

De la gestión de los recursos humanos a la gestión de la diversidad en las organizaciones.

Resumen

En el siguiente artículo se hace referencia a la importancia y evolución de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones y cómo el rol del concepto del trabajador, considerado en algunos casos como simples recursos sin valor se ha transformado al de personas y socio estratégico para la organización, considerando hasta las diferencias individuales y como estas contribuyen al logro de objetivos. El trabajo se aborda desde un breve recorrido histórico del concepto y teoría de la gestión de los recursos humanos hasta una de las nuevas tendencias demandadas del contexto social como es la gestión de la diversidad en las organizaciones, todo esto a partir de una investigación descriptiva-documental, considerando la revisión de importantes autores e investigaciones de esta área de estudio. Posteriormente se discute sobre la importancia y el impacto que tiene la gestión de la diversidad cultural en las organizaciones

Palabras calves: Recursos Humanos, diversidad cultural, competencias

Introducción

Hoy se pueden distinguir varios elementos que muestran con claridad una gestión estratégica de los recursos humanos (GRH) y son: la consideración del recurso humano como agente decisivo en la competitividad de las organizaciones (Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996), el enfoque sistémico o integrador en la GRH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GTH y la estrategia organizacional. Es por esto que es fundamental analizar cómo el pensamiento del hombre y las prácticas gerenciales han evolucionado en los últimos años con relación a la importancia de la gestión del recurso humano. Por eso es importante mirar su

dinámica para alinearse a las demandas del entorno y pasar de una gestión del homo económico a homo social y luego al hombre complejo.

Gestionar los recursos humanos va más allá de los simples procesos formales de incorporación, desarrollo y retención, hoy la sociedad exige prácticas que conlleven a una gestión más pertinente y eficaz, donde se consideren las diferencias y necesidades específicas, para crear mejores espacios de interacción social. Ante esta situación, el presente artículo tiene como fin, analizar la génesis que ha tenido la gestión de recurso humano y sus exigencias en la actualidad.

Revisión de literatura

La gestión del talento humano a través de la historia ha estado ligada a la historia del trabajo y por ello ha llamado la atención de diferentes formas y ha sido interpretada de muchas maneras, desde los conceptos desvalorizadores del trabajo manejados en la polis griega y encarnados en sus filósofos más insignes, hasta las interpretaciones religiosas de la ética protestante expresadas por Calvino, el trabajo y las primeras expresiones de gestión de los recursos humanos llegaron a tener su máxima expresión de importancia social y económica con el advenimiento de la economía industrial, justo en los momentos en que más fue requerido y peor interpretado, es por ello que la administración del recurso humano¹ como se conoce tradicionalmente ha sido necesaria desde que las personas tuvieron la necesidad de organizarse en grupos y trabajar para lograr metas comunes. No obstante, como toda

¹ Aunque está muy generalizada la expresión recurso *humano*, en la literatura internacional se emplea talento humano, *recursos humanos*, razón por la cual en el presente documento se utilizan indistintamente, al igual que las expresiones *gerencia de recursos humanos*, *gerencia del talento humano* y *gestión humana*.

disciplina relacionada con la administración, ha experimentado cambios sustanciales con el fin de poderse adecuar a las continuas exigencias del entorno.

El movimiento de las relaciones humanas.

Esta corriente del pensamiento administrativo nace como un cambio frente al enfoque que anteriormente estaba orientada la gestión de las personas que trabajan o participan en la organización. A partir de los años 30 el excesivo racionalismo de la teoría clásica, genera una luz para que florezca la escuela de las relaciones humanas, donde se tiene presente la actividad humana productiva de una manera más natural con unos componentes afectivos e informales que la caracterizan y le dan un sello distintivo, de esta manera “ los administradores inician el abandono de la concepción Tayloriana, de que lo que más afecta a la producción es la organización del trabajo conocida como concepción mecanicista y la idea también Tayloriana de que el obrero solo trabaja por dinero” (Hernández,1994) . Es entonces que la nueva orientación de la importancia de la gestión de los recursos humanos se empieza a fundamentar con los estudios de Mary Parker Follet, los descubrimientos de Elton Mayo en el experimento de Hawthorne, los planteamientos humanísticos de Barnard en su búsqueda de los motivos de integración de las personas, las bases psicológicas desarrolladas por Maslow y la aplicación desarrollada por otros autores como Herzberg y Mc. Gregor, estas visiones del rol de la persona en la organización terminan por darle una mayor consistencia a estas nuevas posturas y cuerpo conceptual a la teoría de las relaciones humanas, lo que generó un importante aporte a la teoría de las organizaciones y a la gestión de los recursos humanos.

