

# La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva. Una aplicación a la empresa multinacional

Lourdes SUSAETA ERBURU

Profesora Asociada del Departamento de Organización de empresas  
de la Universidad Complutense de Madrid  
lsusaeta@iese.edu

José Emilio NAVAS LÓPEZ

Catedrático del Departamento de Organización de Empresas  
de la Universidad Complutense de Madrid  
jenavas@ccee.ucm.es

Fecha de recepción: 30/06/2005  
Fecha de aceptación: 19/07/2005

## RESUMEN

Se está produciendo un creciente interés, tanto en el campo académico como en el mundo profesional, respecto al incremento de la diversidad en la plantilla y el efecto de su gestión eficaz en el desempeño empresarial. Este hecho cobra aún mayor importancia en la empresa Multinacional dada la heterogeneidad de sus empleados. Profundizando en la investigación sobre este tema, este artículo pretende proporcionar un fundamento analítico y un marco teórico, desde el enfoque de la teoría de recursos y capacidades, en el que se analizan las interrelaciones entre tres variables: diversidad cultural, estrategia de internacionalización y resultados empresariales

**Palabras clave:** Diversidad, internacionalización, resultados

Cultural diversity as source of competitive advantage.  
A study applied to the multinational enterprise

## ABSTRACT

From an academic and a practitioner perspective, diversity is increasingly of interest. Companies must efficiently manage diversity among their employees if they are to perform. Multinational companies intrinsically face the challenge of managing diversity, since these companies' employees are most likely to be diverse, in terms of race, culture and nationality. This paper provides a theoretical and an analytical framework to study the relationships among cultural diversity, internationalization strategy and performance.

**Keywords:** Diversity, internationalization, performance

**SUMARIO:** 1. Introducción. 2. Origen y perspectiva histórica de la gestión de la diversidad. 3. Concepto de Diversidad. 4. Diversidad y Resultados empresariales. 5. Diversidad Cultural: Una visión desde la teoría de recursos y capacidades. 6. Aplicación al caso de la empresa multinacional. 7. Conclusiones.

## 1. INTRODUCCIÓN

El incremento de la diversidad cultural en la plantilla es uno de los retos más importantes a los que se enfrentan actualmente los directivos de las empresas en cuanto a sus políticas de personal, hecho que es especialmente relevante en las empresas multinacionales en las que las plantillas están compuestas por personas de muy distinto origen.

Esta situación preocupa tanto a los académicos como a los profesionales que tratan de entender su impacto en el desempeño empresarial. Si los recursos humanos han sido considerados por muchos autores como una fuente importante de la ventaja competitiva, el hecho de que se esté produciendo un incremento de la diversidad en la plantilla requiere no sólo percatarse de esta realidad sino cambiar las políticas de dirección de recursos humanos para conseguir la mejor integración de esta nueva fuerza de trabajo. Directivos y organizaciones han fracasado a menudo en satisfacer las necesidades de sus empleados diversos (Wright, *et al.*, 1995). De hecho la mayoría de las organizaciones no son eficaces en la dirección de sus minorías en sus múltiples manifestaciones.

En este trabajo se pretende justificar teóricamente la relación existente entre la diversidad cultural del personal de una empresa y los resultados alcanzados, con una aplicación especial al hecho de que se trate de una empresa multinacional. Para ello, en primer lugar, se lleva a cabo una breve revisión histórica de sus orígenes, para tras la caracterización e identificación del concepto, proporcionar un fundamento analítico y un marco teórico explicativo del impacto de la diversidad cultural en el desempeño empresarial. La teoría de recursos y capacidades constituye el soporte metodológico para el diseño de este marco teórico. En segundo lugar, se estudia la situación particular de este efecto cuando la empresa es una multinacional.

## 2. ORIGEN Y PERSPECTIVA HISTÓRICA DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### 2.1. LA DIVERSIDAD EN LOS ESTADOS UNIDOS

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. En efecto, la heterogeneidad racial asociada a las tensiones que primero procedieron de la esclavitud y más tarde de la masiva inmigración que ha tenido lugar en los Estados Unidos, pusieron de manifiesto un problema relevante, que posteriormente se iba a trasladar al mundo de la empresa (Kurowsky, 2002).

Los movimientos reivindicativos en busca de los derechos civiles que empiezan a aparecer en los años sesenta, en paralelo con la gran cantidad de tensiones urbanas y raciales, condujeron a cambios legislativos y del entorno político de los negocios (Bond y Pile, 1998). Aunque los fundamentos de la legislación contra la discriminación se encuentran en 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.

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, como por ejemplo los sindicatos, a través de las regulaciones sobre Igualdad de Oportunidades en el Empleo (IOE) y de los Programas de Acciones Afirmativas (PAA). Los objetivos de las normas de IOE consisten en asegurar que todo el mundo, por encima de la raza, color, sexo, religión, nacionalidad de origen y edad, tengan las mismas oportunidades de empleo según sus propias cualificaciones (Dessler, 2003: 52). Por otra parte, los PAA pretenden que los empleadores hagan un esfuerzo extra para contratar y promover a grupos necesitados de mayor protección, como son por ejemplo las mujeres y las minorías. Los PAA incluyen acciones específicas (en el reclutamiento, selección, promoción y compensación) que intentan eliminar los efectos que en aquel momento se hacían presentes debidos a la discriminación ocurrida en el pasado, si bien, estos programas se ponen en acción de manera voluntaria.

El reconocimiento de la diversidad como una realidad en la plantilla de las empresas ha generado un gran interés a lo largo de los años, tanto por parte de los académicos (Richard, 2000) como de los directivos de las empresas (SHRM, 2002), del gobierno americano y de la sociedad civil (Jackson y Joshi, 2001).

## 2.2. LA GÉNESIS DEL CONCEPTO DE DIVERSIDAD

En los años setenta y ochenta, el sector privado de Estados Unidos se hace consciente de que aun cuando los imperativos legales eran necesarios, no eran suficientes para asegurar la eficaz dirección de la diversidad dentro de las organizaciones. Las plantillas de las empresas eran cada vez más diversas y en el fondo de la cultura organizativa permanecía una tradición de prejuicios y exclusión sobre los grupos minoritarios. Para mejorar la situación se empezaron a llevar a cabo programas de formación con el propósito de «hacer valorar la diversidad».

Estos esfuerzos se centraron en el cambio de las actitudes de los empleados y en la eliminación de comportamientos que fueran reflejo de formas sutiles de discriminación y exclusión que, a menudo, inhiben las interacciones positivas entre las personas. Se pretendía concienciar a las personas de que el reconocimiento legal de la igualdad racial y de género afectaba a las relaciones entre los empleados de la empresa.

La idea fundamental de estos programas es que poco a poco estas iniciativas de formación ayudaran a valorar todo un rango de diferencias físicas, culturales e interpersonales que iban a traer consigo la solución del problema y a potenciar la creatividad en el trabajo. Desdichadamente casi todos los estudios muestran que las acciones formativas raramente conducen a cambios a largo plazo en las actitudes y comportamientos de las personas (Berzukova y Jehn, 2001).

La vinculación entre la legislación acerca de la IOE, los PAA y la dirección de la diversidad ha sido explicada por Egan y Benedick (2001: 2). Para estos autores la diversidad está relacionada con estos conceptos, pero difiere en el origen, intenciones y actividades de la IOE y de los PAA, las cuales están asociadas a responsabilidades sociales y morales encaminadas a lavar un pasado oscuro y se fundamentan en normas legales que obligan a incrementar la representación de minorías y mujeres en la plantilla. La dirección de la diversidad pone el énfasis actualmente en lograr objetivos que se distinguen por el valor de la misma, los cuales tratan de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, haciendo las culturas organizativas más atractivas para individuos de características muy diferentes.

