

## **Gestión de la diversidad en la organización: definición, impacto y retos**

Diversity management in the organisation: concept, impact and challenges

**Pilar ELEGIDO FLUITERS**

British Council en Madrid (España)

**José Manuel SAIZ-ÁLVAREZ**

Universidad Antonio de Nebrija (España)

## **RESUMEN**

La gestión de la diversidad está presente hoy más que nunca en las agendas de las organizaciones y es una de las teorías de gestión empresarial más relevantes en la actualidad. La diversidad es inevitable en la organización al igual que lo es en las sociedades en las que estas operan y gestionarla de manera efectiva resultará crucial. En este trabajo presentamos las principales definiciones y teorías sobre la gestión de la diversidad en la empresa y sobre el impacto de la misma en la organización. También aportamos algunos de los elementos que profesionales y académicos consideran esenciales para garantizar el éxito en la implementación de la diversidad en la empresa. Todos están a disposición de cualquier empresa, así que ¿por qué no empezar ya?

### **Palabras Clave**

Diversidad, igualdad de oportunidades, inclusión, gestión de la diversidad, impacto, implementación, medida.

## **ABSTRACT**

Diversity management is more than ever a relevant aspect in the organisations' agendas. It's also one of the most relevant theories of business management. Diversity in the organisations is inevitable as it is in the societies in which they operate. In this paper we present the most relevant definitions and theories about diversity management and about the impact of diversity in the organisations. Finally, we highlight some of the elements which professionals and researchers consider essential for a successful implementation of diversity in the organisation. They are all available to any company, so, why not to start now?

### **Key Words**

Diversity, equal opportunity, inclusion, diversity management, impact, implementation, measurement.

## 1. INTRODUCCIÓN

La gestión de la diversidad, desconocida o ignorada por muchas empresas hasta hace muy poco tiempo, es hoy una de las teorías (¡y prácticas!) con más protagonismo y actualidad en la gestión empresarial. Gestionar la diversidad es hoy una necesidad real no sólo en las empresas multinacionales. Las empresas locales que buscan el crecimiento piensan en los mercados extranjeros como mejor opción. Pero además, los desplazamientos de la población de unas zonas a otras de la geografía mundial en busca de nuevas oportunidades personales y profesionales están configurando escenarios demográficos diferentes de los que las empresas no pueden desentenderse. Inevitablemente, las plantillas de las empresas son un reflejo de las sociedades en las que operan.

Un análisis de la literatura nos descubre la existencia de estudios y opiniones contradictorias sobre el impacto de la diversidad en la empresa y en sus resultados. Como señalamos, en nuestra opinión, no hay una respuesta única y aplicable a la generalidad, como sucede con casi todo en esta vida. La diversidad contribuirá positivamente a la organización si se gestiona de manera correcta y supondrá un coste adicional si la gestión es equivocada.

En este sentido, disponer de herramientas que nos permitan medir el grado de implementación de la diversidad en la empresa será fundamental para establecer el progreso y determinar la necesidad de introducir cambios en la gestión.

El objetivo de este trabajo es realizar un análisis de los diferentes enfoques y definiciones que la literatura ha aportado en el ámbito de la gestión de la diversidad, sus diferencias con las políticas de igualdad de oportunidades y lo estas implicaban así como el paso adelante que significa la teoría (y práctica) más reciente de la gestión de la inclusión. Asimismo, se presentarán las distintas teorías sobre el impacto de la diversidad en la organización y a continuación los elementos que pueden contribuir positivamente a que la diversidad facilite la consecución de los resultados empresariales. Por último se expondrá la importancia de medir el progreso de la organización en su viaje hacia la diversidad, aportándose ejemplos de algunas de las herramientas existentes. Terminaremos presentando algunos de los retos más relevantes para las organizaciones en la gestión de la diversidad y la inclusión, acabando con unas conclusiones del estudio.

## 2. DEFINICIÓN DE GESTIÓN DE DIVERSIDAD

¿A qué nos referimos cuando hablamos de gestionar la diversidad? ¿Qué es la diversidad? El Diccionario de la Real Academia Española define Diversidad como: “Variedad, desemejanza, diferencia”, en su primera acepción y “abundancia, gran cantidad de varias cosas distintas” en su segunda.

La gestión de la diversidad se desarrolló como una filosofía de gestión a finales de la década de los 80 en los Estados Unidos con la publicación del informe “Workforce 2000”<sup>1</sup>, en el que se señalaban los inminentes cambios demográficos en los mercados de trabajo. En los 90 el concepto ganó popularidad como una nueva teoría de gestión en el Reino Unido, considerada esencial en el entorno empresarial debido al actual escenario socio-económico de globalización y movilidad de personas.

En este contexto, por “diversidad” en el contexto empresarial entendemos diversidad (variedad) en la plantilla, en las personas que componen la misma, aunque también se habla de diversidad de clientes, proveedores y *stakeholders* en general. Parece claro que los mercados son hoy globales, que la población se

---

<sup>1</sup> La preocupación por las organizaciones por la multiculturalidad y la diversidad podemos decir que comienza en la sociedad con carácter formal a partir de la publicación en Estados Unidos del informe llamado “Workforce 2000”. En junio de 1987, el Instituto Hudson publicó “Población Trabajadora 2000: Trabajo y trabajadores del siglo XXI”, un informe que se ha convertido en un elemento esencial de referencia en la gestión de personas. Preparado para el Departamento de Trabajo, el informe documenta las tendencias del mercado laboral y retrata las tendencias y características de la población trabajadora que sus autores pensaban que existirían a principios del siglo XXI. Las conclusiones del informe se han convertido en la sabiduría convencional en muchos círculos de gestión de recursos humanos estableciendo el contexto en el que prácticamente todos los debates de políticas de educación y la formación tienen lugar. Con respecto al trabajo y los trabajadores en el año 2000, “Workforce 2000” dijo que ciertos “hechos” demográficos modelarían el destino de la población trabajadora americana y la economía. En concreto, el informe predijo que entre 1987 y 2000 se producirían los siguientes cambios: 1) La población y la población trabajadora crecería más lentamente que nunca desde la década de 1930 por las tasas de natalidad decrecientes tras la generación posterior al *baby boom*. 2) Los mercados de trabajo serían más ajustados por el crecimiento más lento de la población trabajadora y la asociada menor reserva de talento cualificado. 3) La edad media de la población y la fuerza laboral aumentaría principalmente debido al envejecimiento de la generación del *baby-boom*. Además, el grupo de jóvenes accediendo al mercado laboral se reduciría. 4) La “feminización” de la fuerza de trabajo, es decir, el creciente porcentaje de la fuerza de trabajo de sexo femenino que se ha producido en las últimas décadas continuaría. 5) La población negra, los hispanos y otras minorías constituirán una parte importante de la población trabajadora. 6) La proporción de inmigrantes sería la mayor desde la primera Guerra Mundial. La conclusión de este informe se centraba en la necesidad de que los empresarios transformaran, teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, sus sistemas y políticas de recursos humanos. El informe titulado “Civil Service 2000” pronosticó similares hechos al gobierno federal sobre sus programas de empleo.

desplaza cada vez más de unos países a otros por necesidades e intereses personales o profesionales y que las empresas que quieren crecer aspiran a la internacionalización. Lo anterior lleva a que las plantillas de las empresas sean cada vez más heterogéneas y/o que lo sean sus proveedores o clientes.