La Gestión de los recursos humanos.

La existencia de las organizaciones empresariales como las conocemos hoy en día es un fenómeno bastante reciente (Sloan K., Gavin J., 2010). Muchas de las organizaciones

empresariales, desde la revolución industrial hasta la mitad del siglo XX, tenían como único propósito sólo obtener beneficios, es por ello a mediados de los años 50 los llamados departamentos de relaciones industriales solo se desempeñaban como un intermediario entre la organización y empleados, para limar los conflictos laborales (Chiavenatto, 2009). Todo esto se inició exactamente en la era de la industrialización clásica (1900-1950), asociado con el paradigma de producción en línea propuesto por Henry Ford, época donde las estructuras de las organizaciones eran funcionales, burocráticas, centralizada, e inflexibles y con una cultura organizacional orientada hacia el pasado y la gerencia gozaba de un ambiente competitivo muy estático, previsible, con pocos cambios y las personas eran consideradas solo como factores de producción; todo estaba al servicio de la tecnología, el hombre era considerado prácticamente como una extensión de la máquina. A partir de la década de 1950, la sociedad comenzó a impulsar a las organizaciones de ir más allá de los confines de la generación de beneficios simples y pidió que se involucraran en los temas y preocupaciones de la sociedad en general (Henderson, 1968).

Con la llegada de la era de la industrialización neoclásica (1960-1990), en la cual se desplegaron cambios intensos y rápidos en el mundo, se acentuó la competencia entre empresas llevando consigo a cambios en las estructuras organizacionales que ayudaran a innovar y adaptarse a las nuevas condiciones. En la década de los 90 por ejemplo, se conocía al área encargada de administrar al recurso humano como administración de personal, el concepto evolucionó hasta convertirse en la administración de recursos humanos, hoy se habla de la gestión del recurso humano. Esta visión tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales. Es decir, se pasó de un enfoque de administración de personal operativo caracterizado por resolver los problemas del día a día como proveedor de servicios (administración de nómina, reclutamiento y

selección y capacitación del trabajador) hacia un papel más estratégico y protagónico en el acontecer empresarial de cada organización.

Con la llamada era de la información y el conocimiento la gestión del talento humano se ha transformado, ahora es concebida como el aporte para lograr los objetivos de la organización y sus procesos han pasado de preocuparse por las tareas que el trabajador debe desempeñar, en descifrar y establecer su aporte al logro de los objetivos de la organización, lo que ha llevado a que las empresas apliquen diversas estrategias, iniciando por la modernización de sus estructuras y en donde los procesos de gestión del recurso humano (GRH) no se pueden ver como el simple hecho de administrar recursos, sino de administrar con la gente, ya que sus habilidades, su inteligencia, su creatividad, su talento y el desarrollo de sus competencias son las que marcan la pauta del éxito.

Lo anterior confirma que las personas son el motor o gestoras de la ventaja competitiva (Barney y Wright, 1998); son personas dotadas de características y puntos de vista propios y sobre todo, heterogéneos, sin embargo esta diversidad por sí sola no es garantía de mejoras inmediatas y tangibles en la organización o grupo, ya que los resultados y beneficios solo se logra con un a gestión eficaz de la fuerza de trabajo (Jayne y Dipboye, 2004). Por consiguiente, la creciente importancia de los recursos humanos se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular (Dolan, et all, 2007).

