.

OBJETIVO

Ya que como acabamos de exponer, consideramos que la gestión de la diversidad cultural es una posible fuente de beneficios para las organizaciones actuales, pudiendo llegar a ser la ventaja competitiva que les permita marcar la diferencia, la razón que nos ha impulsado a la realización de este trabajo es tratar de ofrecer una visión de la situación actual empresarial española en cuanto a gestión de la diversidad cultural; éste será el punto de partida, para, en un trabajo posterior, pasar a presentar una propuesta de gestión de la misma aplicable desde el ámbito de los recursos humanos.

MÉTODO

Participantes

En el presente estudio, que sigue una metodología descriptiva, se incluyen los datos procedentes de 33 empresas implantadas en nuestro país. En lo que a las dimensiones de sus plantillas se refiere, 10 de las organizaciones participantes son Pymes (es decir, tienen menos de 250 empleados), 15 tienen entre 250 y 1000 trabajadores y las 8 empresas restantes cuentan con una plantilla de entre 1000 y 8000 empleados.

Respecto al sector de actividad económica al que pertenecen, algo más de la tercera parte de la muestra (36,36%) representan al sector secundario (construcción, alimentos, sector farmacéutico, fabricación de materias primas y otros productos terminados), y el resto, son representantes de prácticamente todos los subsectores del sector terciario (consultoría, educación, hostelería, transportes, comercio, servicios bancarios, seguros, servicios inmobiliarios, seguridad y vigilancia, servicios socio-sanitarios, comunicaciones). A continuación se indica la distribución de la muestra:

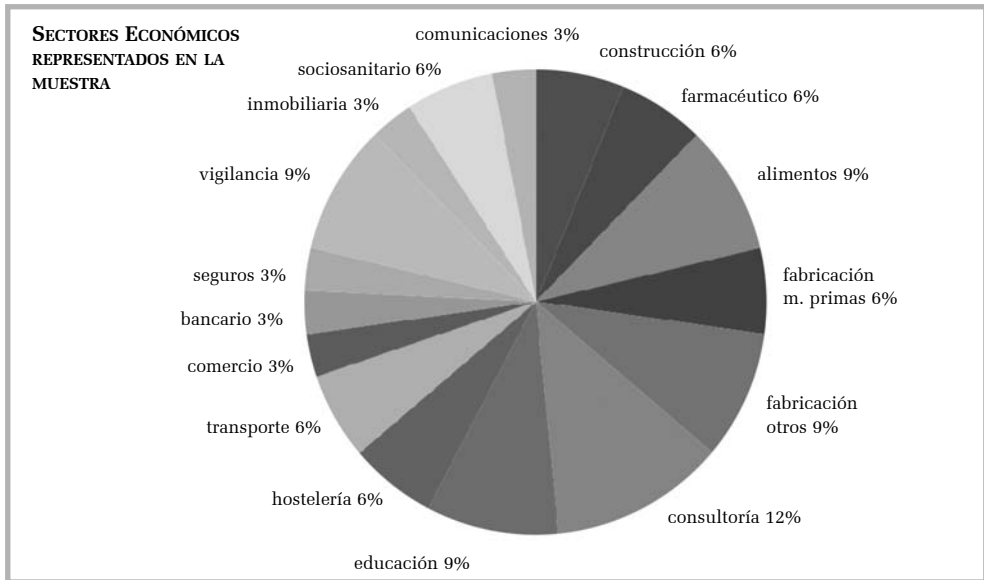


Gráfico 1. Distribución de empresas participantes en función del sector económico al que pertenecen.

Instrumento

El único instrumento empleado para la recogida de datos se diseñó específicamente para este trabajo: un cuestionario muy sencillo que constaba de 13 preguntas. Para construir un instrumento que fuese válido y fiable, se recurrió a un panel de expertos compuesto por cuatro profesionales de Recursos Humanos (RRHH). A la hora de cumplimentar el cuestionario por parte de las empresas, se pretendía facilitar lo máximo posible la tarea y así evitar que los responsables de RRHH tuviesen que dedicar mucho tiempo a un proyecto ajeno a su propia organización. Por ello el tiempo estimado de respuesta (si se conocían los datos que se solicitaban) era de 10 minutos como máximo.

