

Estructura de la presentación

Gestión de la diversidad

Lourdes Susaeta y Jose Ramón Pin

- n **Introducción**
- n **Marco Teórico**
 - Origen de la diversidad
 - Conceptualización de la diversidad y su gestión en la empresa
 - Relación entre diversidad y resultados empresariales
 - Gestión de la diversidad y sistema nacional de negocios Norteamericano
 - Transferencia de la gestión de la diversidad de las USMNCs a las subsidiarias españolas
- n **Preguntas de Investigación**
- n **Planteamiento del modelo de análisis e Hipótesis de trabajo**
- n **Conclusiones, limitaciones y fuentes de investigación futura**



lsusaeta@iese.edu

Introducción

Gestión de la diversidad

Lourdes Susaeta y Jose Ramón Pin

- n **El incremento de la diversidad cultural en la plantilla (especialmente en las empresas MNCs) como reto para los directivos.**
- n **Este artículo sienta las bases teóricas del estudio de la transferencia de esta política entre las MNCs Norteamericanas a las subsidiarias españolas.**
- n **La contribución teórica del trabajo está en ligar las principales cuestiones de la transferencia transnacional a la luz de un conjunto de aproximaciones teóricas pero fundamentalmente de la aproximación institucionalista**



lsusaeta@iese.edu

Marco Teórico: origen de la diversidad

Gestión de la diversidad

Lourdes Susaeta y Jose Ramón Pin

- n El país en el que surgió el concepto y la necesidad de aplicar políticas relativas a la diversidad cultural fue Estados Unidos debido, principalmente, al legado histórico y social padecido por el país.
- n La Quinta Enmienda de la Constitución Americana, a partir de 1960 fueron sucediéndose una serie de medidas legislativas en este campo (Dessler, 2003: 26). La primera y quizás más importante fue el Acta de Derechos Civiles de 1964 que, en su título VI, ilegalizó cualquier discriminación en base a la raza, color, religión, sexo o nación de origen, y constituyó una comisión para vigilar la igualdad de oportunidades en el empleo y evitar discriminaciones



lsusaeta@iese.edu

Marco Teórico: origen de la diversidad

Gestión de la diversidad

Lourdes Susaeta y Jose Ramón Pin

- n Posteriormente, se transfiere por ley una parte de la responsabilidad en la aplicación de estos principios a las empresas y otras instituciones del mercado de trabajo,, a través de las regulaciones sobre Igualdad de Oportunidades en el Empleo (IOE) y de los Programas de Acciones Afirmativas (PAA).
- n Los objetivos de las normas de IOE consisten en asegurar que todo el mundo tenga las mismas oportunidades de empleo según sus propias cualificaciones (Dessler, 2003: 52).
- n Por otra parte, los PAA pretenden que los empleadores hagan un esfuerzo extra para contratar y promover a grupos desfavorecidos: mujeres y minorías



lsusaeta@iese.edu

Marco teórico: conceptualización

Gestión de la diversidad

Lourdes Susaeta y Jose Ramón Pin

- n El concepto de diversidad ha sido estudiado desde diversas ópticas que abarcan desde perspectivas muy amplias en las que se integran diversos aspectos hasta aproximaciones mas reducidas centradas en factores muy concretos: falta de consenso en la literatura.
- n La diversidad está constituida por las diferencias de etnias, razas, género, creencias religiosas, orientación sexual, discapacidad, edad, nación de origen, y perspectivas culturales y personales
- n La diversidad en la empresa se producirá cuando las características socioculturales que definen a la sociedad en la que la empresa actúa, se reflejan en la plantilla de trabajadores.



lsusaeta@iese.edu

Marco teórico: Relación entre la diversidad y resultados empresariales

Gestión de la diversidad

Lourdes Susaeta y Jose Ramón Pin

- n ¿Porqué interesa a las empresas implementar una gestión de la diversidad?: Este deriva del compromiso moral que supone ofrecerla a los empleados y, por otro, de la incidencia que tal diversidad implique en la actividad empresarial.
- n No hay consenso en la literatura en cuanto a la relación de la diversidad cultural y los resultados empresariales
- n Lo que sí señala la literatura es que si no se tienen en cuenta las cuestiones referentes a la diversidad esto producirá con bastante probabilidad efectos adversos en los procesos de grupo referentes a cuestiones de comunicación, conflicto y cohesión (Williams y O'Reilly, 1998).