En las definiciones de diversidad en la plantilla la literatura hace referencia bien a las tradicionales categorías de raza, etnia y género, bien a un gran abanico de diferencias como la edad, orientación sexual, discapacidad, situación relacionada con el empleo, antigüedad en la empresa, función desempeñada, nivel de educación, estilo de vida, religión, valores y creencias además de la raza, la etnia y el género. (Tatli et al., 2006).

En el informe “*Diversity: stacking up the evidence: a review of knowledge*”, del *Chartered Institute of Personnel and Development*<sup>2</sup> (Anderson y Metcalf, 2003), se identificaron tres tipos diferentes de diversidad en la plantilla:

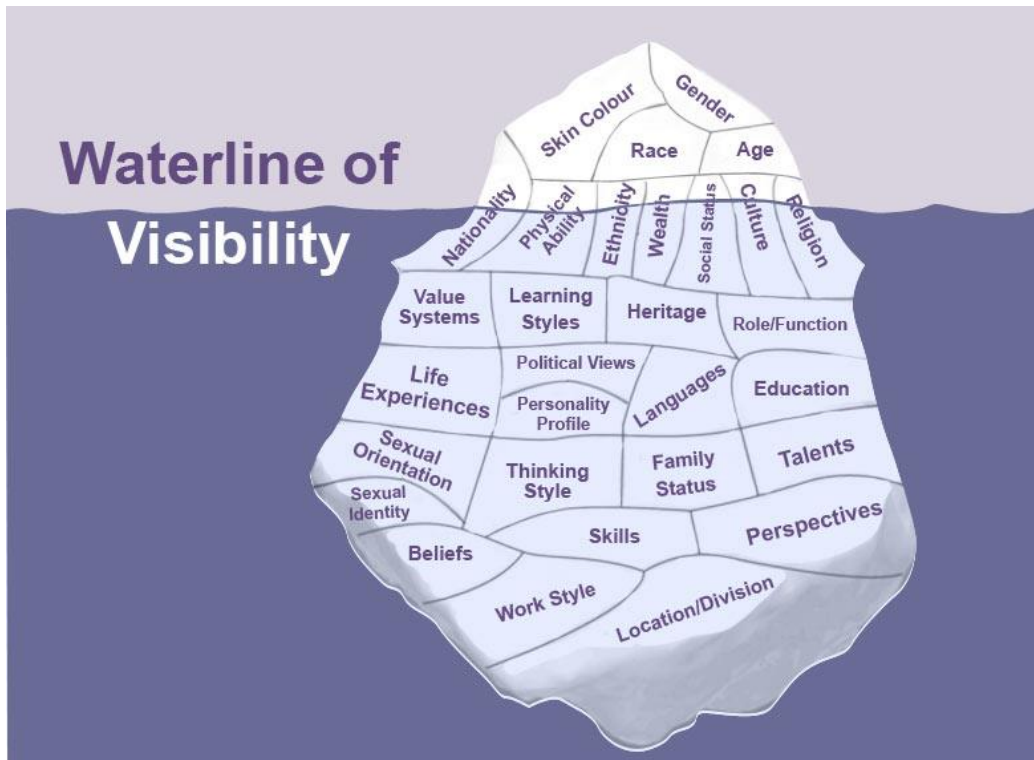
- “Diversidad social”, que se refiere a la diferencia en características demográficas, como la raza, el género o la edad.
- “Diversidad en información”, que se refiere a diversidad en antecedentes como el conocimiento, la experiencia, la educación, la antigüedad en la empresa y antecedentes funcionales en la empresa.
- “Apreciar la diversidad”, que incluye diferencias en personalidad y actitudes.

Para los investigadores no ha sido fácil definir el concepto de diversidad. Esto puede deberse a que este término ha sido usado para describir un gran número de diferencias entre las personas (Mannix y Neale, 2005). Podríamos simplemente definir el nivel externo y el interno. El externo incluye los aspectos socio-demográficos como la etnia, la edad y el género. Son reconocibles exteriormente y se entienden como inmutables. El nivel interno incluye aspectos invisibles, tales como la formación, la trayectoria, las creencias y valores, las preferencias (como la orientación sexual, las convicciones políticas, las aficiones), las actitudes y los valores. Estas pueden ser modificables por los individuos. (Alonso y Martínez, 2009). Muchos autores han usado la conocida metáfora del *iceberg* para representar estos dos niveles de diversidad (Casanova, 2008). En él, se reflejan los aspectos externos y visibles, que hacen que la diversidad sea evidente, y los no

---

<sup>2</sup> El *Chartered Institute of Personnel and Development* es una asociación de profesionales de la gestión de los recursos humanos con sede en Wimbledon, en el Reino Unido. Fue fundada en 1913 y cuenta con alrededor de 140.000 miembros en todo el mundo trabajando en los sectores público, privado y en el sector del voluntariado.

visibles, que existen incluso en grupos aparentemente homogéneos.



Fuente: Brook Graham, Diversity and Inclusion Consultants. Como un iceberg, hay mucho más en las personas de lo que se puede ver. Todos somos una mezcla de factores, la gran mayoría de los cuales son invisibles y están escondidos por debajo de la línea del agua. La diversidad y la inclusión consiste en entender, valorar e incluir todas estas diferencias.

Keil et al (2007) definen la gestión de la diversidad como el desarrollo activo y consciente de un proceso de comunicación y gestión orientado a futuro y dirigido a la creación de valor, que acepta y usa ciertas diferencias y similitudes como potencial en una organización. Es un proceso que crea valor añadido en la empresa.