Además de 3 preguntas relativas al nombre, tamaño y sector de la empresa desde la que se respondía, las preguntas realmente importantes hacían referencia a:

- porcentaje de empleados en España con nacionalidad extranjera y nacionalidades de mayor representación en la empresa;
- si la gestión de la diversidad está plasmada en su misión, visión y valores;
- si existe algún área específica que se encargue de la gestión de la diversidad en la empresa y en qué departamento se encuentra;
- si tienen alguna política de diversidad cultural y dentro de qué procesos de gestión de RRHH;
- si en su organización cuentan con grupos multiculturales de trabajo y finalmente,
- si creen que existe relación entre los resultados empresariales y la diversidad cultural.

Procedimiento

El cuestionario que se acaba de describir y que, como decimos, fue elaborado ad-hoc, se remitió por e-mail a 250 empresas, siendo el porcentaje de cuestionarios que finalmente fueron cumplimentados del 13,2% (esto es, 33 empresas). La mayoría fueron devueltos por la misma vía (correo electrónico) y en algunos casos se cumplimentaron mediante entrevista telefónica.

RESULTADOS

Del total de trabajadores de las empresas de la muestra, el 11% corresponde a empleados de nacionalidad distinta a la española. Como se puede observar en el gráfico 2, el 46% de los trabajadores extranjeros de las organizaciones analizadas corresponde a personas provenientes de países de la Unión Europea, posiblemente en cierta medida debido a las facilidades que existen hoy en día para incorporarse al mercado laboral español siendo ciudadano de un país adherido a la UE. El otro gran colectivo, representando el 32%, son empleados provenientes de Latinoamérica. Consideramos que este colectivo se encuentra en una situación menos compleja para introducirse en el mercado laboral español, puesto que no tienen que superar las barreras idiomáticas. Seguidamente, aunque en un porcentaje muy inferior, encontramos los trabajadores de Europa del Este y el Magreb. Estos datos resultan bastante representativos de los movimientos migratorios actuales en España, si, como comentábamos unas páginas

más atrás, consideramos los datos procedentes del INE (2011). Finalmente, dentro del apartado *Otras nacionalidades*, las más comunes en la muestra son las de trabajadores norteamericanos y chinos.

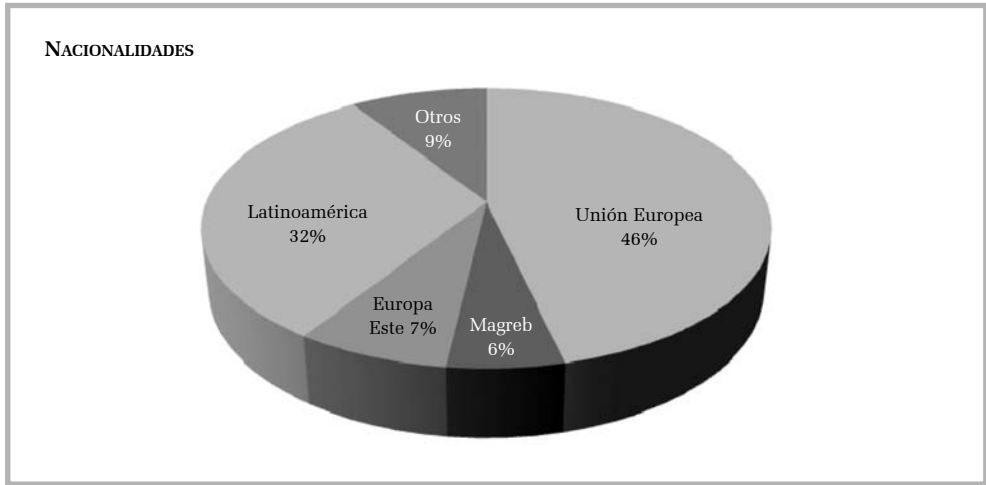


Gráfico 2. Distribución de trabajadores extranjeros en las plantillas

Del total de empresas de la muestra, el 53% afirma que la gestión de la diversidad sí se encuentra plasmada en la visión, misión y valores de su negocio. Nos llama la atención que de estas organizaciones, que plasman la diversidad como parte de su misión, visión y valores, sólo el 40% señale la existencia de un departamento que se ocupa de los temas de la gestión de la diversidad, ya sea éste un departamento específico para ello o que dicha función esté englobada en las responsabilidades del departamento de RRHH.