La Diversidad cultural en las empresas

El concepto diversidad cultural se encuentra muy presente en el discurso público actual, por ejemplo organismos internacionales, como la ONU, la UNESCO y la Unión Europea, han

puesto la cuestión de la diversidad en el centro de la agenda institucional. La diversidad cultural, la bio-diversidad, la diversidad en la educación, la diversidad en la empresa forman parte del discurso de instituciones y líderes de opinión en distintos entornos, y se asocian con una valoración positiva de la diferencia en el marco del respeto, la armonía y la convivencia. (Alonso y Martínez. 2009). Este concepto de diversidad y su conocimiento ha venido surgiendo desde la década de los 70 (Red Acoge, 2008), aunque otros autores como Martha Casanova (2007) plantea que se dá en los 80's y toman como base la representación de las mujeres y minorías en la fuerza laboral. Existe una reciente literatura frente al concepto de diversidad y se puede definir, desde una perspectiva amplia, como todo aquello que hace que las personas sean diferentes, tanto por atributos visibles como ocultos. Entre estos atributos se destacan: género, raza, edad, cultura, discapacidad, estatus social, habilidades, personalidad, función dentro de la organización, etc. (Quintanilla, Sánchez y Susaeta, 2010)

La diversidad y su relación con los grupos de trabajo han sido investigado desde muchas ópticas, como desde el género por Barbera (2004), la raza y el sexo por Cox, (1993), Jackson y Ruderman, (1995), el grupo de la organización tales como la posición jerárquica o la función de organización por Bantel y Jackson, (1989) y las características individuales, tales como la idiosincrasia actitudes, valores y preferencias por Meglino, Ravlin, y Adkins, (1989). Todos estos referentes llevan a considerar que en las organizaciones, la gestión de los recursos humano, la diversidad pasa a constituirse en uno de los activos de mayor valor de las empresas, puesto que una fuerza de trabajo diversa permite mejorar la calidad de sus productos, ya que se pueden recoger mejor las características e intereses de sus clientes que también son diversos (Barbera. 2004).

La gestión de la Diversidad en la empresa

La gestión de la diversidad es un concepto que surge entre las décadas de los 70 y 80 como enfoque global a la problemática que afrontaban las grandes organizaciones especialmente en los Estados Unidos, dada la necesidad de aplicar políticas relativas a la diversidad, debido sobre todo al legado histórico y social que supuso la esclavitud. Aunque la mayoría de los estudios sobre la diversidad se han centrado en uno o dos atributos demográficos, tales como la edad o el género, por lo general fáciles de detectar, la complejidad y la relevancia del concepto han llevado a tener en cuenta una mayor serie de características, incluyendo aquellos que son más difíciles de observar (Harrison y Klein, 2007).

Desde la investigación académica se ha desarrollado un gran interés por el papel de los recursos humanos en las organizaciones (Huang, 2011), y en especial para la composición de su fuerza de trabajo (Cook y Glass, 2009) Proponiendo de esta manera la gestión de la diversidad como una oportunidad para las organizaciones donde se integre a las personas con su individualidad, con la convicción de que equipos de trabajo más diversos son más dinámicos, creativos y eficientes que los tradicionales.

Hoy la empresa, como espacio natural de las relaciones sociales y culturales, es uno de los primeros lugares en los que puede darse el encuentro, la comunicación y la integración entre personas de diferentes orígenes nacionales/étnicos, y este encuentro puede ir desde la incomunicación, el estereotipo, la incomprensión o la discriminación hasta la convivencia positiva, enriquecedora y creativa.

El interés de las organizaciones por implementar prácticas de gestión de recursos humanos para vincular la diversidad, se puede decir que tiene practícamele 2 fuentes: Primero como un

componente de su responsabilidad social en la medida de ofrecer a los empleados, independientemente de su origen, la necesaria igualdad de oportunidades y de esta manera evitar la discriminación frente a un puesto de trabajo y segundo la incidencia que tal diversidad pueda tener en la actividad y resultados de la empresa, razón por la cual la empresa debe desarrollar una mayor sensibilidad hacia las necesidades de los empleados, detectando dichas necesidades a través de una mayor comunicación, el estudio de las actitudes y el asesoramiento personal (Dolan, et all, 2009).

DISCUSIÓN

En el análisis de la bibliografía existente sobre diversidad y empresa, se registra un cierto consenso al distinguir dos grupos entre las características de las personas que inciden sobre su desempeño: (Alonso A. y Martínez G,2009) así: a) El nivel externo o diversidad demográfica, que incluye los aspectos como la etnia, la edad, el género. Son reconocibles exteriormente y se entienden como inmutables y b) El nivel interno o diversidad de capital humano (Becker, 1993), que incluye aspectos invisibles, tales como la formación, habilidades, la trayectoria, las creencias y valores, las preferencias (la orientación sexual, las convicciones políticas, las aficiones), las actitudes y los valores que pueden ser modificables por los individuos.