lsusaeta@iese.edu

Marco teórico: Relación entre la diversidad y resultados empresariales

Gestión de la diversidad

Lourdes Susaeta y Jose Ramón Pin

- n **Dos hechos recientes contribuyen a resaltar la importancia de la gestión de la diversidad en la empresa:**
 - La transformación que están sufriendo los países desarrollados de una economía manufacturera a una **economía de servicios** es especialmente relevante para la gestión de la diversidad en una economía de servicios. (la comunicación efectiva y las interacciones entre las personas son más importantes para el éxito de los negocios. Además, las organizaciones con una población diversa pueden proporcionar un servicio superior porque entienden mejor las necesidades de los clientes en los mercados que cada vez se tornan más multiculturales)
 - Por otro lado, la **globalización de los mercados también afecta decisivamente a la gestión de la diversidad**. Dada la creciente interrelación de las economías, la capacidad de las empresas para competir globalmente dependerá de la efectividad en el desarrollo de los recursos humanos diversos y de la dirección de los mismos (Fernandez, 1993).



lsusaeta@iese.edu

Marco teórico: Relación entre la diversidad y resultados empresariales

Gestión de la diversidad

Lourdes Susaeta y Jose Ramón Pin

- n **Las fuentes de ventaja competitiva que puede introducir la gestión de la diversidad en la empresa descansan sobre estos tres elementos (Cox, 1994; Dass y Parker, 1999; SHRM, 2002):**
 - La atracción y retención de trabajadores cualificados, evitando cualquier discriminación por raza, género, edad, etc., que pudiera provocar la pérdida del talento.
 - El aumento de la creatividad y el aprendizaje organizativo, especialmente necesario en una economía cada vez más terciarizada
 - La necesidad de atender a mercados cada vez más diversos, debida a la globalización de la economía y a la creación de sociedades multiculturales



lsusaeta@iese.edu

Marco Teórico: Gestión de la diversidad y sistema nacional de negocios Norteamericano

Gestión de la diversidad

Lourdes Susaeta y Jose Ramón Pin

- n La legislación sobre la igualdad en USA tiene un vacío en los sistemas de soporte en la regulación social. Esta ausencia de mecanismos sociales en EEUU ha creado un espacio vacío que provoca que continúe habiendo discriminación a nivel organizacional.
- n Se puede afirmar que la diversidad puede ofrecer incluso cierta racionalidad para que se perpetúen las desigualdades ofreciendo una coartada para continuar con las continuas injusticias experimentadas por grupos de empleados (Kirton y Greene, 2000: 114, 115): continuos litigios



lsusaeta@iese.edu

Marco Teórico: Gestión de la diversidad y sistema nacional de negocios Norteamericano

Gestión de la diversidad

Lourdes Susaeta y Jose Ramón Pin

- n Se observa que las razones de la explotación por género y raza ha sido históricamente una estrategia de la dirección de la fuerza de trabajo en USA.
- n Dentro de las empresas los programas de diversidad proporcionan el peligro de la pérdida del estatus y seguridad de las personas de raza blanca.
- n Sin embargo la cultura organizacional no ha cambiado suficientemente para soportar las iniciativas de diversidad adecuadamente: la ilegalidad de ejercer discriminación ha reforzado un crecimiento de un racismo clandestino en el ámbito de trabajo.



lsusaeta@iese.edu

Marco Teórico: Gestión de la diversidad y sistema nacional de negocios Norteamericano