Al observar las políticas de RRHH en las que estas empresas reflejan la gestión de la diversidad cultural, los resultados obtenidos son los siguientes:

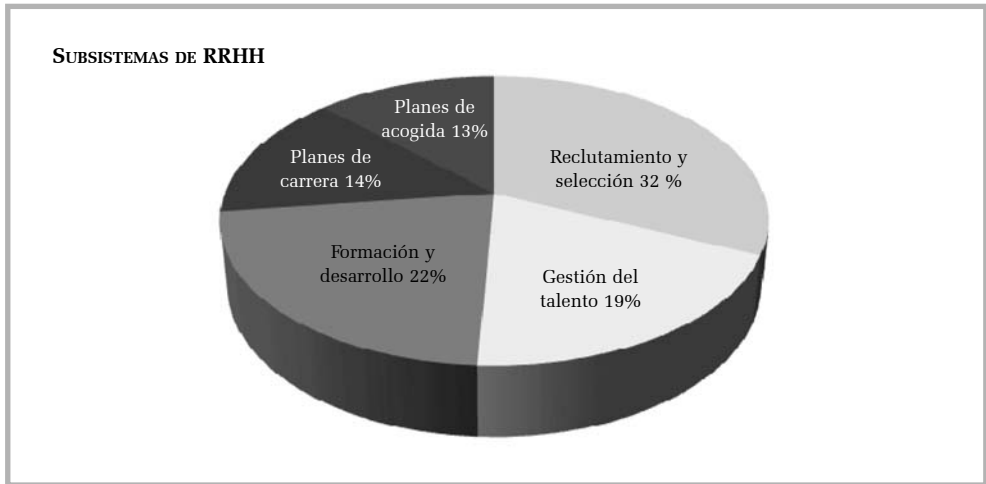


Gráfico 3. Funciones de RRHH que consideran la gestión de la diversidad

Parece por tanto, que la gestión de la diversidad se ve sobre todo reflejada en los planes de reclutamiento y selección de personal, con una representatividad del 32% de las empresas. Este dato apoya las tendencias actuales de las organizaciones, que cada vez están más dispuestas a abrirse a la contratación de personas extranjeras, tal como apuntan los resultados de otros estudios recientes (Hay Group, 2011). La gestión de la diversidad en reclutamiento y selección es la práctica más común y la que resulta de más facilidad para las empresas, sin embargo, este paso es fundamental pero sólo el principio para poder continuar gestionando eficaz y eficientemente la diversidad.

Observando los resultados obtenidos en el presente trabajo, se puede decir que las empresas españolas se encuentran en los inicios de la implantación de políticas centradas en la gestión de la diversidad. También de ellos se desprende que un punto débil de las empresas Españolas es la retención y desarrollo de talento, como se ve reflejado en el bajo porcentaje obtenido a la hora de diseñar los planes de carrera (14%).

Uno de los temas que más suele preocupar a investigadores y organizaciones es el adecuado funcionamiento de los equipos de trabajo. No es de extrañar, pues en el seno del 68% de las empresas analizadas existen equipos de trabajo multiculturales. Si recordamos los resultados de los numerosos estudios comentados en las primeras páginas de este trabajo que apoyan el hecho de que en los grupos multiculturales se dan mayores niveles de creatividad e innovación y que

la calidad de las decisiones tomadas es mejor, estos equipos multiculturales proporcionarían el marco para que las empresas obtengan una ventaja inimitable y sean capaces de mejorar su posicionamiento en el mercado.