### 2.3. LA DIVERSIDAD EN EUROPA

En la Unión Europea hay tres motivos por los que este tema de la gestión de la diversidad se ha convertido de una cuestión teórica a una cuestión que afecta de una manera determinante a las empresas. En primer lugar, la forma de operar en Europa y en Estados Unidos de las empresas multinacionales norteamericanas está fuertemente interrelacionada. En segundo lugar, las actitudes culturales acerca de la discriminación en el trabajo en los Estados Unidos y Europa son relativamente similares (si lo comparamos por ejemplo con Asia). Y en tercer lugar, la fuerza demográfica, los desarrollos políticos y legales asociados a la integración de la Unión Europea hacen que sea necesario prestar cada vez mayor atención a las cuestiones referentes a la diversidad.

En cuanto al desarrollo legal, aunque es cierto que muchos países europeos tienen leyes y cláusulas constitucionales que prohíben la discriminación en el empleo (Comisión Europea, 2001a), hay un vacío legal en la aplicación de estas leyes y se conocen muy pocos litigios que hayan generado jurisprudencia en comparación con lo que ocurre en Estados Unidos. Sin embargo, esta circunstancia está cambiando, y la integración de nuevos países en la Unión Europea ha conducido a un declive en los derechos de los trabajadores y de sus condiciones de trabajo en varios países miembros de la Unión Europea que ha requerido un fortalecimiento de la legislación.

Con respecto a la discriminación en el empleo y la diversidad, este fortalecimiento se manifiesta en el artículo 13 del Tratado de Ámsterdam que autoriza a la Unión Europea a tomar medidas contra la discriminación en base al sexo, etnia, origen, religión, edad, u orientación sexual. Este artículo se concreta en dos directivas, la 2000/43/EC que establece el principio de igualdad en el trato a los trabajadores en base a etnia y raza, y la directiva 2000/78/EC que establece la igualdad del trato para los trabajadores en base a la religión, discapacidad, edad, orientación sexual. Estas directivas entraron en vigor para los estados miembros en 2003.

Por otra parte, otra razón importante que conduce a la implementación del tema de la diversidad en Europa son los cambios demográficos, que están teniendo lugar y que afectan a la composición de la fuerza de trabajo. En un horizonte de treinta años se prevén los siguientes cambios (Eurostat, 2001):

- Contracción de la fuerza de trabajo. Entre 1985 y 1995 la fuerza de trabajo de la Unión Europea ha pasado de 154 a 169 millones de personas. Si las tendencias demográficas continúan ésta llegará a ser de 183 millones en el 2010. Sin embargo, en el 2050, volverá a tener el tamaño de 1985. Este declive se debe a las bajas tasas de natalidad.
- Edad. En el momento actual, cerca del 20% de la fuerza de trabajo de la Unión Europea tiene mas de 50 años. Entre el 2020 y 2050, este porcentaje se prevé que ascienda a un 30%.
- Feminización de la fuerza de trabajo. El porcentaje de mujeres en la población activa ha pasado de un 39% en 1985 a un 42% en 1995 y se espera que sea de un 44% en 2010.
- Corrientes migratorias. La corriente migratoria hacia Europa ha crecido en volumen e intensidad en los últimos años. Algunos estudios revelan que Europa necesitará 40 millones de inmigrantes hasta el año 2050 para garantizar el reemplazo de su población, dado el bajo índice de natalidad (Mac-Swiney, 2005).

### 3. CONCEPTO DE DIVERSIDAD

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. Ello hace que no se encuentre un consenso en la literatura sobre qué factores deben ser considerados para su definición.

Así, Kossek y Lobel (1996) ofrecen una visión más restrictiva considerando la diversidad solamente en términos de raza, género y etnia. Sin embargo, otros autores incluyen un mayor número de factores, además de los anteriores, como la edad, nación de origen, religión, orientación sexual, discapacidad, valores, cultura étnica, lengua, estilo de vida, creencias, apariencia física o status económico (Carr, 1993; Triandis y Bhawuk, 1994; Carnevale y Stone, 1995; Norton y Fox, 1997).

Para Hon (2000:3) «la diversidad viene a ser un cajón de sastre para un conjunto de cuestiones complejas que están relacionadas con el género, la raza, y otras formas de discriminación». En esta misma línea, Triandis (2003) considera que 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.

Entenderemos que estas últimas propuestas son las más adecuadas al incluir un conjunto muy variado de factores para definir un concepto que, por su propia esencia, debe reflejar aspectos muy distintos de la actitud y comportamiento de los componentes de la empresa.

Desde este planteamiento, la diversidad en la empresa no es más que un reflejo de las variables demográficas, de comportamiento cultural, actitudes, normas y valores existentes en la sociedad (Triandis, 2003). 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. Tal diversidad se identificará en la empresa a través de las distintas afiliaciones grupales significativamente diferentes culturalmente (Cox, 1994), medidas mediante sus características (Harrison, Price y Bell, 1998) o atributos observables (Milliken y Martins, 1996).

#### 4. DIVERSIDAD Y RESULTADOS EMPRESARIALES

El interés de la implementación en la empresa de la dirección de la diversidad deriva, por un lado, del compromiso moral que supone ofrecer a los empleados, independientemente de su origen, la necesaria igualdad de oportunidades y evitar la discriminación en el puesto de trabajo y, por otro, de la incidencia que tal diversidad implique en la actividad empresarial. Así, las características que definen el concepto de diversidad pueden afectar a las actitudes de los empleados, a sus comportamientos en el lugar de trabajo y a la habilidad para trabajar con otros empleados, lo cual puede incidir en los resultados empresariales. En la tabla 1, recogemos las principales aportaciones de la literatura en el estudio de la diversidad en su relación con el desempeño, analizando tanto las variables independientes que han sido utilizadas por los distintos autores para medir la diversidad como las variables dependientes relacionadas con el desempeño (resultados, éxito, calidad de las decisiones, etc.).

Como se observa en la tabla 1, las conclusiones a las que llegan los investigadores son diferentes. Así, mientras algunos autores han encontrado una relación positiva entre ambas variables (Filkelstein y Hambrick, 1996), otros no han encontrado ninguna relación (Jackson, 1992; Jehn *et al.*, 1999., O'Reilly y Flat, 1989; Richard, 2000; Steiner, 1972; Gomez Mejía y Palich, 1997; Palich y Gomez Mejía, 1999). Para otros autores, como Kochan *et al.*, (2003), la relación entre la diversidad y los resultados va a depender de factores organizativos en los que ésta tiene lugar, de la cultura organizativa, de la estrategia de negocio y de las políticas y prácticas de recursos humanos que la empresa desarrolle.

Donde se encuentran más estudios sobre los efectos de la diversidad es en los grupos de trabajo, así la literatura empírica no sostiene la simple noción de los grupos o equipos diversos necesariamente obtengan mejores resultados, estén más comprometidos con la organización o experimenten niveles más altos de satisfacción (Jackson y Schuler, 1995; Milliken y Martins, 1996; Williams y O'Reilly, 1998). Por ejemplo, en dos estudios que analizan la diversidad en grupos de alta dirección en el sector bancario, mientras uno muestra que la diversidad trae consigo mayor innovación (Bantel y Jackson, 1989), el otro muestra que la diversidad está ligada a altos niveles de rotación entre los miembros de la alta dirección ( Jackson *et al.*, 1993). Es decir, hay estudios que encuentran connotaciones negativas en este aspecto de diversidad.

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). Más específicamente, la diversidad en el grupo puede

producir menor cohesión y falta de comunicación entre los miembros lo que puede conducir a conflictos (Jehn, 1995). El estudio de Kochan, *et al.*, (2003:9) revela que la diversidad tiene un efecto significativo en los procesos de grupo, pero la naturaleza del efecto va a depender de si la diversidad es de género o de raza. Específicamente la diversidad de género incrementa procesos constructivos en el funcionamiento del grupo mientras que la diversidad de raza los inhibe. Examinando el capital humano en grupos (Cox., 1991; McLeod, *et al.*, 1996, Pelled, 1996) o en las empresas a nivel de la alta dirección (Hambrick y Mason, 1984; O'Reilly y Flatt, 1989) los estudios no demostraron que los grupos de trabajo o la composición de una plantilla más diversa tuviera relación con el éxito de la organización (Wright y McMahan, 1992).