Gestión de la diversidad

Lourdes Susaeta y Jose Ramón Pin

- n En resumen el enraizamiento de la diversidad es en muchos aspectos incierto, cambiante y acosado de tensiones (Ferner et al., 2004) .
- n Sin embargo y a pesar de esta ambigüedad se están desarrollando programas de diversidad en las más importantes compañías Norteamericanas.
- n Tres cuartas partes de las compañías más grandes tienen alguna forma de dirección de la diversidad (Egan y Bendick, 2001:2) incorporando un amplio rango de elementos que incluyen :
 - programas de liderazgo, valores corporativos, sistemas de selección y retención, desarrollo de carreras, promoción y dirección de programas para personas con alto potencial, programas de formación, estructuras que incorporan “Consejos de diversidad” y “Grupos de afinidad”,



lsusaeta@iese.edu

Marco Teórico: transferencia de la gestión de la diversidad de las USMNCs a las subsidiarias españolas

Gestión de la diversidad

Lourdes Susaeta y Jose Ramón Pin

- n Se puede afirmar que a finales de los 90 las USMNCs empiezan a transferir los programas de diversidad a sus subsidiarias que operan fuera de las fronteras.
- n La gestión de la diversidad en las subsidiarias europeas de empresas Norteamericanas es un reflejo de las prácticas del Hq del país de origen (EEUU), aunque sus iniciativas fuera de sus fronteras son generalmente menos agresivas.
- n Una de las características de las MNCs Norteamericanas es su tendencia hacia la homogeneización de sus políticas con el fin de centralizar su control.



lsusaeta@iese.edu

Marco Teórico: transferencia de la gestión de la diversidad de las USMNCs a las subsidiarias españolas

Gestión de la diversidad

Lourdes Susaeta y Jose Ramón Pin

- n Fuera de los Estados Unidos las cuestiones relacionadas con la discriminación y la diversidad a menudo presentan en sí mismas características y prioridades distintas que sus homólogos americanos.
- n Resulta inapropiado (Egan y Benedick, 2003) simplificar la cuestión mediante la fácil exportación de programas estándar de operaciones en USA a operaciones fuera de USA.
- n Se hace necesario contar con una serie de recursos en el país de destino para llevar a cabo estas iniciativas de diversidad.



lsusaeta@iese.edu

Marco Teórico: transferencia de la gestión de la diversidad de las USMNCs a las subsidiarias españolas

Gestión de la diversidad

Lourdes Susaeta y Jose Ramón Pin

- n Quintanilla et al., (2004) presentan unos resultados preliminares de un estudio de casos referente a la transferencia de políticas y prácticas de RRHH entre USMNCs y subsidiarias Españolas.
- n Al hablar de la diversidad destacan como en España se percibe de momento la transferencia de esta práctica como algo impuesto, que no es entendido en el contexto español y que carece de sentido excepto en el caso de igualdad de género.
- n Los directivos de las subsidiarias españolas, según este estudio, son algo escépticos a la eficacia de la introducción de esta política en la situación actual aunque piensan que a largo plazo puede llegar a tener sentido debido a los intensos cambios demográficos que está experimentando el país



lsusaeta@iese.edu

Marco Teórico: transferencia de la gestión de la diversidad de las USMNCs a las subsidiarias españolas

Gestión de la diversidad

Lourdes Susaeta y Jose Ramón Pin

- n En los últimos veinte años el panorama demográfico español ha cambiado radicalmente.
- n A primeros de Enero de 2005, el INE cifraba oficialmente el número de inmigrantes en España en 3,5 millones, un stock equivalente a más del 7% de la población total.
- n De los 3,5 millones, 1,5 millones eran irregulares, siendo este uno de los niveles más altos de la unión Europea.
- n Podemos decir que los países de los que proceden los flujos migratorios hacia España, dejando a un lado a los nacionales de los países de la Unión Europea, son del Norte de Africa, países iberoamericanos y algunos países asiáticos.
- n El 30 de Diciembre de 2004 el gobierno español aprobó el nuevo reglamento de extranjería (como ampliación de La Ley Orgánica 14/2003 de 20 de Noviembre), consensuado con organizaciones empresariales y sindicatos, con comunidades autónomas y federaciones de municipios. Las solicitudes presentadas han superado a las 700.000 .