Generalmente, la diversidad se refiere a políticas y prácticas que buscan incluir a las personas que están consideradas, de alguna manera, diferentes a los “miembros tradicionales”. La diversidad busca crear una cultura inclusiva que valore y use el talento de todos los aspirantes. (Herring, 2009).

En la literatura revisada no se encuentra una definición del concepto de diversidad que sea asumida como referencia por los expertos. Sin embargo, se identifican

ciertos aspectos que son comunes a la mayoría de las definiciones consultadas.

Myrtha Casanova, la experta en diversidad con mayor trayectoria en esta temática en España, articula los elementos que son compartidos por una mayoría de líderes de opinión de la siguiente manera: “Gestión de la Diversidad es una estrategia corporativa orientada a la creación de un soporte incluyente para los perfiles diversos de las personas que optimiza la eficacia del proceso empresarial. Un clima de satisfacción para los empleados genera resultados”. (Casanova, 2008) En esta definición de gestión de la diversidad destacan las siguientes tres dimensiones principales:

- 1) La gestión de la diversidad como un elemento estratégico para la empresa. La gestión de la diversidad es una iniciativa asociada a la alta dirección y exige su compromiso porque tiene incidencia directa sobre los resultados de la compañía. Aunque se trata de una iniciativa estrechamente vinculada a la gestión de personas, debe alcanzar todas las áreas de la organización, teniendo también presente la relación con los clientes y con los proveedores. Debe ser considerada un componente de la misión y la visión corporativas.
- 2) La gestión de la diversidad es esencial para la gestión de personas pues se trata de la inclusión de las personas integrando sus características individuales para lograr su satisfacción en el puesto de trabajo. La empresa diseña sus políticas de gestión de personas con flexibilidad, con la intención de proporcionar unas condiciones de trabajo adecuadas a cada trabajador que le permitan sentirse satisfecho y con disposición a contribuir a la organización.
- 3) La gestión de la diversidad en la empresa con el fin de optimizar la eficacia de los procesos y mejorar los resultados. La gestión de la diversidad contribuye a crear y preservar las condiciones que permiten una mejora en la cadena de valor. Una gestión proactiva, que incluya a las personas independientemente de sus características individuales, producirá efectos significativos en los procesos de producción que se apreciarán en los resultados de la empresa.

Algunos autores incluyen, además, dimensiones que contemplan las relaciones de las empresas y organizaciones con interlocutores externos: sus clientes y proveedores y su reputación. Desde esta perspectiva, se entiende que equipos diversos lograrán una mejor comunicación con clientes y proveedores, también diversos, y que una empresa que aprecia y fomenta la diversidad, genera una imagen más positiva en la sociedad.

Gestión de la Diversidad se ha definido también como una filosofía de gestión que reconoce y valora la heterogeneidad en las organizaciones con la intención de mejorar los resultados empresariales (Ozbilgin y Tatli, 2011). Este enfoque se ofrece como una alternativa a la igualdad de oportunidades y refleja un movimiento significativo hacia la liberación y desregulación en los Estados Unidos y el Reino Unido. Mientras que en las décadas de los años 80 y 90 se hablaba de un argumento ético o de justicia social que debía llevar a las sociedades y a sus organizaciones a garantizar la igualdad de oportunidades y la justicia hacia aquellas personas que tenían características demográficas diferentes a las comunes, desde hace unos años la academia y los profesionales van más allá dando un paso más y hablan de la diversidad en las empresas y de la gestión de la misma. Este movimiento hacia el término “diversidad” lleva implícita en su definición la causa o argumento del beneficio y los efectos positivos que la diversidad tiene para la empresa. Es decir, las empresas ya no hablan de igualdad ni de gestionar con políticas que garanticen la igualdad por exigencias éticas, de justicia o de cumplimiento de la legislación vigente. Los profesionales de la gestión de personas y los investigadores han descubierto que la diversidad, si es correctamente gestionada, lleva asociados resultados positivos para la empresa. Es lo que llamamos *el diversity business case*, teoría utilitarista o argumento de los efectos positivos para el negocio de la diversidad.

Subeliani y Tsogas (2005) afirman que la gestión de la diversidad valora positivamente la diferencia y proporciona un enfoque radicalmente nuevo a la cuestión de la diferencia en el lugar de trabajo. La gestión de la diversidad parece ser una estrategia proactiva con el fin de maximizar la utilización del potencial de los empleados. En línea con lo anterior, Ozbilgin y Tatli (2011) concluyeron que la gestión de la diversidad es más común en el sector privado debido al énfasis puesto en el beneficio económico, mientras que las organizaciones del sector público tienden a enfocarse más en la responsabilidad social. Sin embargo, el actual movimiento de las empresas públicas hacia la máxima *value for money* (relación entre la calidad de los servicios ofertados y su coste), está haciendo que la gestión de la diversidad sea también aplicable en este sector.

La gestión de la diversidad describe las prácticas, políticas y procesos de las organizaciones para gestionar efectivamente la diversidad. Mientras que en el pasado algunas organizaciones veían la diversidad como una potencial fuente de problemas, aunque por ley fuera obligatorio reunir esa diversidad en la empresa pese a su preferencia por la homogeneidad, cada vez son más las empresas que aprecian los beneficios de la diversidad.

Mientras que “igualdad” se refiere en mayor medida a grupos minoritarios protegidos porque son demográficamente diferentes, el término “diversidad” tiende a abarcar una definición más amplia de diferencia para incluir una mayor variedad de características visibles y no visibles. La palabra “diversidad” tiende a hacer referencia a las características de los grupos y de los individuos (trabajadores, consumidores, clientes..) mientras que la palabra “igualdad” se relaciona con oportunidades.

Algunos estudios sugieren que igualdad y diversidad están en los extremos opuestos de la misma secuencia y simplemente indican una progresión en el desarrollo de la igualdad en la organización (McDougall, 1998). Otros sugieren que no es útil distinguir entre los dos términos (Malvin and Girling, 2000) o resaltar un conflicto potencial entre ambos términos.

La investigación sobre la diversidad se ha centrado en entender los efectos positivos y negativos asociados con la diferencia (Shore et al., 2011). Siguiendo la tipología de Cox (1991) de las organizaciones monolíticas, plurales y multiculturales, los investigadores han estado investigando factores y procesos que facilitan un movimiento hacia la inclusión en los lugares de trabajo y los resultados asociados tanto a los individuos como a las organizaciones (Mor Barak, 2011).