Por otra parte, los autores que están a favor de la implementación de la diversidad mantienen que las diferentes opiniones proporcionadas por los grupos culturalmente diversos hacen mejorar la calidad de las decisiones (Cox, 1994; McLeod, *et al.*, 1996. La visión de las minorías estimula la consideración de alternativas no obvias en los grupos de trabajo (Mc Leod y Lobel, 1992; Nemeth, 1992) y resultan muy útiles para hacer juicios valiosos en situaciones nuevas. La heterogeneidad en la toma de decisiones y los estilos de resolución de problemas produce mejores decisiones a través de las operaciones desde numerosas perspectivas y proporciona un análisis crítico a través de estas cuestiones (Jackson, 1992. Aunque son escasos, hay estudios de laboratorio que han proporcionado soporte a la idea de que la diversidad racial beneficie la toma de decisiones. Por ejemplo, Watson, Kumar y Michaelson (1993) estudiaron la interacción y desempeño de grupos culturalmente homogéneos y grupos culturalmente heterogéneos Al final del experimento no había diferencias en el proceso o en el desempeño global, pero los grupos heterogéneos puntuaban más alto en dos medidas de tareas (rango de perspectivas y alternativas generadas).

**Tabla 1. Efectos de la diversidad en el desempeño**

<b>Autores</b>	<b>Variable Independiente</b>	<b>Variable Dependiente</b>	<b>Resultados</b>
Adler, 1983	Diversidad	Servicio de calidad a clientes	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
Hambrick y Mason, 1984	Diversidad en los directivos de alto nivel	Éxito empresarial	Los estudios no demostraron que la composición de un equipo directivo más diverso tuviera relación con el éxito de la organización
McCormick y Kinloch, 1986; O'Reilly y Flatt, 1989	Diversidad interracial	Atención de clientes	La diversidad racial favorece la buena atención de los clientes
	Diversidad demográfica de grupo directivo	Resultados	Estudian la innovación organizacional motivada por la diversidad de grupo no encontrando relación entre esta y los resultados empresariales

<b>Autores</b>	<b>Variable Independiente</b>	<b>Variable Dependiente</b>	<b>Resultados</b>
Cox y Bloque, 1991	Diversidad	Rotación, absentismo y satisfacción en el trabajo	La rotación y el absentismo en grupos de minorías son extraordinariamente altos y la satisfacción en el trabajo es menor respecto a los grupos mayoritarios que integran las plantillas de las empresas
Cox., 1991	Grupos diversos	Éxito empresarial	Los estudios no demostraron que los grupos de trabajo o la composición de una plantilla más diversa tuvieran relación con el éxito de la organización
Jackson, 1992	Diversidad	Resultados empresariales	Estudian las consecuencias de las relaciones interpersonales en el proceso de decisión estratégica y no encuentran relación entre diversidad y resultados empresariales.
Jackson y Alvarez, 1992	Diversidad en empresas de servicios	Éxito empresarial	En una economía de servicios la comunicación efectiva e interacciones entre las personas que proporciona la diversidad son esenciales para el éxito de los negocios
Nemeth, 1992	Diversidad de grupo	Efectos en los procesos de grupo	La visión de las minorías estimula la consideración de alternativas no obvias en los grupos de trabajo y resultan muy útiles para hacer juicios valiosos en situaciones nuevas
Mc Leod y Lobel, 1992;	Diversidad étnica	Efectos en pequeños grupos	La diversidad étnica fomenta la creatividad en pequeños grupos
Watson, Kumar y Michaelsen (1993)	Diversidad de grupo	Calidad de las decisiones	Los grupos heterogéneos puntuaban más alto en dos medidas de tareas (rango de perspectivas y alternativas generadas)
Cox, 1994;	Diversidad cultural	Calidad de las decisiones	Los grupos culturalmente diversos hacen mejorar la calidad de las decisiones
Triandis, Kurowski y Gelfand, 1994	Diversidad	Buen funcionamiento de empresas de servicios	En la producción de servicios se requiere empleados con habilidades interpersonales y la similitud cultural entre el que provee el servicio y el cliente puede mejorar la efectividad de la entrega del servicio y de la percepción de calidad del mismo
Jehn, 1995	Diversidad de grupo	Efectos en los procesos de grupo	La diversidad en el grupo puede producir menor cohesión y falta de comunicación entre los miembros lo que puede conducir a conflictos
Carnevale y Stone, 1995;	Diversidad en empresas de servicios	Éxito empresarial	Una de las fuerzas económicas que es especialmente relevante en para la gestión de la diversidad es la transformación de la economía manufacturera a una economía de servicios
Jackson y Schuler, 1995	Grupos o equipos diversos	Resultados Compromiso con la organización y satisfacción	No se encuentra evidencia empírica en esta relación
Milliken y Martins, 1996	Diversidad	Efectos en los grupos organizativos	La diversidad en la composición organizacional de los grupos afecta a resultados en la rotación y resultados a través de su impacto afectivo, cognitivo y de comunicación

<b>Autores</b>	<b>Variable Independiente</b>	<b>Variable Dependiente</b>	<b>Resultados</b>
Pelled, 1996	Diversidad demográfica	Conflicto y resultados de grupo	La diversidad demográfica es en ocasiones fuente de conflicto organizacional
McLeod <i>et al.</i> , 1996	Grupos étnicos diversos	Calidad de Ideas generadas	Las ideas producidas por los grupos étnicos diversos fueron consideradas como de una calidad superior que las ideas producidas por los grupos homogéneos
Gomez Mejía y Palich, 1997;	Diversidad Cultural	Resultados	No encuentran relación entre estas variables en un estudio llevado a cabo para la empresa multinacional
Williams y O'Reilly, 1998	Diversidad	Efectos en los procesos de grupo	Si no se tienen en cuenta las cuestiones referentes a la diversidad esto producirá con efectos adversos en los procesos de grupo como temas de comunicación, conflicto y cohesión
Wentling y Palma Rivas, 1998	Diversidad	Éxito de la empresa globalizada	Estas compañías necesitarán contar con empleados diversos, para relacionarse con clientes y proveedores en todo el mundo
Gasorek, 1998;	Diversidad	Resultados en el mercado global	La inclusión de la diversidad en los niveles bajos de la organización tiene efectos positivos en la atención de mercados globales
Juni, Brannon y Roth, 1998;	Diversidad	Buen funcionamiento de empresas de servicios	La raza y el género afecta a la interacción entre los empleados y los clientes en las empresas de servicios
Palich y Gomez Mejía, 1999	Diversidad cultural	Eficiencia de la empresa	No encuentran relación entre estas variables para empresas que siguen una estrategia global
Wally y Becerra, 2000	Diversidad en equipos de alta dirección	Cambio estratégico mediante diversificación internacional	Hay una relación positiva entre la diversidad del equipo directivo y resultados en empresas que adopten una estrategia de internacionalización
Carpenter y Fredrickson, 2001;	Diversidad demográfica en grupos de alta dirección de empresas internacionalizadas	Desempeño	Está positivamente relacionada
Jackson <i>et al.</i> , 2003	Diversidad en grupos de alta dirección	Rotación	La diversidad está ligada a altos niveles de rotación entre los miembros de la alta dirección
Kochan <i>et al.</i> , 2003	Diversidad	Resultados	La relación entre la diversidad y los resultados va a depender de factores organizativos en los que esta tiene lugar, de la cultura organizativa de la estrategia de negocio y de las políticas y prácticas de RRHH que la empresa desarrolle
Kochan <i>et al.</i> , 2003	Diversidad de género y de raza	Procesos de grupo	La diversidad de género incrementa procesos constructivos en el funcionamiento del grupo mientras que la diversidad de raza los inhibe
Richard, Barnett, Dwyer y Chadwick, 2004	Raza y diversidad de género	Resultados	La raza y la diversidad de género pueden ser más valiosas para las empresas que operan en mercados altamente dinámicos, que para empresas que actúan en mercados estables

Los resultados de un experimento controlado de tormenta de ideas (McLeod, *et al.*, 1996) mostraron que las ideas producidas por los grupos étnicos diversos fueron consideradas como de una calidad superior que las ideas producidas por los grupos homogéneos. En general, estos pocos estudios indican el valor obtenido por la diversidad cultural.