lsusaeta@iese.edu

Preguntas de investigación

Gestión de la diversidad

Lourdes Susaeta y Jose Ramón Pin

- n ¿Cómo se refleja en la transferencia de la gestión de la diversidad los elementos institucionales de USA ?
- n ¿Hasta qué punto afectan factores como la existencia de un sistema dominante en USA a la configuración de las percepciones de la transferibilidad y la ventaja competitiva proporcionada por la gestión de la diversidad?
- n ¿Hasta qué punto la gestión de la diversidad en su configuración original queda configurada de forma híbrida en la subsidiaria española?



lsusaeta@iese.edu

Preguntas de investigación

Gestión de la diversidad

Lourdes Susaeta y Jose Ramón Pin

- n ¿Hasta qué punto el poder de negociación basado en recursos derivado de las diferencias crosnacionales de los entornos institucionales USA-España afectan al proceso de transferencia de la gestión de la diversidad?
- n ¿Cómo afectan los factores estructurales de la subsidiaria en la negociación de la transferencia de la gestión de la diversidad?
- n ¿Que factores influyen en la implementación de la gestión de la diversidad?
- n ¿Y qué factores influyen en la internalización de la gestión de la diversidad?



lsusaeta@iese.edu

Aproximaciones teóricas desde las que se pretende dar respuesta a las preguntas de investigación

Gestión de la diversidad

Lourdes Susaeta y Jose Ramón Pin

Tipo de Análisis	Diferentes Aproximaciones	Principal foco de análisis
Análisis Externo Factores contextuales	Aproximación Culturalista	Se centra en el estudio de la eficacia de las prácticas en la medida que estas coincidan con el sistema nacional de valores culturales
	Aproximación Institucionalismo Comparativo	Pone el énfasis en la diferente influencia de las instituciones en el sistema nacional de negocios del país de origen y el país de destino
Análisis Mixto: Factores contextuales y relacionales	Aproximación Neoinstitucionalista	Estudia las condiciones contextuales y relacionales que hacen que la subsidiaria implemente e internalice la práctica.
Análisis Interno Factores estructurales	Aproximación Estructuralista	Se centra en la influencia de los factores estructurales de la casa matriz y de la subsidiaria
	Aproximación basada en recursos	Examina cómo los agentes de la casa matriz y de la subsidiaria actuarán según su poder basado en los recursos críticos que posean.
	Aproximación del Conocimiento	Se centra en las barreras de conocimiento para alcanzar un común entendimiento de las prácticas.