Los conceptos de diversidad e inclusión son distintos pero están interrelacionados. La definición de diversidad, como hemos señalado, se centra más en las diferencias demográficas de los grupos y organizaciones mientras que el concepto de inclusión enfatiza el fomento de la participación e ir más allá apreciando las ventajas de la integración de la diversidad en la vida de las organizaciones (Robertson, 2006 y Stevens et al, 2008)

La literatura organizativa ha definido la diversidad de diferentes modos, generalmente poniendo el acento en la composición de los grupos de trabajo alrededor de factores que podrían significativamente distinguir a un individuo de otro en términos de características observables (como el género, la raza, la etnia o la edad) o atributos no observables como la educación o el estatus socio económico. Thomas y Ely (1996) describen la diversidad como las perspectivas y enfoques variados que los miembros de diferentes grupos de identidad aportan al trabajo.

Una de las definiciones de gestión de la diversidad más valoradas e influyentes en el Reino Unido y con la que nos sentimos más a gusto es la aportada por Kandola y Fullerton:

“El concepto básico de gestión de la diversidad acepta que la plantilla está formada por un grupo diverso de personas con diferencias visibles y no visibles, incluyendo factores como el sexo, la edad, orígenes, raza, discapacidad, personalidad y estilo de trabajo, y está fundado en la premisa de que usar esas diferencias creará un ambiente productivo en el que todos se sientan valorados, donde todos los talentos están plenamente utilizados y en donde los objetivos de la organización se cumplen” (Kandola y Fullerton, 1998)

### **3. POSICIONES SOBRE LOS BENEFICIOS DE LA DIVERSIDAD PAR LA ORGANIZACIÓN**

Del impacto de la diversidad en la empresa hay mucha literatura. Algunos autores han defendido los efectos positivos sobre la creatividad, la innovación (Bhadury et al., 2000; Cox, 1993; Fernandez, 1991; Cox and Blake 1991; Kirchmeyer and McLellan, 1991), la solución de problemas y toma de decisiones (Bantel and Jackson 1989; Hambrick et al 1996; Smith et al 1994), un mayor compromiso y una menor rotación, la atracción y retención de talento (Fernandez 1991, Cox 1993, Morrison 1992), una mejor atención al cliente y un acceso a una mayor cuota de mercado (Fernandez 1991; Cox y Blake 1991; Cox 1993).

Una revisión de la literatura muestra que es complicado encontrar estudios empíricos que demuestren que siempre y con carácter general existe un beneficio para las empresas que apuestan por la diversidad. En este sentido, la literatura no es tan tajante y encontramos estudios enfrentados que muestran ventajas y desventajas (Williams and O'Reilly 1998; Dwyer et al 2003)

Milliken y Martins (1996) señalan que la diversidad es un arma de doble filo; también se la ha definido como una moneda de doble cara (William and O'Reilly, 1998), que incrementa las oportunidades para la creatividad, una mejor toma de decisiones, una mayor cuota de mercado, un mejor acceso a los clientes, pero que también hace que la aparición del conflicto sea más fácil y que la desafección y rotación de empleados sean mayores. Por ello la clave es hacer una gestión adecuada de la diversidad.

Se ha argumentado en contra de la diversidad afirmando que su presencia en la empresa implica una mayor rotación (en su revisión de literatura sobre los efectos de la diversidad Milliken and Martins, 1996, descubrieron que la diversidad de género, raza o edad puede llevar a índices de rotación más altos). Asimismo, puede generar costes en la gestión de personal y costes derivados de la

conflictividad laboral. Así, Jackson et al. (1995), descubrieron que la diversidad puede crear incomodidad a miembros individuales de la plantilla y resultar en una menor integración y compromiso y una mayor desafección de aquellos que no se sienten identificados con los grupos minoritarios. Otros (Ancona and Caldwell 1992; Murray 1989) señalan que incluso si la diversidad tiene un impacto positivo en el negocio, el coste de coordinar una plantilla diversa puede disminuir estas ventajas. Ancona y Caldwell (1992), apuntaban otros efectos negativos de la diversidad: la literatura señala la dificultad de unir diferentes estilos cognitivos, actitudes y valores diferentes, como sucede en los equipos de trabajo diversos. Si no se gestiona adecuadamente, la diversidad puede ralentizar los procesos de toma de decisiones y puede resultar difícil desarrollar un objetivo compartido y crear procesos de grupo efectivos.

Ozbilgin y Tatli (2011) y Kochan et al (2003), concluyeron que la diversidad no tiene un impacto positivo en los resultados de manera generalizada y bajo cualquier condición, y que el contexto es crucial para determinar el impacto de la diversidad en los resultados. Los autores sugieren, por ejemplo, que el impacto negativo de la diversidad racial se puede mitigar con formación y desarrollo, especialmente en mandos y en aquellos que lideran equipos.

La conclusión en nuestra opinión es que la diversidad en la empresa no es una ventaja competitiva para la empresa si no se gestiona adecuadamente. Allard, (2002) señala que el simple hecho de tener diversidad no garantiza por sí mismo un mayor éxito en el negocio ni garantiza mejoras sociales o referentes a la creatividad. Y en el mismo sentido Martin- Alcazar et al, 2006.

#### **4. ELEMENTOS PARA CONSEGUIR QUE LA DIVERSIDAD TENGA UN IMPACTO POSITIVO EN LA EMPRESA**

Al igual que mencionábamos que la evolución natural del término “igualdad” fue el de “diversidad”, la literatura de los años reciente ha observado un movimiento en el lenguaje de la gestión de la diversidad siendo cada vez más frecuente el uso del término “inclusión” (Linnehan y Konrad, 1999; Roberson et al., 2006). Las empresas hablan cada vez más de inclusión, un paso más en el camino de la diversidad. La inclusión hace referencia a las percepciones y necesidades individuales y a como las personas se sienten justamente tratadas y valoradas en una organización.

La inclusión pone el énfasis en la experiencia psicológica de sentirse aceptado y

tratado como un miembro del grupo por otros en el lugar de trabajo, al tiempo que se mantiene la singularidad (Pelled et al, 1999; Shore et al, 2011). Los esfuerzos para crear lugares de trabajo inclusivos deberían considerar las percepciones y necesidades individuales así como crear sistemas organizativos y estructuras en las que las personas se sientan valoradas y tratadas equitativamente (Ferdman y Davidson, 2002).