Los hallazgos derivados de la literatura de la diversidad en las empresas de los últimos veinte años en su mayoría son estudios de campo y otros estudios empíricos de investigación orientados a identificar las causas y la comprensión de la diversidad (Simons y Rowland 2011), las principales conclusiones a las que llegan los investigadores al respecto son diferentes y se pueden citar entre estos a Rynes y Rosen (1995) donde realizan una investigación exploratoria con especial énfasis en programas de entrenamiento en la diversidad y concluye que la adopción de esta práctica fue positiva. Jehn Northcraft y Neil

(1999) realizan una investigación de campo donde encuentra que la diversidad social o interna (demográfica) dentro de los grupos de trabajo dio resultados positivos incluyendo un incremento en la eficiencia y la moral, Richard y Kirby (1999) realizaron un estudio de laboratorio donde encontraron que el uso de prácticas de diversidad mejoraron los resultados de contratación, pero no mejoró el rendimiento real de otros programas, Gonzáles y Denisi (2009) realizaron un análisis estadístico a nivel de una organización para determinar efectos demográficos sobre la eficacia de la diversidad y encontraron que la diversidad es clave en la construcción de una identificación positiva de la organización, Ostergaard, Timmermans y Kristinsson (2011) realizaron un análisis econométrico de la relación entre la diversidad y la innovación de acuerdo a la composición demográfica de la empresa y encontraron que educación y género se asociaron positivamente con la innovación.

A pesar de los hallazgos de estas investigaciones, no hay una anuencia acerca del tipo de diversidad y su incidencia en los resultados de la organización, por ejemplo algunos resultados de la investigación desde la psicología industrial y organizacional y otras disciplinas ponen en duda la simple afirmación de que una fuerza laboral diversa, inevitablemente, mejora el rendimiento del negocio (Jayne y Dipboye, 2004), pero existen otras investigaciones citadas por Alonso y Martínez (2009) donde “exponen el estudio de Jehn, Northcraft & Neale, “Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups” (1999), que muestran resultados ambivalentes, puesto que comprueban que la diversidad aporta más creatividad e innovación, a la vez que más conflictividad y mayor rotación de trabajadores y en contrapartida, P. Wright, S. Ferris, J. Hiller y M. Kroll, en su trabajo “Competitiveness through Management of Diversity: Effects on Stock Price Valuation” (1995), comparan compañías con una gestión exitosa de la diversidad con otras que han tenido que pagar importantes compensaciones a sus empleados

por prácticas discriminatorias, en consonancia con esta idea, Simonton y Ting (2010) citado por Chi-yue Chiu and Letty Y-Y. Kwan (2010) postulan que las experiencias con la diversidad cultural en las empresas son propicias para el desarrollo de la creatividad.

El tema de la diversidad puede considerarse como complementario al de la globalización: la mayor integración de la sociedad mundial tiene como contrapeso el reconocimiento de las singularidades locales.(Alonso A., Martínez G.2009). Frente al desarrollo de la diversidad en las organizaciones, es tanta su importancia que en Europa se han creado Charters de la diversidad para promover la inclusión y antidiscriminación como mecanismo que mejora la calidad de vida y del trabajo, así como contribuir a la creación de innovación y eficacia para mejorar la sostenibilidad de las empresas. Según David Clutterbuck y Belle Rose Ragins (2002) Las organizaciones con una fuerza laboral diversa tendrán una ventaja en la economía del nuevo mundo.

La diversidad de la fuerza laboral también influye en el bienestar individual de los empleados. En primer lugar, los empleados pueden encontrar placentero trabajar en las empresas que se componen de mano de obra heterogénea (jóvenes y viejos, hombres y mujeres, empleados con diferentes experiencias de trabajo, etc (Ilmakunnas P., 2010) Igualmente, Jackson (2002) muestra que donde existe una fuerza de trabajo con alta diversidad los niveles de la configuración de las prácticas de recursos humanos juegan un papel importante.