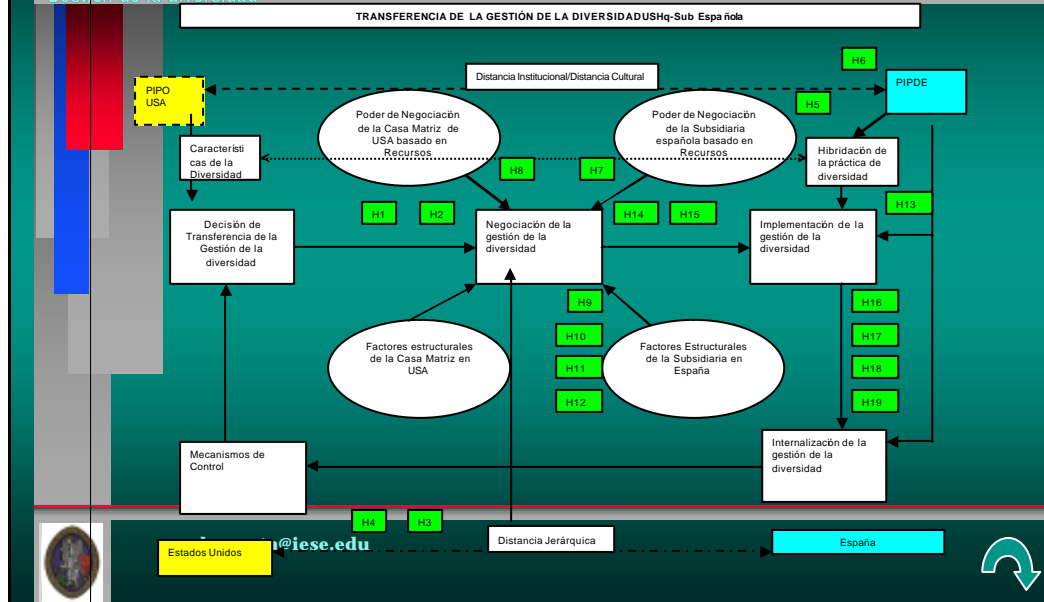


lsusaeta@iese.edu

Modelo eclectico

Gestión de la diversidad

Lourdes Susaeta y Jose Ramón Pin



Hipótesis de trabajo (H1 y H2)

Gestión de la diversidad

Lourdes Susaeta y Jose Ramón Pin

n ¿Cómo se refleja en la transferencia de la gestión de la diversidad los elementos institucionales de USA ?

Aproximación Institucionalista -Sociológica

n H 1. Enraizamiento en país de origen: Un mayor enraizamiento de la MNC en USA provoca una tendencia hacia un comportamiento de la Casa Matriz más propenso a un isomorfismo global que local en la transferencia de la gestión de la diversidad

Aproximación Neoinstitucionalista

n H 2. Perfil Institucional favorable. Cuanto mas favorable sea el perfil de España, es decir cuanto más parecida sea su composición demográfica a la fuerza de trabajo americana, más fácil será la transferencia de la gestión de la diversidad con características homogéneas al país de origen.



lsusaeta@iese.edu

Hipótesis de trabajo (H3 y H4)

Gestión de la diversidad

Lourdes Susaeta y Jose Ramón Pin

- n ¿Hasta qué punto afectan factores como la existencia de un sistema dominante en USA a la configuración de las percepciones de la transferibilidad y la ventaja competitiva proporcionada por la gestión de la diversidad?

Aproximación Institucionalista Comparativa-Sociológica

- n H 3. Distancia jerárquica. Cuanto mayor sea el efecto dominante de USA como país de origen, mayor será el poder negociador de la casa matriz en la decisión de implementación de la gestión de la diversidad

Aproximación de Recursos y Capacidades

- n H 4. Fuente y Mantenimiento de la Ventaja competitiva. Cuanto mayor sea la ventaja competitiva que represente la gestión de la diversidad para la organización mayor será la tendencia hacia la estandarización de la misma en las subsidiarias españolas



lsusaeta@iese.edu



Hipótesis de trabajo (H5 y H6)

Gestión de la diversidad

Lourdes Susaeta y Jose Ramón Pin

- n ¿Hasta qué punto la gestión de la diversidad en su configuración original queda configurada de forma híbrida en la subsidiaria española?

Aproximación Institucionalista -Sociológica

- n H 5. Poder de las Instituciones. La existencia de Instituciones que ejercen presiones isomórficas locales (en España) sobre la subsidiaria para adoptar las prácticas, hace que la MNC trate de adaptar la gestión de la diversidad a las características locales por razones de legitimidad.

Aproximación Culturalista

- n H 6. Distancia al poder. Cuanto mayores sean las diferencias culturales entre USA (país de origen) y España (país de operaciones) menor será la posibilidad de estandarizar la gestión de la diversidad por parte de la casa matriz y mayor será la necesidad de adaptación local



lsusaeta@iese.edu



Hipótesis de trabajo (H7 y H8)

- n ¿Hasta qué punto el poder de negociación basado en recursos derivado de las diferencias crosnacionales de los entornos institucionales USA-España afectan al proceso de transferencia de la gestión de la diversidad?

Aproximación de Recursos y Capacidades

- n H 7. Poder de recursos. Cuantos más críticos sean los recursos que posee la subsidiaria española, mayor será su poder de resistencia a la implementación de la gestión de la diversidad a la manera americana.
- n H 8. Dependencia de recursos. La implementación de la gestión de la diversidad está positivamente relacionada con la dependencia de recursos de la matriz.