La inclusión es el grado en el que los individuos se sienten parte de los procesos organizativos críticos, como el acceso a la información, el contacto con los compañeros y la habilidad para participar e influir en los procesos de toma de decisiones (Mor Barak's, 2011). La inclusión es importante porque la necesidad de pertenecer a un grupo social mayor es un componente crítico del bienestar psicológico. (Ferdman y Davidson, 2002). En este sentido, los sentimientos de inclusión-exclusión están vinculados a procesos psicológicos como la autoestima, ansiedad, depresión y satisfacción, lo que puede tener un impacto en la motivación y el comportamiento (Mor Barak, 2011).

Si acabamos de decir que es necesaria una gestión eficaz de la diversidad para que esta tenga un impacto positivo en el contexto interno y externo de la empresa, los gestores empresariales deberán realizar un análisis, como paso previo necesario, de los factores que deben tenerse en cuenta a la hora de gestionar la diversidad. Así, deberán considerarse aquellos de carácter interno como el tamaño de la empresa, su localización, si es nacional o multinacional, el origen de su capital, su sector o actividad, o las cualidades y efectividad de sus líderes.

Factores externos como el entorno en el que opera, el contexto del mercado de trabajo, la legislación aplicable, la situación política o cultural, la tradición y la historia condicionaran también el impacto positivo o negativo de la diversidad (Mor Barak, 2011).

Los investigadores y profesionales del área de la diversidad son bastante coincidentes en que integrar la diversidad en la estrategia de la empresa resulta esencial para que esta contribuya positivamente a la consecución de los resultados de la empresa. Los gestores en las organizaciones deben identificar los requerimientos clave para el éxito del negocio y los factores de supervivencia para el mismo y a continuación analizar las formas en que la diversidad puede contribuir a la consecución de dicho éxito. La clave es empezar desde una perspectiva amplia que tenga en cuenta los objetivos generales del negocio y el contexto externo del negocio. (Urwin et al, 2013).

Holladay et al. (2003) señalan que las organizaciones deben adoptar múltiples perspectivas para la gestión de la diversidad, vinculando los esfuerzos relacionados con esta a los objetivos estratégicos y a los resultados de la organización. Sin embargo, es importante señalar que la capacidad para gestionar la diversidad estratégicamente de esta manera no puede adquirirse rápida e instantáneamente: primero hay pasos críticos en el proceso por el cual se consigue la diversidad. Un modelo útil es el aportado por Wheeler (1998) y elaborado por David (2010). Este modelo identifica los típicos pasos o fases relevantes para las organizaciones a medida que avanzan en el proceso de construir y desarrollar la diversidad, utilizando esta como palanca para una ventaja competitiva.

Por la tanto, las estrategias competitivas de la empresa así como las acciones de los directivos de la organización serán esenciales para determinar cómo la diversidad, si es introducida y bien gestionada, puede contribuir a conseguir los objetivos corporativos con más éxito. En este proceso, el compromiso con la diversidad de los líderes y sus habilidades para gestionarla adecuadamente son muy importantes (Podsiadlowski et al, 2013), así como su compromiso para conseguir lugares de trabajo inclusivos (Roberson, 2006).

También Cox (2001) enfatiza la importancia del liderazgo en la gestión de la diversidad y la inclusión. Los líderes de organizaciones diversas e inclusivas deben ser un modelo de “sentirse a gusto con la diversidad”, establecer reglas de comportamientos sobre la diversidad para asegurar una aplicación general, crear oportunidades para el dialogo sobre y entre las diferencias, demostrar un interés en el aprendizaje y ser auténticos en sus propios retos y triunfos para animar a la autenticidad de los demás (Wasserman et al, 2007).

Otros autores han apuntado también la relevancia de integrar la diversidad en los valores de la organización como factor que contribuye al impacto de esta sobre los resultados de la empresa, entendiendo por valores de la organización aspectos normativos de la cultura corporativa que definen cómo llevar a cabo la actividad de la misma (Agle and Caldwell, 1999; Barney, 1986) o las afirmaciones o conceptos sobre comportamientos deseados, guías de selección o evaluación de comportamientos, y que están ordenados por importancia relativa”. (Schwartz and Bilsky, 1987). Los valores relacionados con la igualdad (por ejemplo, la inclusión) pueden jugar un papel esencial en fortalecer la diversidad. Pless y Maak (2004) señalaron que la diversidad es, primero y ante todo, una cuestión cultural, y por tanto, una cuestión de normas, valores, creencias y expectativas.

## 5. LA DIVERSIDAD DEBE MEDIRSE

Hemos señalado que la diversidad debe formar parte de la estrategia de la empresa, estando alineada con su misión y propósito y siendo gestionada positivamente para que la empresa se sirva de ella para alcanzar sus objetivos. En este sentido, parece que se hace necesario desarrollar un cuadro de mando de la diversidad que fuerce a una revisión exhaustiva de las iniciativas existentes y potenciales de igualdad, diversidad e inclusión. Si para que sea efectiva, la gestión de la diversidad debe medirse, existen diversas herramientas para medir su efectividad (Tatli et al, 2006). La importancia de introducir medidas que muestren el valor añadido de gestionar la diversidad es muy clara. Aunque también es importante considerar el impacto positivo y negativo que puede derivarse. La habilidad para gestionar correctamente esa diversidad es lo que marcará la diferencia, no ya la diversidad por sí misma.

Un cuadro de mando de la diversidad debe incluir áreas que deben medirse y monitorizarse como

- las actitudes y comportamientos de los empleados hacia la diversidad
- la representación de grupos diversos en diferentes niveles de la organización
- monitorización de datos de reclutamiento, selección, evaluación y promoción
- medir la lealtad, el compromiso y la motivación
- niveles de satisfacción en el trabajo
- costes de rotación, absentismo, reclutamiento y demandas por discriminación
- éxito de la comunicación e interacción de empleados de diferentes orígenes
- resultados de la organización, creatividad, innovación, solución de problemas
- estadísticas de clientes, penetración de mercado, satisfacción del cliente.
- (Tatli et al, 2006) y “Business results through diversity and inclusión” (<http://mdbgroup.com/metrics1>)

Las empresas están utilizando diferentes herramientas para medir la implementación de sus políticas y prácticas de gestión de la diversidad. Recurrir a una u otra depende fundamentalmente de los indicadores y estándares que deseen medirse, para lo que el hecho de si se trata de una empresa del sector

público o del sector privado será esencial.