Por otro lado, otros trabajos señalan que si no se tienen en cuenta las cuestiones referentes a la diversidad de raza, género etc., aparecerán con bastante probabilidad efectos adversos en temas de comunicación, conflicto y falta de cohesión en las actitudes de los empleados, así como rotación y altos niveles de absentismo. De hecho la mayoría de las organizaciones no son eficaces en la dirección de sus minorías tanto raciales como de género. Por este motivo la rotación y el absentismo en estos grupos son extraordinariamente altos y la satisfacción en el trabajo es menor respecto a los grupos mayoritarios que integran las plantillas de las empresas (Cox y Blake, 1991).

Dos hechos recientes contribuyen a resaltar la importancia de la gestión de la diversidad en la empresa. Por un lado, 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 (Carnevale y Stone, 1995; Jackson y Alvarez, 1992; Triandis, Kurowski y Gelfand, 1994). Jackson y Alvarez (1992) apuntan que las cuestiones referentes a la diversidad ganarán en importancia en los próximos años porque, 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 (Adler, 1983; Griggs, 1991; Gasorek, 1998; Gardenswartz y Rowe, 1998). Varios estudios han encontrado que la raza y el género afectan a la interacción entre los empleados y los clientes en las empresas de servicios (McCormick y Kinloch, 1986; Juni, Brannon y Roth, 1998). De acuerdo con Triandis, Kurowski y Gelfand (1994: 770) «en la producción de servicios se requiere empleados con habilidades interpersonales y la similitud cultural entre el que provee el servicio y el cliente puede mejorar la efectividad de la entrega del servicio y de la percepción de calidad del mismo».

Por otro lado, la globalización de los mercados también afecta decisivamente a la gestión de la diversidad (Gardenswartz y Rowe, 1998). 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). Wentling y Palma Rivas (1998) entrevistaron a expertos en diversidad en los Estados Unidos y encontraron que la internacionalización de muchas corporaciones americanas ha hecho crecer la necesidad de tener una perspectiva multicultural para competir con éxito en el extranjero. Estas compañías necesitarán contar con empleados diversos, para relacionarse con clientes y proveedores en todo el mundo. Así, es frecuente que las empresas desarrollen programas de formación para concienciar a sus empleados

acerca de la necesidad de desarrollar habilidades necesarias para entender la diversidad y ser sensibles a las diferencias que pueden existir entre ellos y las personas de otros países.

En resumen, ante los resultados de las investigaciones analizadas y las nuevas circunstancias emergentes, 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

## 5. DIVERSIDAD CULTURAL: UNA VISIÓN DESDE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Como es sabido, la Teoría de Recursos y Capacidades plantea que si los recursos que posee una empresa cumplen determinadas características, éstos constituyen una ventaja competitiva sostenible para la misma. Diversos modelos (Wernefelt, 1984; Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993) han tratado de definir tales características desde diversas ópticas proponiendo distintos criterios a partir de los cuales los recursos se pueden considerar estratégicos. En la clásica distinción entre recursos tangibles e intangibles, éstos últimos cumplían más significativamente tales criterios como para ser considerados fuente de ventaja competitiva.

La diversidad cultural de una plantilla es una característica del capital humano de la empresa que, como se ha defendido anteriormente, podría considerarse fuente de ventaja competitiva. En efecto, la revisión de la literatura sobre el tema y la aparición de situaciones emergentes antes citadas, ofrecen suficientes argumentos para justificar una relación positiva entre diversidad cultural y resultados superiores. La adecuada gestión de la diversidad cultural favorece la mejor adaptación de la empresa ante situaciones altamente diferentes y cambiantes de sus mercados. En base a ello, se puede plantear, con carácter general, la siguiente hipótesis:

***H1: La diversidad cultural es fuente de ventaja competitiva sostenible***

A continuación, utilizando algunos de los criterios más habituales de la Teoría de Recursos y Capacidades, se tratará de desagregar y justificar convenientemente esta afirmación a través de los siguientes criterios: valía, complementariedad, imitabilidad, dependencia histórica y transferibilidad. Con base en ellos, se plantean diversas subhipótesis que corroboran la hipótesis general.

## 5.1. VALÍA

Barney (1991) afirma que el activo para ser estratégico debe ser valioso. Para Barney (1991) los recursos son valiosos, cuando la empresa que implementa sus estrategias basándose en ellos, mejora su eficacia y eficiencia mediante la explotación de las oportunidades y la neutralización de las amenazas. Así, decir que los recursos sean valiosos es lo mismo que afirmar que deben permitir responder a las amenazas del entorno y aprovechar sus oportunidades. La clave está en que los clientes de la empresa, perciban la superioridad que le da a la misma la posesión de ese recurso.

Podemos decir que para las organizaciones la diversidad es un activo valioso en la medida en que la composición de la plantilla integre a las minorías tanto de género como de raza con el objetivo de lograr reflejar mejor las características de sus clientes y conseguir una ventaja competitiva en el mercado (Cox, 1994). Es decir, las empresas que quieren llegar a poseer una amplia base de clientes, necesitan empleados que entiendan las preferencias y requerimientos de los clientes particulares (Morrison, 1992). Esta sensibilidad cultural de las diferentes minorías puede proporcionar un esfuerzo de marketing que mejora la habilidad organizativa para alcanzar a diferentes segmentos de mercado (Cox y Blake, 1991). Así una empresa que no aplicara criterios de diversidad en su actividad podría estar aislándose de parte de sus clientes potenciales.

Las organizaciones pueden también necesitar minorías para alcanzar la conveniente perspectiva flexible en un entorno turbulento o cambiante (Cox, 1991; Cox y Blake, 1991). Nemeth (1992) mantiene que si se tienen en cuenta los puntos de vista de las minorías mejora la calidad del pensamiento, el desempeño y la toma de decisiones. La lógica de este argumento descansa en la idea de que los individuos con diferentes características culturales tienden a producir un amplio rango de perspectivas que generan las mejores decisiones. Estos individuos poseen a su vez un gran acceso a redes de trabajo (Williams y O'Reilly, 1998), que les proporcionan importantes contactos, los cuales pueden ser decisivos para el éxito de la organización.

Si una organización supera la resistencia al cambio y acepta la diversidad, estará en condiciones de posicionarse correctamente para afrontar otro tipo de cambios (Iles y Hayers, 1997). Por ejemplo, la diversidad cultural dentro del proceso de toma de decisiones en los grupos puede conducir a cambios en la estrategia corporativa o flexibilidad organizacional que puede ser ventajosa en un contexto particular de mercado (Amason, 1996). En base a ello se plantea la siguiente subhipótesis:

### ***H1a. La diversidad cultural es un recurso valioso***

## 5.2. COMPLEJIDAD SOCIAL

La complejidad social se refiere a las interrelaciones entre los recursos que se crean en el interior de la propia empresa, interrelaciones complejas y difíciles de entender desde fuera, que crean una barrera frente a la imitación. Ejemplos de esta

complejidad social son las relaciones interpersonales entre los directivos de la empresa (Hambrick, 1987), la cultura (Barney, 1986b), la reputación de la empresa con sus proveedores (Porter, 1980) y clientes (Klein, Crawford y Alchian, 1978; Klein y Lefler, 1981).

El valor obtenido por un gran número de individuos diversos que trabajan juntos es bastante alto, y en la mayoría de los casos el mix conseguido por las empresas diversas es imposible de imitar por los competidores. Se puede afirmar que los individuos diversos culturalmente se complementan entre sí al aportar cada uno su propio bagaje de conocimientos y modos de hacer propios. Las interrelaciones que se producen entre los individuos diversos son capaces de generar ideas novedosas y diferenciales que se complementan entre sí. Además la complejidad social que poseen las empresas con recursos humanos diversos no es un activo transferible entre las organizaciones, beneficiando sólo a la organización en la que las relaciones se han desarrollado. Es decir el valor obtenido de la diversidad cultural es también debido a la complejidad interna que se genera, difícil de imitar.