A través de todos estos estudios se puede establecer la importancia relativa de estos aspectos y la credibilidad que generan entre los responsables de la gestión de empresas y del talento humano. En Europa por ejemplo según el European Business Test Panel (2008), a partir de una muestra de 371 empresas europeas de 26 de los 27 países que conforman la Unión, el

59% de las que han implementado políticas de Gestión de la diversidad declaran haber percibido un efecto positivo resultante de esas iniciativas. De acuerdo a las investigaciones desarrolladas respecto a la diversidad se puede concluir que hay diferentes resultados. Por ejemplo (Filkelstein y Hambrick, 1996), hallaron una positiva relación entre la diversidad y los desempeños, a su vez Kochan (2003), plantea que la relación entre la diversidad y los resultados va a depender de factores organizacionales en los que ésta tiene lugar, específicamente de: (a) la cultura organizativa; (b) la estrategia de negocio y (c) las políticas y prácticas de recursos humanos que la empresa desarrolle. Gestionar el talento humano es y será una tarea cada vez más difícil, puesto que en las organizaciones se convive con múltiples generaciones que tienen distintas aspiraciones y necesidades.

Conclusiones

En la actualidad es fundamental reconocer que las personas cuentan con perfiles y necesidades diversas no solo demográficas como la raza, edad o el género, sino también en la nacionalidad de origen, cultura, orientación sexual, discapacidad, nivel de competencia profesional y habilidades personales, todo esto aunado a los argumentos revisados llevan a pensar que el impacto de la diversidad y también la de la organización deben inspirar la construcción de las prácticas de recursos humanos (Bamberger y Meshoulam, 2000). El desarrollo de acciones de inclusión y no de segmentación o marginación de las personas por sus diferencias en la organización, será la responsable de generar creatividad, innovación y efectividad. El horizonte de los próximos años tendrá su eje en la persona, entonces se requiere un nuevo contrato social y una profunda reflexión sobre el compromiso hacia la humanidad, los derechos, la equidad y la responsabilidad.

La Gestión de la diversidad constituye entonces una respuesta pertinente a la creciente diversidad de la empresa actual: se trata de proponer iniciativas que faciliten la integración de

las personas y el funcionamiento de los equipos capitalizando las diferencias entre sus miembros para producir innovación.(Alonso A., Martínez G.2009) La diversidad cultural ofrece una ventaja competitiva a la empresa (Dubrin, 2003). Para que esta ventaja se materialice es preciso que se implementen las estructuras (políticas organizacionales, puestos de trabajo, normas) y las estrategias (planes, programas, objetivos y metas) necesarias para acortar las brechas comunicacionales y actitudinales entre las personas. No basta con ofrecer un curso o capacitación esporádica sobre diversidad cultural a los empleados. Los responsables del recurso humano deben lograr que el trabajo por gestionar la diversidad forme parte de la estrategia organizacional.(Marchant L, y Del Rio A. 2008), puesto que el modelo de organización monolítica, con una fuerte cultura y una búsqueda continua de la homogeneidad y la unidad de criterio entre los empleados, resulta menos adecuada para adaptarse a entornos cambiantes y globales que un tipo de empresa abierta, en la que se busque el compromiso más que el consenso (Pin J., García P., Gallifa A.,2007). Lograr la satisfacción en el lugar de trabajo resultará de gestionar una población laboral cada vez más diversa y es ahí donde las nuevas formas de trabajo y políticas de recursos humanos, deben responder a las necesidades y preferencias de las nuevas prioridades que tienen los empleados hoy y en el futuro.

Referencias bibliográficas

Alonso Raya A. Martínez Heres G. 2009. La gestión de la diversidad en las empresas españolas.EOI. Escuela de negocios.

Bamberger, P. and L. Meshoulam, 2000. Human Resource Strategy: Formulation, Implementation and Impact. Thousand Oaks: Sage Publishing.

Bantel, K. A., and S. E. Jackson. 1989. "Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?" *Strategic Management Journal*, 10: 107–124.

Barbera E. 2004. Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales

Barney, J.B. and P.M. Wright. 1998. On becoming a strategic partner: the role of human resource in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), pp. 31-46.

Becker, S., 1993. Human capital. *National Bureau of Economic Research*, New York.