La *International Personnel Management Association for Human Resources*<sup>3</sup> desarrolló una herramienta para medir la gestión de la diversidad en el sector público. También es común en Europa el modelo de excelencia de la *European Foundation of Quality Management*<sup>4</sup> (EFQM), de 1992 y en el sector privado destaca el uso del Cuadro de Mando Integral<sup>5</sup> o *Balanced Scorecard*, diseñado por Kaplan y Norton (1996), que se enfoca en los procesos de negocio, los resultados y actividades que son relevantes para la organización y sus elementos externos. También existen herramientas específicamente diseñadas para medir la diversidad como la *Racial Equality Means Business*, desarrollada por la *Commission for Racial Equality (CRE)*<sup>6</sup> y que aunque inicialmente está diseñada

---

<sup>3</sup> La *International Personnel Management Association for Human Resources* es la organización de recursos humanos líder mundial cuyo objetivo es representar los intereses de los profesionales de recursos humanos de todos los niveles y promover la excelencia en la gestión de los recursos humanos. Es una organización benéfica educativa creada para promover y desarrollar políticas y prácticas en la gestión pública de recursos humanos.

<sup>4</sup> La *European Foundation of Quality Management (EFQM)* es una organización sin ánimo de lucro creada para apoyar el desarrollo económico sostenible. El modelo de excelencia *EFQM Excellence Model* es un marco que ha sido utilizado para alcanzar el desarrollo organizativo sostenible durante más de 20 años. Puede ser aplicado a cualquier organización con independencia del tamaño o sector y está basado en la observación y aprendizaje de organizaciones líderes en lo que las ha hecho exitosas y en lo que necesitan hacer para seguir siendo competitivas en el futuro.

<sup>5</sup> El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un sistema de gestión que va más allá de la perspectiva financiera con la que las empresas acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. Para Norton y Kaplan la contabilidad financiera no contempla la inclusión y valoración de los activos intangibles autogenerados, como el lanzamiento de un nuevo producto; las habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados; la fidelidad de los clientes o las bases de datos y los sistemas, por no poder asignarles valores financieros fiables. Sin embargo, estos son los activos y capacidades críticas para alcanzar el éxito en el entorno competitivo actual y futuro. Por ello debe considerarse que transitar el nuevo escenario competitivo del tercer milenio con éxito no puede conseguirse si uno se limita a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada. Faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos de las organizaciones. En consecuencia Kaplan y Norton desarrollaron un nuevo enfoque: El cuadro de mando integral. Este traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Su objetivo es proveer a las organizaciones de las métricas para medir su éxito (no se puede controlar lo que no se puede medir). Sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes: a) financieras, b) clientes, c) procesos internos, d) formación y crecimiento: personas, sistemas y los procedimientos de la organización. El CMI apareció por primera vez en 1992 en un *paper* publicado en la *Harvard Business Review*.

<sup>6</sup> La *Commission for Racial Equality (CRE)* fue un organismo público del Reino Unido para luchar contra la discriminación racial y promover la igualdad de raza. Fue sustituida por la *Equality and Human Rights Commission*. Esta hace un seguimiento de los derechos humanos, protegiendo la igualdad en nueve áreas: edad, discapacidad, género, raza, religión y creencia, embarazo y maternidad, matrimonio y uniones civiles, orientación sexual y reasignación de género.

particularmente para evaluar programas de diversidad racial, puede ser usada conjuntamente con estándares diseñados para otros grupos como mujeres, discapacitados y empleados de mayor edad. *El Diversity Excellence Model (DEM)* ha sido desarrollado por la *National School of Government*<sup>7</sup> y está basado en el *EFQM Excellence Model*. Se usa para gestionar y medir la diversidad y vincular esta a los resultados de la empresa. Es una herramienta de autoevaluación que permite a las organizaciones medir su progreso en la gestión de la diversidad. Por último, el *Diversity Driver* es también una herramienta de auto evaluación que permite a las empresas compararse con otras en el Mercado en el área de la gestión de la diversidad. Ha sido desarrollada por el *Back to Work Company*, *BQC Performance Management Ltd* y el *Fair Play Partnership*, con ayuda del *Yorkshire Forward*<sup>8</sup>. Como el *DEM*, también está basado en el Modelo de Excelencia de la EFQM y prioriza las áreas de atención al cliente y de la plantilla.

En epígrafes anteriores señalábamos que tanto los gestores en las empresas como los investigadores recurren cada vez más al término “inclusión” como un paso más allá de la diversidad. Y hemos señalado también que es importante medir la diversidad para determinar el progreso en las organizaciones. En comparación con la diversidad, medir el nivel de inclusión es más difícil puesto que se trata de los sentimientos de las personas. Medir la inclusión es difícil puesto que la inclusión hace referencia a como se sienten las personas pero existen herramientas a disposición de las empresas que permiten hacerlo. Las más relevantes son los estudios de clima laboral, específicamente las secciones sobre valores corporativos, compromiso con la organización, comunicación y participación.

Otras herramientas como los índices de rotación y absentismo resultan también útiles. Por último, las empresas pueden implementar medidas “soft” como por ejemplo a) el análisis del tiempo que el comité de dirección dedica a hablar sobre

---

<sup>7</sup> La *National School of Government* era la parte del Cabinet Office encargada de la formación, desarrollo organizacional y consultoría para los funcionarios del Reino Unido. Dejó de funcionar en el año 2012 asumiendo parte de las competencias que desarrollaba el *Civil Service Learning*, parte del *Home Office* en la actualidad.

<sup>8</sup> *Back to Work Company* es una consultoría de estrategia y operaciones que trabaja con organismos del sector público. También desarrolla herramientas como guías para el empleo y la formación. Fue fundada en 1994 y tiene su sede en el Reino Unido. *BQC Performance Management* es una consultoría de gestión del desempeño que en la actualidad está integrada por varias consultorías de diferentes nacionalidades. *Fair Play Partnership*, fue una Consultoría constituida en 2002 y actualmente disuelta, registrada en el Reino Unido para asesorar sobre refugiados, derechos humanos e igualdad. El *Yorkshire Forward* (actualmente no operativo) fue la agencia pública para el desarrollo de empresas en las regiones de Yorkshire y Humber del Reino Unido a través del fomento de inversiones públicas y privadas en educación, desarrollo de habilidades, medio ambiente e infraestructuras. Su actividad finalizó en 2012 por decisión del gobierno británico.

diversidad e inclusión, b) analizar el grado de conocimiento que los mandos de la empresa tienen de la diversidad y la inclusión o la frecuencia con la que éstos discuten sobre diversidad con sus equipos.