Este hecho se hace patente en el trabajo en grupos formados por personas de características diversas. En este caso si estas personas están adecuadamente dirigidas, y han comprendido el valor que aporta la diversidad, serán capaces de mejorar la calidad del trabajo del equipo por la complementariedad de las ideas, razonamientos y perspectivas distintas que poseen. Así planteamos la subhipótesis:

### ***H1b. La diversidad cultural es un recurso complejo***

## **5.3. IMPERFECTA IMITABILIDAD**

En palabras de Lippman y Rumelt (1982) y Barney (1986a; 1991), que los recursos sean imperfectamente imitables supone que las empresas que no los poseen no los van a poder obtener fácilmente, es decir su réplica es compleja. Estudios empíricos ponen de manifiesto la relación entre el éxito en el mercado y la rentabilidad de aquellas empresas caracterizadas por la incierta imitabilidad (Dierickx y Cool, 1989; Amit y Schoemaker, 1993; Spender y Grant, 1996).

Una de las principales fuentes de imperfecta imitabilidad es la ambigüedad causal. Esta se da cuando la relación entre los recursos de la empresa y su ventaja competitiva sostenible no se entiende o bien se entiende muy imperfectamente. Este es un tema que ha sido estudiado ampliamente por la literatura (Alchian, 1950; Lippman y Rumelt, 1982; Barney, 1986b, 1991; Reed y DeFillipi, 1990). Cuando existe ambigüedad causal, es más difícil para otras empresas imitar los recursos que son su fuente de éxito y constituye por tanto una barrera de protección (Lippman y Rumelt, 1982; Barney, 1986; Dierickx y Cool, 1989; Reed y DeFillipi, 1990; Barney, 1991).

El capital humano está protegido a la imitación por barreras de conocimiento. Los autores que apoyan la teoría basada en recursos reconocen la naturaleza inimitable de los recursos humanos desde el punto de vista de su subjetividad, ambigüedad y creatividad (Kamoche, 1994; Pfeffer, 1994). Los recursos humanos, particu-

larmente los recursos diversos están protegidos por barreras de conocimiento y aparecen como ambiguos causalmente porque incluyen una combinación de talento que es difícil de alcanzar, de entender y por tanto de replicar (Lippman y Rumelt, 1982). Los recursos basados en el conocimiento dependen en la práctica de un gran número de personas o equipos comprometidos en la coordinación de la acción creativa que proporciona a la empresa una ventaja competitiva (Barney, 1991; Hart, 1995).

Además esta diversidad puede ser imperfectamente imitable en parte porque los rivales no son conscientes de que la diversidad cultural contribuye al éxito. Es difícil de discernir qué es lo que hace de una combinación de recursos humanos diversos sea un rival efectivo, de esta manera esta particular composición de la plantilla diversa es difícil de imitar. Por otra parte, en un entorno dinámico en el que las empresas deben estar constantemente reconfigurando su organización, el conjunto de perspectivas diversas y de relaciones puede proporcionar un recurso inimitable y necesariamente flexible para lograr una ventaja competitiva. Desde esta perspectiva planteamos la subhipótesis:

***H1c. La diversidad cultural es un recurso imperfectamente imitable***

#### 5.4. DEPENDENCIA HISTÓRICA

Otro de los postulados tradicionales de la Teoría de Recursos y Capacidades pone de manifiesto que la rentabilidad de la empresa no puede ser entendida desde fuera de su particular historia y características idiosincrásicas, como argüían con un enfoque un tanto simplista los autores que proponían «modelos basados en el entorno» (Porter, 1980).

Esta historia particular se refleja en el capital humano, la ciencia acumulada en el mismo a través del proceso histórico (Burgelman et al., 1988; Winter, 1988) y de la cultura organizativa que empezó a desarrollarse en las primeras fases de la historia de la empresa y se va configurando en la misma a lo largo del tiempo (Barney, 1986b; Zucker, 1987). Estos recursos que se acumulan a lo largo del tiempo, son fruto del proceso histórico y son específicos e idiosincrásicos (Amit y Schoemaker, 1993)

La forma de configurarse la plantilla de una empresa está muy ligada a su propia historia y los aspectos referentes al capital humano y a la cultura se manifiestan en la diversidad de la plantilla que se ha ido conformando en la empresa a lo largo del tiempo. La empresa que posee como un valor la diversidad cultural procurará que dicho valor se refleje en las decisiones de selección y demás prácticas de recursos humanos, como retención y promoción, que irán en la línea de formar una plantilla diversa. En este sentido, influirá de manera importante la concepción que sobre la diversidad tengan los directivos y las actividades que hayan llevado a cabo para desarrollar la diversidad como son, por ejemplo, determinadas actividades formativas encaminadas a mejorar la concienciación de los empleados en estos aspectos. Hay empresas que para asegurarse de la implementación de las iniciativas de diversidad ligan la parte variable del salario directivo al cumplimiento de determinadas

cuotas de mujeres y minorías en la plantilla o en puestos directivos (Ferner, *et al.*, 2005). Este tipo de iniciativas difieren para cada empresa y son fruto de múltiples decisiones tomadas a lo largo de la vida de la misma. Por este motivo planteamos la siguiente subhipótesis:

***H1d. La diversidad cultural responde a una historia única e idiosincrásica***

## 5.5. DIFÍCIL TRANSFERIBILIDAD

La transferibilidad de los recursos se refiere a la dificultad en su adquisición por la no existencia de mercados para los mismos. Las cuatro fuentes de imperfecta transferibilidad son: inmovilidad geográfica, imperfecta información, especificidad de los recursos e inmovilidad de las capacidades formadas por conjuntos de recursos (Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993).

El capital humano como conjunto de personas que integran la empresa y conocimientos que éstas poseen parece mucho más difícilmente transferible. Desde esta perspectiva se puede afirmar que la diversidad es: a) inamovible geográficamente, ya que difícilmente se puede transferir una plantilla diversa. b) la información que posee una plantilla diversa es imperfecta por la existencia anteriormente mencionada de ambigüedad causal, c) supone una composición específica de la plantilla que no se puede adquirir en el mercado y d) presenta alta inmovilidad de capacidades, ya que por su propia esencia de composición diversa genera ciertas capacidades de difícil transferencia. Por ello, se plantea la siguiente subhipótesis:

Por otra parte el valor profesional de un individuo depende de su especificidad para el puesto que desempeñe y del lugar para el que se ha desarrollado. Cuanto más específico sea el puesto que ocupa el individuo en una plantilla diversa y la formación que este ha adquirido para el mismo, su transferencia a otra empresa haría que este perdiera valor si no se repiten las mismas circunstancias que tenía anteriormente. Su integración en la plantilla diversa podría ser más valiosa que en una plantilla homogénea.

***H1e. La diversidad cultural es un recurso difícilmente transferible***

## 6. APLICACIÓN AL CASO DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

La gestión de la diversidad cultural aparece como una problemática aun más relevante cuando se trata de una empresa multinacional. En efecto, la necesaria actuación de la empresa multinacional en entornos muy dispares geográfica y culturalmente obliga a este tipo de empresas a integrar políticas de diversidad en su actuación cotidiana. Un reflejo de su actuación en estos entornos dispares suele ser la composición heterogénea de su plantilla.

Ferner, *et al.*, (2005) estudian el fenómeno de la transferencia interna de la política de la diversidad en las empresas multinacionales llegando a la conclusión de que esta es compleja por las diversas características institucionales y sociocultura-

les de los países en que la empresa multinacional opera. En este sentido estos autores estudian cómo la diversidad es entendida de modo diferente desde la casa matriz que en las subsidiarias.

Ante esta situación, nuestro objetivo es discutir como afecta el hecho de que una empresa sea multinacional a la incidencia que la gestión de la diversidad tiene en el desempeño empresarial. Para ello, se hace un breve análisis de la relación entre internacionalización y resultados, para posteriormente profundizar en la relación antes apuntada.

## 6.1. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN Y RESULTADOS EMPRESARIALES

Muchos académicos han buscado la relación entre el grado de internacionalización y los resultados empresariales desde distintas perspectivas teóricas. Una revisión de la literatura nos muestra que hay bastantes estudios que tratan este tópico (Ver Hsu y Boggs, 2001). Los estudios que analizan esta cuestión buscando una relación lineal entre ambas variables encuentran resultados diferentes.