Finalmente, un dato que apunala nuestra idea de la importancia de la gestión de la diversidad cultural hoy en día, y posiblemente el más relevante de esta investigación, es que el 66% de los directores de RRHH de las empresas analizadas consideran que sí existe relación entre la diversidad cultural y el funcionamiento de su organización, en línea con los datos aportados así mismo por otras recientes investigaciones. Por citar sólo un ejemplo, el *Barómetro de Recursos Humanos* (2008) elaborado por CSC y Expansión & Empleo, señala que la mitad (52%) de las empresas consultadas en dicha investigación consideran el desarrollo de la diversidad como un aspecto fundamental para el éxito a largo plazo, aunque (al igual que lo concluido en el presente estudio) todavía son muy pocas (19%) las que dicen tener acuerdos sobre gestión de la diversidad en fase de preparación.

DISCUSIÓN

Como hemos podido observar a lo largo de este trabajo, nos encontramos en un entorno multicultural las 24 horas del día. La sociedad actual es multicultural, y no podemos obviar esa diversidad. Este fenómeno se está produciendo a nivel mundial, sobre todo en los países más desarrollados y en España no debería dejarnos indiferentes, ya que cada año acogemos a un mayor número de inmigrantes, cuyo perfil o características difieren cada vez más de lo que hace sólo unos pocos años se entendía por “inmigrante”. Actualmente podemos considerar la organización como un sinónimo de lo que ocurre en la sociedad y si la diversidad cultural es un factor tan notable a nivel social, debemos considerarlo así mismo a nivel empresarial para poder dar respuesta a las exigencias de nuestros clientes, tanto internos como externos. El actual nivel de movilidad de la población y mano de obra produce una mayor interacción entre personas con diferentes creencias, costumbres y valores, que deben convivir y ser productivas en el seno de nuestras empresas.

Creemos que no basta con atraer a los mejores profesionales, ya que aunque las empresas realicen una gran inversión para encontrar o seleccionar a las personas más adecuadas, son necesarios planes que estimulen sus capacidades y los retengan en la empresa para poder sacar el máximo provecho. Esta creencia se ha confirmado tras mantener diversas entrevistas con trabajadores extranjeros empleados en España, ya que éstos consideran fundamental el compromiso por parte de

la empresa para satisfacer las necesidades del empleado, ya sea con la vuelta de éste a su país de origen en un futuro, o mediante la oportunidad de tener un gran desarrollo en España. La organización actual necesita ser capaz de crecer, y para ello necesita adaptarse al potencial de diversidad de sus miembros, y éstos a su vez necesitan crecer en un contexto en el que se sientan reconocidos y valorados.

El paso de nuestra sociedad de economía manufacturera a economía de servicios, donde la comunicación efectiva y la interacción interpersonal es clave para el éxito del negocio, las organizaciones con plantillas diversas se ven capacitadas para ofrecer un mejor servicio al comprender mejor las necesidades y exigencias del mercado asimismo diverso (Carnevale & Stone, 1995; Gardenswartz & Rowe, 1998; Triandis, Kurowski & Gelfand, 1994).

Otro aspecto relevante, la actual globalización de los mercados, obliga a las empresas a competir “a lo grande”. La capacidad para poder combatir y ganar dependerá en gran medida de la buena gestión y dirección de los recursos humanos con los que cuente la organización (Fernández, 1993; Gardenswartz & Rowe, 1998). Como decimos, se requiere una perspectiva multicultural para poder abarcar mercados fuera de las fronteras del país de origen de la organización (Wentling & Palma Rivas, 1998).

Bien es cierto que tenemos que enfrentarnos a multitud de barreras, desde las dificultades lingüísticas hasta murallas más difíciles de derribar como son los estereotipos y actitudes negativas que persisten en la sociedad dificultando el proceso de la integración. Pero no debemos centrarnos en lo costoso que puede ser; más bien al contrario es fundamental entender que la diversidad no sólo beneficia a la empresa a nivel interno, al poder contar con personal más cualificado y con perfiles competenciales más variados; las empresas con plantillas diversas pueden ver más fácil su implantación en nuevos segmentos de mercado, conseguir una mejor conexión con potenciales clientes y ser capaces de conocer de primera mano las necesidades de los mismos.