## 1. Retos en la gestión de la diversidad

Las empresas pueden recurrir a una gestión de la diversidad para cubrir el expediente y limitarse al cumplimiento de la legislación vigente. También pueden gestionar la diversidad y hacer gala de ello con el único fin de mejorar su imagen corporativa. Pero de ninguna de las maneras anteriores conseguirán que la diversidad sea una ventaja competitiva que contribuya de manera estratégica a conseguir los resultados empresariales. Incluir la diversidad en los valores de la organización, formar a sus líderes en este área y hacerles ver la importancia de su papel en el compromiso de la organización con la diversidad y medir el grado de implementación son acciones imprescindibles para el éxito.

Igualmente, otro de los retos por delante es la gestión no sólo de la diversidad sino también de la inclusión. Al igual que mencionábamos que los gestores e investigadores dejaron de usar el término “igualdad” para emplear el concepto de “diversidad”, en los años recientes se ha observado un movimiento en el lenguaje de la gestión de la diversidad siendo cada vez más frecuente el uso del término “inclusión” (Linnehan y Konrad, 1999; Roberson, 2006). Las empresas hablan cada vez más de inclusión, un paso adelante en el camino de la diversidad porque la inclusión hace referencia además a las percepciones y necesidades individuales y a como las personas se sienten justamente tratadas y valoradas en una organización.

La inclusión pone el énfasis en la experiencia psicológica de sentirse aceptado y tratado como un miembro del grupo por otros en el lugar de trabajo, al tiempo que se mantiene la singularidad (Pelled et al, 1999; Shore et al, 2011). Los esfuerzos para crear lugares de trabajo inclusivos deberían considerar las percepciones y necesidades individuales así como crear sistemas organizativos y estructuras en las que las personas se sientan valoradas y tratadas equitativamente (Ferdman y Davidson, 2002).

La inclusión es el grado en el que los individuos se sienten parte de los procesos organizativos críticos, como el acceso a la información, el contacto con los compañeros y la habilidad para participar e influir en los procesos de toma de decisiones (Mor Barak, 2011) y es importante porque la necesidad de pertenecer a un grupo social mayor es un componente crítico del bienestar psicológico.

(Ferdman y Davidson, 2002). En este sentido, los sentimientos de inclusión-exclusión están vinculados a procesos psicológicos como la autoestima, ansiedad, depresión y satisfacción, lo que puede tener un impacto en la motivación y el comportamiento (Mor Barak, 2011).

Por último, atreverse a dar el paso de medir el progreso en el viaje de la diversidad y disponer de las herramientas necesarias para ello es un factor indispensable para una gestión exitosa. Existen multitud de herramientas específicas para cuantificar el grado de implementación de la diversidad en una organización. Lo complicado es decidirse por una, para lo cual habrá que tener en cuenta factores internos y externos. Otras herramientas para la gestión de los recursos humanos pueden resultarnos muy útiles también para la gestión de la diversidad como los resultados de los estudios de clima laboral. La medición de la diversidad suele ser el primer paso serio en el compromiso con la diversidad y no hay muchos que se atrevan a hacerlo.

## **2. Conclusiones**

Hemos visto que la gestión de la diversidad surge en los años noventa como una teoría de gestión y que supone, en términos genéricos, una evolución natural de lo que en años anteriores se venía denominado “igualdad de oportunidades”. La gestión de la diversidad hace referencia a las políticas y prácticas necesarias en una empresa para que las diferencias visibles y no visibles de su plantilla sean aprovechadas por la organización para crear valor.

Cuando hablamos de gestión de la diversidad en la empresa nos referimos a diferencias visibles (sobre las que se ha centrado la mayor parte de la literatura y que han sido protagonistas en la realidad de la empresa) y no visibles de su plantilla. Hoy ya parece incuestionable que la diversidad en la empresa es inevitable, porque es un reflejo de la sociedad y economía actual.

En nuestra opinión, no puede afirmarse que la diversidad, con carácter general, sea positiva o negativa para una empresa. Su impacto será positivo o negativo para una organización en función de la gestión que la misma realice de su diversidad. Bien gestionada puede contribuir a la consecución de los objetivos empresariales pero una gestión errónea o poco comprometida puede suponer un coste más de gestión o limitar sus beneficios de manera notable.

Si para que la diversidad contribuya a la consecución de los resultados de la empresa es esencial una buena gestión de la misma, existen varios elementos que

los profesionales y estudiosos han señalados como fundamentales. Integrar la diversidad en la estrategia de la organización, reflejar el compromiso de la misma con la diversidad en sus valores corporativos, implicar a los líderes en el compromiso organizativo con la diversidad, y medir el grado de implementación, son algunos de los más importantes. Todos ellos están a disposición de todo tipo de organización. ¿Por qué no empezar ya?

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Agle, B.R. y Caldwell, C.B. (1999). Understanding research on values in business, *Business and Society* 38 (3):326-387
- Allard, M.J. (2002). Theoretical underpinnings of diversity. En: Harvey, C.P. y Allard, M.J. (eds). *Understanding and managing diversity: readings, cases and exercises*. 2nd ed. Harlow: Prentice Hall. pp3-27
- Alonso, A y Martínez, G. (2009). *La Gestión de la Diversidad en las empresas españolas*. EOI.
- Ancona, D. y Caldwell, D. (1992). Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams. *Administrative Science Quarterly* (Impact Factor: 4.21). 12/1992; 37(4). DOI: 10.2307/2393475
- Anderson, T. and Metcalfe, H. (2003). *Diversity: stacking up the evidence: a review of knowledge*. Executive Briefing. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Armstrong et al., 2010)
- Bagdadli, S., Roberson, Q. M. y Paoletti, F. (2006). The importance of organizational justice in promotion decisions. *Journal of Business and Psychology*, 21, 83-102.
- Bantel, K. A. and Jackson, S. E. (1989), Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?. *Strategic Management Journal*, 10: 107-124.
- Barney, J.B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management Review*, 11, 656-665
- Bhadury, J., Mighty, E.J. y Damar, H. (2000). Maximising workforce diversity in project teams: a network flow approach. *Omega: The International Journal of Management Science*. Vol. 28, No. 2. pp143-153.
- Brook Graham, Diversity and Inclusion Consultants, en <http://www.brookgraham.com/>  
Business results through diversity and inclusion. <http://mdbgroup.com/metrics1c>

Casanova, M. (2008). Diversidad, fuente de innovación y conocimiento. En I Congreso Internacional Alares.

Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Cox, T. H., Jr., y Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5 (3): 45-56.

Cox, T. (1991). The multicultural organisation. *The Academy of Management Executive*, 5, 34-47.