Así, diversos autores no han encontrado ninguna relación entre estas variables (Buckley, Dunning y Pearce, 1977, 1984; Morck y Yeung, 1991), mientras otros han demostrado una relación negativa entre las mismas (Brewer, 1981; Siddharthan y Lall, 1982; Kumar, 1984; Chang y Thomas, 1989; Collins, 1990).

Sin embargo, parece que la tendencia dominante va en la línea de demostrar una relación positiva entre el grado de internacionalización y los resultados alcanzados (Vernon, 1971; Errunza y Senbet, 1981; Beamish y daCosta, 1984; Dunning, 1988; Kim y Lyn, 1987; Buhner, 1987; Grant, 1987). Bergsten, *et al.*, (1978), llegan a la conclusión que los beneficios de las industrias de Estados Unidos tendían a aumentar con la expansión de sus actividades fuera de sus fronteras. Hymer (1960) planteó una hipótesis planteando una relación similar entre la internacionalización multinacional y el desempeño. Franko (1987) sugiere que las empresas que adoptan una estrategia de diversificación internacional obtienen mejores resultados que las que adoptan una estrategia doméstica. Grant (1987) y Thomas y Grant (1987) encontraron que la proporción de ingresos en las firmas inglesas procedentes de operaciones fuera de Inglaterra estaba positivamente asociada con el ROA. Buhner (1987) observa una relación positiva entre la diversificación geográfica y el desempeño contable y de mercado.

Otros estudios han planteado la existencia de una relación curvilínea entre las variables consideradas, ante la presencia de costes asociados a altos grados de internacionalización. En estos trabajos, la relación entre las variables tomaría la forma de una U invertida (Rumelt, 1974; Daniels y Bracker, 1989; Geringer, Beamish y daCosta, 1989; Sullivan, 1994, Ramaswamy, 1995). Sea lineal u curvilínea la relación, planteamos la siguiente hipótesis de trabajo:

**H2: La estrategia de internacionalización tiene una relación positiva con los resultados empresariales**

## 6.2. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN Y DIVERSIDAD

Ampliar el alcance geográfico de una empresa puede constituir una ventaja competitiva porque permite a la empresa explotar los beneficios de desarrollar más actividades internamente, logrando economías de escala, de alcance y de experiencia. Sin embargo actuar internacionalmente también significa que la empresa incurre en determinados costes. Las diferencias regionales, los factores institucionales/culturales y el incremento de costes que supone la coordinación geográfica de las operaciones dispersas pueden anular el beneficio potencial asociado con un incremento del alcance en el que actúa la empresa.

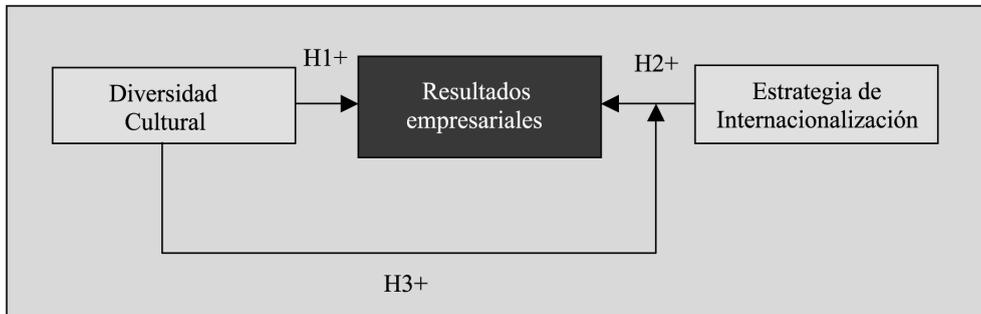
Sin embargo, se podría afirmar que la empresa que posea recursos humanos diversos tendrá una ventaja competitiva en orden a la internacionalización ya que es previsible que los costes procedentes de la diferencia cultural puedan minimizarse. Las empresas que siguen una estrategia de internacionalización pueden beneficiarse de las ventajas relacionadas con el mercado, obtenidas por la diversidad cultural ya que el capital humano de las empresas que son poseedoras de una plantilla diversa culturalmente, representa un recurso intangible que las empresas que están orientadas al crecimiento internacional pueden explotar.

El motivo está en que las minorías raciales proporcionan una perspicacia y sensibilidad cultural que es pertinente para alcanzar diferentes segmentos de mercado así como para la entrada en nuevos mercados de otros países (Cox, 1994). Una multinacional necesita empleados que sean flexibles en su forma de pensar (Schuler y Jackson, 1987). McLeod y Lobel (1992) encontraron indicadores que los individuos biculturales poseían flexibilidad en el pensamiento y más habilidad en el uso de pensamiento innovativo (Orlando, 2000). Hay estudios empíricos que han encontrado que el nivel de experiencia extranjera en los ejecutivos de alto nivel está positivamente asociado con el grado de internacionalización de la empresa (Sambharya, 1996; Tihany, *et al.*, 2000; Carpenter y Fredrickson, 2001; Wally y Becerra, 2001). La diversidad cultural puede por tanto proporcionar experiencia y conocimiento diverso (Cox, 1994; Priem, Harrison y Muir, 1995; McLeod, *et al.*, 1996), cualidades beneficiosas para las empresas con una orientación hacia el crecimiento internacional.

Wright y sus colegas (1995) afirmaron, tomando la teoría de recursos, que ciertos atributos pueden beneficiar más a una empresa dependiendo del tipo de estrategia que esta siga. Así la creatividad y la flexibilidad procedentes de la diversidad beneficiarán más a una estrategia de crecimiento internacional que a una estrategia de reducción del tamaño de la empresa. Por tanto, un nivel elevado de diversidad cultural puede estar positivamente relacionado con los resultados cuando la empresa persiga una estrategia de crecimiento internacional y así planteamos esta hipótesis:

***H3: La diversidad cultural incide positivamente la relación entre estrategia de internacionalización y resultados empresariales***

La integración de las distintas hipótesis planteadas y las relaciones entre ellas, configura el modelo específico de análisis, recogido en el cuadro 1.

**Cuadro 1. Modelo específico**

## 7. CONCLUSIONES

En sus orígenes el tema de la diversidad fue entendido por las empresa como una obligación derivada de un imperativo legal por la existencia de normas que buscaban evitar la discriminación en el trabajo. Otra perspectiva que llevó en los comienzos a la implementación de este tipo de iniciativas fueron criterios éticos y de equidad. Sin embargo los directivos son cada vez más conscientes de la ventaja competitiva que descansa en la obtención de una plantilla diversa, constituyendo la exploración de este campo un tema de vital importancia para los investigadores del siglo XXI.

Aun cuando la literatura ha estudiado anteriormente el tema de la diversidad cultural en su relación con el desempeño, no hay un consenso en cuanto a la existencia de dicha relación. Lo que si señala la literatura es que si no se tienen en cuenta las cuestiones referentes a la diversidad de raza, género etc., este hecho producirá con bastante probabilidad efectos adversos en temas de comunicación, conflicto y falta de cohesión en las actitudes de los empleados, así como rotación y altos niveles de absentismo. Los esfuerzos que realicen las empresas, especialmente las que sigan una estrategia de internacionalización, por implementar políticas de diversidad irán encaminados a la consecución de una ventaja competitiva que quedará plasmada en la atracción y retención del talento, entendimiento de los clientes procedentes de mercados diversos y logro de un aumento de la creatividad y del aprendizaje organizacional, temas especialmente necesarios en una economía cada vez más terciarizada y globalizada.

Este artículo ha pretendido proporcionar un fundamento analítico y un marco teórico para entender el impacto de la diversidad cultural en el desempeño. Para ello se han utilizado algunos de los postulados propuestos por la Teoría de Recursos y Capacidades, en base a los cuales se proponen diversas hipótesis de trabajo. Las hipótesis defienden que la gestión de la diversidad puede ser fuente de ventaja competitiva al ser este un recurso valioso, complejo, imperfectamente imitable, idiosincrásico y difícilmente transferible.