El mundo empresarial evoluciona a gran velocidad y sólo aquellas empresas que sean conscientes de ello y que actúen en consecuencia podrán permanecer en el mercado. Lo que hoy puede verse como pionero, mañana puede haber quedado obsoleto.

Si bien es cierto que es necesaria más investigación que avale la influencia positiva de la diversidad cultural en las organizaciones, una gran parte de la literatura existente corrobora que la diversidad cultural constituye una fuente de oportunidades para las mismas, fomentando la creatividad, la calidad de las decisiones, etcétera y dotando a la organización de una cierta inimitabilidad frente a sus competidores.

Queremos hacer hincapié por ello en la importancia de gestionar esta diversidad en sí misma, es un error ignorarla y dependerá de la estrategia que adopte la empresa el que aquella llegue a convertirse en una ventaja competitiva o en una limitación al logro de los objetivos empresariales. Para lograr el éxito en esta tarea, se necesitará contar con líderes capaces de desarrollar una “mentalidad global”, que les ayude a aceptar a individuos de otras culturas, construir relaciones personales productivas y transformar un posible hándicap en una fuente de beneficios para la organización (Jiménez & Duque de las Heras, 2009).

Desde RRHH se desempeña un papel fundamental en el desarrollo de distintas políticas enfocadas a esta área; pero para que dichas políticas lleguen a buen puerto, es necesaria una implicación por parte de toda la organización, y reflejarlas, ya desde el inicio, en la propia estrategia.

Tras la revisión bibliográfica realizada, se puede concluir que la gestión de la diversidad puede proporcionar unos mejores resultados empresariales, aunque también hay evidencias sobre los posibles efectos negativos asociados a tal diversidad, y será por tanto responsabilidad de la empresa decidir cómo gestionarlos con el fin de obtener el mayor provecho y evitar o minimizar en lo posible tales efectos nocivos.

El mero hecho de contar con una plantilla diversa no asegura un mejor funcionamiento de la empresa, sino que dependerá de la gestión de tal diversidad el que ésta represente una oportunidad o una amenaza.

Aunque sabemos que gestionar la diversidad no asegura el 100% del éxito empresarial, ignorarlo supone un alto coste, representando una potencial fuente de conflictos. Las percepciones de discriminación no sólo perjudica a los trabajadores a nivel psicológico, fisiológico y socialmente, sino que también perjudican a las organizaciones como consecuencia de la falta de satisfacción y mayor rotación externa de sus empleados (Dipboye & Colella, 2005).

Es por todo lo expuesto que hemos considerado de gran relevancia analizar las políticas actuales de nuestras empresas en lo que a gestión de la diversidad cultural se refiere. Los resultados de este estudio pueden orientar a los encargados de gestionar equipos de trabajo hacia qué tipo de acciones enfocarse, sabiendo que la mayoría de los trabajadores extranjeros de nuestro país provienen de la Unión Europea y Latinoamérica, y así poder lograr un mayor aprovechamiento de las diferencias culturales.

Conseguir que la diversidad pase de ser una barrera a una ventaja competitiva no es tarea fácil. Al menos, contamos con la ventaja de que, según se desprende de la presente investigación, muchos responsables del área de los RRHH (2 de cada 3), ya están firmemente convencidos de la necesidad de tener en cuenta