Casanova Martha. 2007. La gestión de la diversidad es el gran reto del siglo XXI. Instituto Europeo para la gestión de la diversidad

Chi-yue Chiu, Letty Y-Y. Kwan . 2010. Culture and Creativity: A Process Model. *Management and Organization Review* Volume 6, Issue 3, Article first published online

Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3 edición. Mc.Graw Hill. P35. 2009

Clutterbuck D., Ragins B. 2002 Mentoring and diversity

Cook, A. and Glass, C. 2009. Between a rock and a hard place: managing diversity in a shareholder society. *Human Resource Management Journal*, 19(4), pp. 393-412.

Cox, T. H., Jr. 1993. Cultural diversity in organizations: Theory Research and practice. San Francisco : Berrett- Koehler.

Dolan S, Cabrera R., Jackson S., Schuler R, 2007. La gestión de los recursos Humanos. 3 Edición, Mc Graw Hill. P.13.

Dubrin, J. 2003. Fundamentos de Comportamiento organizacional Editorial Thomson.

Finkelstein, S. Y Hambrick, D. C.1996. Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations, Minneapolis/St. Paul: West Pub. Co

Harrison, H.A. and K.J. Klein, 2007. What's the difference? Diversity constructs as separation, variety or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), pp. 1199-1228.

Henderson, H. 1968. "Should business tackle society's problems?" *Harvard Business Review* 46(4): 77–85.

Hernández y Rodríguez Sergio, 1994. *Introducción a la administración*, McGraw Hill, p.110.

Ilmakunnas P. Ilmakunnas S. 2009. *Diversity at the work place: Whom does it Benefit*. Helsinki school of Economics and HECER.

Jackson, S. E., and M. N. Ruderman (eds.). 1995. *Diversity in Work Teams*. Washington, DC: American Psychological Association.

Jackson, T., 2002. The management of people across cultures: Valuing people differently. *Human Resource Management*, 41(4), pp. 455-475.

Jayne Michele E. A. and Dipboye Robert L. 2004. Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management*, Vol. 43, No. 4, Pp. 409–424

Jehn, K. A., Northcraft, G. B., Neale, M. A. 1999. Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.

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*, vol. 42, n° 1, pp. 3-21.

Marchant L. Del Río A.: 2008. Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones Ciencias Sociales Online, Vol. V, No. 1 (53 - 70). Universidad de Viña del Mar-Chile

Meglino, B. M., E. C. Ravlin, and C. L. Adkins. 1989. "A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes." *Journal of Applied Psychology*, 74: 424–432.

Ostergaard C. R., Timmermans, B., Kristinsson, K. 2011. Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40(3), 500-509.

Pin J., García P, Gallifa A. 2007. Libro blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas: Retos, oportunidades y buenas prácticas.

Quintanilla Javier, Sánchez-Mangas Rocio, Susaeta Lourdes. 2010. Políticas y Prácticas de Recursos Humanos en el Contexto Organizativo de la Empresa Multinacional Un Análisis Comparativo Internacional (Informe Preliminar) IESE Business School y Fundación BBVA /

Red acoge: www.redacoge.org. 2008. Documento Guía para la gestión de la diversidad cultural en la empresa, propuesta para la acción y buenas prácticas.

Richards, O. C., Kirby, S. L. 1999. Organizational justice and the justification of work force diversity programs. *Journal of Business & Psychology*, 14(1), 109-118.

Rynes, S., Rosen, B. 1995. A field survey of factors affecting the adoption and perceived success of diversity training. *Personnel Psychology*, 48(2), 247-270.

Simons E., Rowland K. 2011. Diversity and its impact on Organizational performance: The influence of Diversity constructions on expectations and outcomes. *Journal of technology management & innovation*. Volume 6, issue 3.

Sloan K., Gavin J. 2010. Human Resource Management: Meeting the Ethical Obligations of the Function. *Business and Society Review* Volume 115, Issue 1, pages 57–74,

Wright, P., Ferris, S. P., Hiller, J. S., & Kroll, M. (1995). Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuation. *Academy of Management Journal*, 38, 272–287.

Youndt, M.A.; Snell, S.A.; Dean JR., J.W.; Lepeak, D.P. (1996): “Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance”, *Academy of Management*, 39, pp. 836-866.