Concretamente, en las empresas multinacionales, se encuentran razones para apoyar que la gestión de la diversidad es especialmente interesante. Con base en todo ello, se plantea un modelo específico de análisis que integra las distintas hipótesis formuladas. Dicho modelo deberá ser contrastado empíricamente. Las conclusiones de su contrastación tendrán implicaciones para guiar la dirección de recursos humanos de las empresas que sigan una estrategia de internacionalización de cara a la necesaria adopción de las políticas que conduzcan a una efectiva dirección de la diversidad cultural que poseen.

Por otra parte este estudio pretende ser el punto de partida de otros estudios que analicen las interrelaciones entre las variables que se utilizan para otras dimensiones más concretas de la diversidad como pueden ser el género, la edad o la raza. Además estudios futuros pueden estudiar el efecto de variables como la flexibilidad o la creatividad que pueden moderar la relación entre la diversidad y los resultados empresariales.

## BIBLIOGRAFIA

- ADLER, N. J.: Organizational development in a multicultural environment. *Journal of Applied Behavioral science*, vol. 19, 1983, pp. 349-365.
- ALCHIAN, M. A.: Dynamic Equipment Policy, *American Economic Review*, vol. 40, 1950, pp. 693-698.
- AMASON, A.: Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, vol. 39, 1996, pp. 123-148.
- AMIT, R. Y SCHOEMAKER, P: Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, vol. 14, nº 1, 1993, pp. 33-47.
- BANTEL, K. A. y JACKSON, S. E.: Top Management and Innovations in Banking: Does the composition of the top team make a difference. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, vol. 10, 1989, pp. 107-124.
- BARNEY, J. B.: Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework, *Academy of Management Review*. Vol. 11, 1986, pp. 791-800.
- Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, *Management Science*. Vol. 32, nº 10, 1986b, pp. 1231-1241.
- Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, 1991, pp. 99-120.
- BEAMISH, P. W. y DACOSTA, R. C.: Actors affecting the comparative performance of multinational enterprises. *Proceedings*, European International Business Association Conference, Rotterdam. 1984.
- BERGSTEN, C. F., HORST, T. y MORAN, T. H.: *American multinationals and American interests*. Washington: Brookings Institution. 1978.
- BERZUKOVA, K. y JEHN, K. A.: The effects of diversity training programs. Unpublished manuscript. Philadelphia, PA: The Wharton School, University of Pennsylvania. 2001.
- BOND, M. A. y PILE, J.: Diversity dilemmas at work. *Journal of Management Inquiry*, vol. 7, nº 3, 1998, pp. 252-69.
- BREWER, H. L.: Investor benefits from corporate international diversification. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, March. 1981, pp. 113-124.

- BUCKLEY, P. J., DUNNING, J. H. y PEARCE, R. B.: The influence of firm size, industry, nationality, and degree of multinationality in the growth and profitability of the world's largest firms. *Weltwirtschaftliches Archiv*, vol. 114, 1977, pp. 243-257
- BUHNER, R.: Assessing international diversification of West German corporations. *Strategic Management Journal*, vol. 8, nº 1, 1987, pp. 25-38.
- BURGELMAN, R. A., KOSNIK, T. J., Y VAN DEN POEL, M.: «The Innovative Capabilities Audit Framework», in Burgelman and Maidique, *Strategic Management of Technology and Innovation*, R. D. Irwin, Homewood. 1987.
- CARNEVALE, A.P. y STONE, S. C.: *The American Mosaic*. New York: McGraw-Hill. 1995.
- CARPENTER, M. A. y FREDRICKSON, J. W.: Top Management Teams, Global Strategic Posture, and the Moderating Role of Uncertainty, *Academy of Management Journal*, vol. 44, nº 3, 2001, pp. 533-546.
- CARR, C.: Diversity and performance: A shotgun marriage? *Performance Improvement Quarterly*, vol. 6, 1993, pp. 115-126.
- CHANG, Y. y THOMAS, H.: The impact of diversification strategy on risk-return performance. *Strategic Management Journal*, vol. 1989, pp. 271-284.
- COLLINS, J. M.: A market performance comparison of US firms active in domestic, developed and developing countries. *Journal of International Business Studies*, 2, 1990, pp. 271-287.
- Comisión Europea. Enterprises in Europe (sixth report): Data 1987-97. Luxembourg: Eurostat, 1999. 2001a.
- COX, T.: The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, vol. 5, nº 2, 1991, pp. 34-47.
- COX, T. y BLAKE, S.: Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, vol. 5, nº 3, 1991, pp. 45-56.
- COX, T.: *Cultural Diversity in Organizations*, San Francisco: Berrett-Koehler. 1994.
- COX, T., LOBEL, S.A. Y MCLEOD, P. L. Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behaviour on a group task. *Academy of Management Journal*, 4, 1991, pp. 827-847.
- DANIELS, J. D. y BRACKER, J.: Profit performance: Do foreign operations make a difference? *Management International Review*, vol. 29, nº 1, 1989, pp. 46-56
- DASS, P. y PARKER, B.: Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning, *Academy of Management Executive*, vol. 13, nº 2, 1999, pp. 68-80.
- DESSLER, G.: *Human Resource Management* (9<sup>th</sup> ed.). Pearson Education, Inc. New Jersey: Prentice Hall. 2003.
- DIERICKX, I. y COOL, K.: Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, vol. 35, nº 12, 1989, pp. 1504-1513.
- DUNNING, J. H.: International production and the multinational enterprise. 1981.
- The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, vol. 19, nº 1, 1988, pp. 1-32.
- EGAN, M. y BENDICK, M.: Workforce Diversity Initiatives of US Multinational Corporations in Europe. *Thunderbird International Business Review*, vol. 45, nº 6, 2001, pp. 701-727.
- ERRUNZA, V. R. y SENBET, L. W.: The effect of international operations on the market value of the firm: Theory and evidence, *Journal of Finance*, vol. 36, 1981, pp. 401-417
- EUROSTAT: <http://www.centre-inffo.fr/bib/motscles/STATISTIQUE.html>. 2001.
- FERNANDEZ, J. P.: *The diversity advantage*. San Francisco: New Lexington Press. 1993.

- FERNER, A., ALMOND, P. y COLLING, T.: (forthcoming) Institutional theory and the cross-national transfer of employment policy: the case of «workforce diversity» in US Multinationals.
- FINKELSTEIN, S. y HAMBRICK, D. C.: Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations, Minneapolis/St. Paul: West Pub. Co. 1996.
- FRANKO, L. G.: Global competitive performance and the geographic location of corporate activity. *Strategic Management Society Conference*, Boston. 1987.
- GARDENSARTZ, L. y ROWE, A.: Why diversity matters? *HRFocus*, vol. 75, nº 7, s1-s3. 1998.
- GASOREK, D.: Inclusion opportunity: Levering diversity for bottom-line results in today's global marketplace. *Business Credit*, vol. 100, nº 6, 1998, pp. 70-71.
- GERINGER, J. M., BEAMISH, P. W. y DACOSTA, R. C.: Diversification strategy and internationalisation: Implications for MNE Performance. *Strategic Management Journal*, vol. 10, nº 2, 1989, pp. 109-119.
- GOMEZ-MEJIA, L. y PALICH, L.: Cultural diversity and the performance of multinational firms. *Journal of International Business Studies*, vol. 28, 1997, pp. 309-335.
- GRANT, R. M.: «The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation». *California Management Review*, vol. 33, nº 3, 1991, pp. 114-135.
- Multinationality and performance among British manufacturing companies. *Journal of International Business Studies*, vol. 18, nº 1, 1987, pp. 78-89.
- GRIGGS, L. B.: Ways to make diversity work. *HR Magazine*, vol. 36, nº 4, 1991, pp. 37-41.
- Valuing diversity: Where from... where to? In L.B. GRIGGS y LOUW, L. (Eds.) *Valuing diversity: New tools for a new reality*. New York: McGraw-Hill, 1995, pp. 1-14.
- HAMBRICK, D.: The top management Team: Key to strategic Success, *California Management Review*, vol. 30, nº 1, 1987, pp. 88-109.
- HAMBRICK, D. y MASON, P.: Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its top managers, *Academy of Management Review*, vol. 9, nº 2, 1984, pp. 193-207.
- HARRISON, D., PRICE, K. y BELL, M.: Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, vol. 41, nº 1, pp. 96-108.
- HART, S. L.: The natural resource based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20: 1995, pp. 986-1014.
- HON, L. C.: Diversity Issues and Public Relations: Diversity Issues in the Workforce. *Journal of Public Relations Research*, vol. 12, nº 4, 2000, pp. 309.
- HSU, CH. y BOGGS: Internationalization and Performance: Traditional Measures and Their Decomposition. *The Multinational Business Review*, vol. 11, nº 3, 2003, pp. 23-49.
- HYMER, S. H.: The international operations of national firms: A study of direct foreign investment. PH.D. thesis, MIT. 1960.
- ILES, P. y HAYERS, P. K.: Managing diversity in transnational project teams: A tentative model and case study. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 12, nº 2, 1997, pp. 85-117.
- JACKSON, S.: Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. In Shrivastava, A. HUFF y J. DUTTON (Eds.) *Advances in Strategic Management*, Greenwich. CT: Jai Press 8: 1992, pp. 345-382.
- JACKSON, S. E., JOSHI, A. y ERHARDT, N. L.: Recent Research on Team and Organizational Diversity: Swot Analysis and Implications, *Journal of Management*, vol. 29, nº 6, 2003, pp. 801-830.