la diversidad cultural y gestionarla adecuadamente para conseguir buenos resultados empresariales. Pero además, se requiere un gran compromiso y dedicación por parte de toda la organización, un plan de gestión del cambio y un modelo de acción que facilite las decisiones a tomar por la compañía. A este punto justamente, dedicamos un próximo artículo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anca, C. y Vázquez, A. (2005). *La gestión de la diversidad en la organización global. Hacia un nuevo valor en la empresa*. Madrid: FT Prentice Hall.
- Bartolomé, M. (2002). *El reto de las migraciones en sociedades multiculturales, desde la perspectiva de la educación*. Cátedra Pedro Poveda. Salamanca: Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.
- Cárdenas, M. y Barrientos, J. (2008). Actitudes explícitas e implícitas hacia los hombres homosexuales en una muestra de estudiantes universitarios en Chile. *Psyke*, 17(2), 17-25.
- Carnevale, A.P. y Stone, S. C. (1995). *The American Mosaic*. New York: McGraw-Hill.
- Carr, C. (1993). Diversity and performance: A shotgun marriage? *Performance Improvement Quarterly*, 6, 115-126.
- Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5(2), 34-47.
- Cox, T. (1994). *Cultural Diversity in Organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, T. y Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Cox, T., Lobel, S. y McLeod, P. (1991). Effects of ethnic group cultural differences o cooperative and competitive behavior research. *Journal of Organizational Behaviour*, 11, 419-431.
- CSC y Expansión & Empleo, (2008). *Barómetro de Recursos Humanos. Diagnóstico y evolución de la función de Recursos Humanos*. 6ª edición. Ed.: CSC.
- Chin, J.L. (2010). Introduction to the special issue on diversity and leadership. *American Psychologist*, 65(3), 150-156.
- De Santos, F. J. (2004). *Desarrollo de la competencia intercultural en alumnado universitario: una propuesta formativa para la gestión en empresas multiculturales*. Barcelona: Universidad de Barcelona.

- Dipboye, R.L. y Colella, A. (2005). *Discrimination at work: the psychological and organizational bases*. Mahwah, N.J.: Erlbaum.
- Fernández, J. P. (1993). *The diversity advantage*. San Francisco: New Lexington Press.
- Finkelstein, S. y Hambrick, D. C. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*, Minneapolis/St. Paul: West Pub. Co.
- García, M. (2009). La Responsabilidad Social Corporativa y el Estilo de Dirección Femenino. *Capital Humano*, 229, 52-63.
- Gardensartz, L. y Rowe, A. (1998). Why diversity matters? *HR Focus*, vol. 75, nº 7, s1-s3.
- Gasorek, D. (1998). Inclusion opportunity: Levering diversity for bottom-line results in today's global marketplace. *Business Credit*, 100(6), 70-71.
- Hall, E. T. (1966). *The Hidden Dimension*, New York: Doubleday and company Inc. Garden City.
- Hay Group (2011). *El liderazgo en las mejores empresas 2010*. Disponible en la red en: <http://www.haygroup.com>
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw Hill.
- Hon, L.C. (2000). Diversity Issues and Public Relations: Diversity Issues in the Workforce. *Journal of Public Relations Research* 12(4), 309-340.
- Inglehart R. y Welzel, C. (2005). *Modernization, Cultural Change and Democracy*. New York, Cambridge University Press.
- Instituto Nacional de Estadística (2011). *Avance del padrón municipal a 1 de enero de 2011*. Disponible en la red en: <http://www.ine.es/prensa/np648.pdf>
- Jackson, S. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. In *Shrivastava, A. Huff y J. Dutton (Eds.) Advances in strategic Management*, 345-382. Greenwich. CT: Jai Press 8.
- Jackson, S. E. y Alvarez, E. B. (1992). Working through diversity as a strategic imperative. In *S. E. Jackson y Associates, Diversity in the workplace*, 13-29. New York: Guilford Press.
- Jackson, S. E., Joshi, A. y Erhardt, N. L. (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: Swot Analysis and Implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830.
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of infragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.