Cox, T. (2001). Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power of diversity. *Business school management series*. Michigan: University of Michigan

David, A. H. (2010) Diversity, innovation and corporate strategy, in Moss, G.(ed.), *Profiting from Diversity: The Business Advantages and the Obstacles to Achieving Diversity*, Palgrave McMillan, Chapter 2.

Dwyer, S., Richard, O. C., & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56, 1009-1019.

Diversity and Inclusion (D&I) Metrics and Scorecards. MDB Group. En (<http://mdbgroup.com/metrics1>)

Ferdman, B. M. y Davidson, M. N. (2002). A matter of difference-Diversity and drawing the line: Are some differences too different? (Or: who's in, who's out, and what difference does it make?). *The Industrial Organizational Psychologist*, 39 (3), 43-46.

Fernandez J.P. (1991). *Managing a diverse workforce: Regaining the competitive edge*. Lexington, MA: D.C. Health and Co.

Hambrick, D. C., Cho, T. S., y Chen, M. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41, 659-685.

Herring, C. (2009). Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity *American Sociological Review*. Vol. 74 no. 2 208-224

Holladay, C.L, Knight, J.L, Paige, D.L, and Quiñones, M.A (2003). The influence of framing on attitudes toward diversity training. *Human Resource Development Quarterly*, 14(3), 245–263

Jackson, S., May, K.E. y K. Whitney (1995). 'Understanding the dynamics of diversity in decisions making teams'. En R. A. Guzzo and E. Salas (eds.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 204–261

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; 801. DOI: 10.1016/S0149-2063\_03\_00080-1

Jacobs, K. (2013) Building a truly inclusive organisation. *HR Magazine*. <http://www.hrmagazine.co.uk/>

Kandola, R.S. y Fullerton, J. (1998). *Diversity in Action: Managing the Mosaic*, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

Kaplan, R.S. y Norton, D. (1996) *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett, A. y von Unruh, K. (2007). *Training Manual for Diversity Management*. International Society for Diversity Management – idm).

Kirchmeyer, C., y McLellan, J. 1991. Capitalizing on ethnic diversity: An approach to managing the diverse workgroups of the 1990s. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 8: 72-79.

Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, 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, No. 1, pp. 3-21, 2003.

Linnehan, F., y Konrad, A. M. (1999). Diluting diversity: Implications for intergroup inequality in organizations. *Journal of Management Inquiry*, 8, 399-414.

Malvin, S. y Girling, G. (2000). What is managing diversity and why does it matter?. *Human Resource Development International*, Vol. 3, No. 4; pp 419-433.

Mannix, E. y Neale, M.A. (2005). What Differences Make a Difference?. *Psychological Science in the Public Interest*, Vol. 6(2); pp.31-55.

Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P.M., y Sanchez-Gardey, G. (2005). Strategic Human Resource Management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.

McDougall, M. (1998). Devolving gender management in the public sector: opportunity or opt-out?. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 11, Issue 1; pp.71 - 80

Milliken, F. J., y Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21: 402-433.

Mor Barak, M.E. (2005). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Mor Barak, M.E. (2011). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace* (Second Edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Morrison, A. (1992). *The new leaders: Guidelines on leadership diversity in America*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Murray, A. (1989). Top Management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10, 125-141.

Özbilgin M.; Tatli, A.; Worman, D. and Mulholland, G. (2006) *Change Agenda: Managing Diversity Measuring Success*, CIPD Publications.

Özbilgin, A Tatli (2011). Mapping out the field of equality and diversity: Rise of individualism and voluntarism. *Human Relations* September 2011 64 (9), 1229-1253.

Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., y Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44: 1–28.

Pless, N. M., y Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practices. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-147.

Podsiadlowski, A., Gröschke, D., pringer, C. (2013) *Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations*. international journal of intercultural relations · March 2013

Real Academia Española, diccionario en línea en <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31, 212-236.

Roberson, Q. M. y Stewart, M. M. (2006). Understanding the motivational effects of procedural and informational justice in feedback processes. *British Journal of Psychology*, 97, 281-298.

Roberson, Q. M., & Stevens, C. K. (2006). Making sense of diversity in the workplace: Organizational justice and language abstraction in employees' accounts of diversity-related incidents. *Journal of Applied Psychology*, 91, 379-391.

Schwartz, S. H y Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 53(3), Sep 1987, 550-562.

Shore, L, Randel, A. E., Chung, B.G., Dean, M.A, Holcombe Ehrhart, K., Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*. Vol. 37 No. 4, July 2011 1262-1289

Smith, K. G., K. A. Smith, D. P. O'Bannon, J. D. Olian, H. P. Sims y J. Scully (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and

communication. *Administrative Science Quarterly*, 39, pp. 412–438

Stevens, F. G., Plaut, V. C., y Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 116- 133.

Subeliani, D. and Tsogas, G. (2005). Managing diversity in the Netherlands: a case study of Raboban. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No.5 May; pp 831-851.

Tatlı, A., Özbilgin, M., Mulholland, G. and Worman, D. (2006b), *Managing Diversity, Measuring Success*, London: CIPD.

Tatlı, A., Özbilgin, M., Mulholland, G. y Worman, D. (2006a). *Survey Report 2006: Diversity in Business, How much Progress have Employers Made? First Findings*, London: CIPD.

Thomas, D. A., y Ely, R. D. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, Sept.-Oct.: 79-90.

Urwin, P., Parry, E., Dodds, I., Karuk, V. y David, A. (2013). *The Business Case for Equality and Diversity: a survey of the academic literature*. Department for Business Innovation and Skills. BIS Economic Papers.

Urwin, P; Karuk, V.; David, A.; Dodds, I; y Moss, G (2011), *The strategic economic impact of Diversity on Business Performance*, Commissioned by Diversity Works for London.

Wasserman, I.C., Gallegos, P.V. y Ferdman, B.M. (2007). Dancing with resistance: leadership challenges in fostering a culture of inclusion, in Thomas, K.M. (Ed.), *Diversity Resistance in Organizations*, Taylor & Francis Group, LLC, New York, NY, pp. 175-199.

Wheeler, M.L. (1998). Measuring diversity: A strategy for organizational effectiveness. *Employment Relations Today*. Volume 25, Issue 1, pages 61–68, Spring 1998

Williams, K. Y., y O'Reilly, C. A. (1998). "Demography and Diversity in Organizations," In Barry M. Staw, and Robert M. Sutton (ed.), *Research in Organizational Behavior* . pp. 77–140, JAI Press.

Gestión de la diversidad en la organización:  
definición, impacto y retos  
Pilar Elegido Fluiters / José Manuel Saiz-Álvarez