Hipótesis de trabajo (H9-12)

- n ¿Cómo afectan los factores estructurales de la subsidiaria en la negociación de la transferencia de la gestión de la diversidad?

Aproximación Estructuralista

- n H 9. Modo de entrada: La estandarización de la gestión de la diversidad será mayor si la inversión es *greenfield* en vez de *Brownfield*
- n H 10 Edad: La autonomía en la implementación de la gestión de la diversidad en la subsidiaria será mayor cuanto mayor sea su edad.
- n H 11. Tamaño: Cuanto mayor sea el tamaño de la subsidiaria tendrá mayor autonomía en el modo de implementación de la gestión de la diversidad transferida.
- n H 12. Función estratégica: Cuanto más importante y más peso tenga la función estratégica de la subsidiaria mayor será su autonomía respecto a la casa matriz al tener que implementar la gestión de la diversidad



Hipótesis de trabajo (H13-15)

Gestión de la diversidad

Lourdes Susaeta y Jose Ramón Pin

n ¿Que factores influyen en la implementación de la gestión de la diversidad?

Aproximación Neoinstitucionalista

- n H 13. Contexto institucional favorable. Si las instituciones Españolas conforman un contexto institucional favorable en que los aspectos cognitivos y normativos ayudan a entender y valorar la gestión de la diversidad correctamente, será más probable la implementación de la misma
- n H 14. Confianza. La implementación de la gestión de la diversidad estará positivamente relacionada con el nivel de confianza de la subsidiaria española y la matriz norteamericana
- n H 15. Identificación. Cuanto mayor sea el grado de identificación con los valores y objetivos de la organización mayor será la implementación de la gestión de la diversidad



lsusaeta@iese.edu



Hipótesis de trabajo (H16-19)

Gestión de la diversidad

Lourdes Susaeta y Jose Ramón Pin

n ¿Y qué factores influyen en la internalización de la gestión de la diversidad?

Aproximación del Conocimiento

- n H 16. Barreras de Conocimiento. La existencia de barreras cognitivas estará negativamente relacionada con la internalización de la gestión de la diversidad por parte de los empleados de la subsidiaria española.

Aproximación Neoinstitucionalista

- n H 17. Confianza. La internalización de la gestión de la diversidad estará positivamente relacionada con el nivel de confianza de la subsidiaria y la matriz (Kostova y Roth, 2002)
- n H 18. Dependencia.[1] La internalización de la gestión de la diversidad estará negativamente relacionada con el nivel de dependencia de la casa matriz
- n H 19. Identificación. Cuanto mayor sea el grado de identificación con los valores y objetivos de la organización mayor será la internalización de la gestión de la diversidad transferida por la casa matriz.

[1] Esta hipótesis que se ha situado en la pregunta 2 bajo el paraguas de Teoría de Recursos y capacidades se sitúa aquí en el nuevo Institucionalismo porque la no internalización se debe a que los empleados ven la práctica como una coacción.



lsusaeta@iese.edu

Conclusión

- n En nuestro artículo hemos pretendido trazar un marco teórico que sea la base de un estudio empírico
- n Cabe preguntarse si va a ser la dirección de la diversidad una práctica exportada por las MNCs Norteamericanas durante los próximos años
- n La respuesta sería afirmativa en el sentido de que esta práctica ya ha empezado a ser un componente fundamental en las prácticas de RRHH de las USMNCs en sus operaciones en el exterior, del mismo modo que en la última década o fueron en el interior de EEUU.
- n la implantación de las políticas de diversidad en España constituye un reto actual para las multinacionales norteamericanas.
- n Debido a los cambios demográficos que se están produciendo en la sociedad española es predecible que las cuestiones de diversidad adquieran una importancia primordial en el futuro de las subsidiarias establecidas en España.



• *La Dirección de la diversidad y su transferencia entre las Multinacionales Norteamericanas y subsidiarias españolas*

IESE Business School