- Jehn, K., Northcraft, G. y Neale, M. (1999). Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Jiménez, A. y Duque de las Heras, A. (2009). El mercado del talento internacional. *Capital Humano*, 232, 70-75.
- Katan, D (1999). *Translating Cultures, an Introduction for Translators, Interpreters, and Mediators*. Manchester: St Jerome Publishing.
- Keil, M., Amershi, B, Holmes, S. (2007). *Manual de la formación en la Gestión de la Diversidad*. International Society for Diversity Management. Disponible en la red en: <http://www.idm.org>
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Hehn, K., Leonard, J., Levine, D. y Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3-21.
- Kossek, E. E. y Lobel, S. A. (1996). *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace*. Cambridge MA: Blackwell.
- Kunze, F, Boehm, S.A. y Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences-A cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264-290.
- Mannix, E. y Neale, M.A. (2005). What differences make a difference? *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31-55.
- McLeod, P. y Lobel, S. (1992) *The Effects of ethnic diversity on idea generation in small groups*. Paper presented in annual meeting of the Academy of Management, Las Vegas.
- McLeod, P. L., Lobel, S. A. y Cox, T. H (1996) Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small Groups Research*, 27, 246-264.
- Nemeth, C. J. (1992). Minority dissent as a stimulant to group performance. En S. Worchel, W. Wood y J. A. Simpson (Eds.), *Group process and productivity*, 95-111. Newbury Park, CA: Sage.
- Norton, J. R. y Fox, R. E. (1997). *The change equation: Capitalizing on diversity for effective organization change*, Washington, DC: American Psychological Association.
- Organización Internacional para las migraciones, IOM, (2003). Hechos y cifras sobre la migración internacional. *Internacional Organization for Migration. Cuestiones de políticas migratorias*. 2.

- RAE (2011). *Diccionario de la Real Academia Española*. Disponible en la red en: <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta>
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S. y Chadwick, K. (2004). Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 55-266.
- Sabariego, P. M. (2002). *La educación intercultural ante los retos del siglo XXI*. Bilbao: Desclée.
- Schein E.H, (2004). *Organizational Culture and Leadership 3rd Edition*. San Francisco: Jossey – Bass Publishers.
- Susaeta, L. y Navas, J.E (2005). La diversidad cultural como fuente de una ventaja competitiva. Una aplicación a la empresa multinacional. *Cuadernos de Estudios Empresariales*. 15, 153-177.
- Taras, V., Kirkman, B.L. y Steel, P. (2010). Examining the impact of culture's consequences: a three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 405-439.
- Triandis, H. (2003). The future of Workforce Diversity in International Organizations: A complementary. *Applied Psychology: An International Review*, 52(3), 486-496.
- Triandis, H. y Bhawuk, D.P. (1994). Bridging the gap between theory and practice: A comparative study of current diversity programs. *Final report, working paper n° 2*. Champaign: University of Illinois Center of Human Resource Management.
- Triandis, H. C., Kurowski, L. L. y Gelfand, M. J. (1994). Workplace Diversity in H.C. Triandis; M. Dunette, y L. M. Hough (Eds.) *Handbook of industrial and organizational psychology*, 770-827. Palo Alto: Consulting Psychology Press.
- Triandis, H.C. y Suth, E.M. (2002). Cultural influences on personality. *Annual Review of Psychology*, 53, 133-160.
- Trompenaars, F. y Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, New York: McGraw-Hill.
- Trompenaars, F. y Woolliams, P. (2009). Getting the measure of intercultural leadership. En: Moodian, M.A. *Contemporary leadership and intercultural competence: exploring the cross-cultural dynamics within organizations*, 161-174, Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Unión Europea (2011). Igualdad y no discriminación en la Unión Europea ampliada. Disponible en la red en: http://europa.eu/legislation_summaries/human_rights.

- Wally, S. y Becerra, M. (2001). Top Management Team Characteristics and Strategic Change in International Diversification. *Group and Organization Management*, 26(2), 165-188.
- Wentling, R. M. y Palma-Rivas, N. (1998). Current status and future trends of diversity initiatives in the workplace. Diversity expert's perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 9(3), 235-353.
- Williams, K. y O'Reilly, C. A. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. In *Staw, B. M./ Sutton, R. (eds.), Research in Organizational Behavior*, 77-140. Greenwich, CT: JAI Press.
- World Values Survey (2009). Disponible en la red en:
<http://www.worldvaluessurvey.org>.