- JACKSON, S. y SCHULER, R. S.: Understanding human resource management in the context of organizations and the environments. In J.T. Spence, J.M. DARLEY y D.J. FOSS (Eds) *Annual review of psychology*, Palo alto, CA: Annual Reviews, 46: 1995, pp. 237-264.
- JACKSON, S., STONE, V. y ALVAREZ, E.: Socialization amidst diversity: The impact of demographics on work team oldtimers and newcomers. In L.L. CUMMINGS y B.M. STAW (Eds), *Research in organizational behaviour*, Greenwich, CT: JAI Press, vol. 15, 1993, pp. 45-198.
- JACKSON, S. E. y ALVAREZ, E. B.: Working through diversity as a strategic imperative. In S. E. Jackson y Associates, *Diversity in the workplace* New York: Guilford Press, 1992, pp. 13-29.
- JACKSON, S. E. y JOSHI, A.: Research on domestic and internacional diversity in organizations: A merger that Works? In N. Anderson, D. Ones, H Sinangil Y C. Viswesvan (Eds) *Handbook of work and organizational psychology*, London: Sage Publications, 2001, pp. 206-231.
- JEHN, K.: A multimethod examination of the benefits and detriments of infragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 1995, pp. 256-282.
- JEHN, K., NORTHCRAFT, G. y NEALE, M.: Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups, *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, nº 4, 1999, pp. 741-763.
- JUNI, S., BRANNON, R. y ROTH, M. M.: Sexual and racial discrimination in service-seeking interactions. A field study in fast food and commercial establishments. *Psychological Reports*, vol. 63, nº 1, 1998, pp. 71-76.
- KAMOCHÉ, K.: A critique and a proposed reformulation of strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, vol. 4, nº 4, 1994, pp. 29-43.
- KIM, W. S. y LYN, E. O.: Reverse investments in U.S. Manufacturing Industries. *Journal of International Business Studies*, vol. 18, nº 2, 1987, pp. 53-67.
- KLEIN, B. y LEFFLER, K.: The Role of market forces in Assuring Contractual Performance, *Journal of Political Economy*, vol. 89, nº 4, 1981, pp. 615-641.
- KLEIN, B., CRAWFORD, R. y ALCHIAN, A.: Vertical Integration, Appropriable rents and the competitive contracting process, *Journal of Law and Economics*, vol. 21, nº 2, 1978, pp. 297-327.
- KOCHAN, T., BEZRUKOVA, K., ELY, R., JACKSON, S., JOSHI, A., HEHN, K., LEONARD, J., LEVINE, D. y THOMAS, D.: The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network, *Human Resource Management*, vol. 42, nº 1, 2003, pp. 3-21.
- KOSSEK, E. E. y LOBEL, S. A.: *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace*. Cambridge MA: Blackwell. 1996.
- KUMAR, M. S.: Growth acquisition and investment: An analysis of the growth of industrial firms and their overseas activities. Cambridge UK: Cambridge University Press. 1984.
- KUROWSKI, L.: Cloaked culture and veiled diversity: why theorists ignored early US workforce diversity, *Management Decision*, vol. 40, nº 2, 2002, pp. 183-91.
- LIPPMAN, S. A. y RUMELT, R.: Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, vol. 13, 1982, pp. 418-438.
- MAHONEY, J. T. Y PANDIAN, J. R.: The resourced based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 13, nº 5, 1992, pp. 363-380.
- MCCORMICK, A. E. y KINLOCH, G.: Interracial contact in the costumer-clerck situation. *Journal of Social Psychology*, vol. 126, nº 4, 1986, pp. 551-553.

- MCLEOD, P. y LOBEL, S.: The Effects of ethnic diversity on idea generation in small groups. *Paper presented in annual meeting of the Academy of Management*, Las Vegas. 1992.
- MCLEOD, P. L., LOBEL, S. A. y COX, T. H.: Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small Groups research*, vol. 27, 1996, pp. 246-264.
- MC-SWINEY, A.: Costos y Beneficios de las corrientes Migratorias. <http://www/jornada.unam.mx>. 2004.
- MILLIKEN, F. y MARTINS, L.: Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, vol. 21, 1996, pp. 402-433.
- MORCK, R. y YEUNG, B.: Why investors value multinationality. *Journal of Business*, vol. 64, n° 20, 1991, pp. 165-187
- MORRISON, A. M.: *The New leaders: Guidelines on leadership diversity in America*. San Francisco: Jossey Bass. 1992.
- NEMETH, C. J.: Minority dissent as a stimulant to group performance. In S. WORCHEL, W. WOOD y J. A. SIMPSON (Eds.), *Group process and productivity*, Newbury Park, CA Sage, 1992, pp. 95-111.
- NORTON, J. R. y FOX, R. E.: *The change equation: Capitalizing on diversity for effective organization change*, Washington, DC: American Psychological Association. 1997.
- O'REILLY, C. y FLATT, S.: Executive team demography, organizational innovation and firm performance. *Paper presented at the 49<sup>th</sup> Annual Meeting of the Academy of Management*, Washington, DC. 1989.
- O'REILLY, C. A. y FLATT, S.: Executive team demography: Organizational innovation and firm performance: *Working paper*. Berkeley, CA: School of Business, University of California at Berkeley. 1989.
- PALLICH, L. y GOMEZ-MEJÍA, L.: A theory of Global Strategy and Firm efficiencies: Considering the effects of Cultural diversity, *Journal of Management*, vol. 25, n° 4, 1999, pp. 587-607.
- PELLED, L.: Demographic diversity, conflict and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7, 1996, pp. 615-631.
- PETERAF, M.: The cornerstone of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, vol. 14, n° 3, 1993, pp. 179-191.
- PFEFFER: *Competitive advantage through people*. Boston. Harvard Business School Press. 1994.
- PORTER, M. E.: *Competitive Strategy*. Free Press, New York. 1980.
- PRIEM, R., HARRISON, D. y MUIR, N.: Structured conflict and consensus outcomes in group decision making. *Journal of Management*, vol. 21, 1995, pp. 691-715.
- RAMASWAMY, K.: Multinationality configuration, and performance: A study of MNEs in the US drug and pharmaceutical industry. *Journal of International Management*, vol. 1, 1995, pp. 231-253.
- REED, R. y DEFILLIPPI, R. J.: Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 1, 1990, pp. 88-102.
- RICHARD, O.: Racial diversity, business strategy, and firm performance: a resource-based view, *Academy of Management Journal*, vol. 43, 2000, pp. 164-177.
- RICHARD, O. C., BARNETT, T., DWYER, S. y CHADWICK, K., Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions, *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 2, 2004, pp. 55-266.

- RUMELT, R.P.: Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, vol. 3, nº 34, 1974, pp. 359-370.
- SAMBHARYA, R. B.: Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of US Multinational Corporations, *Strategic Management Journal*, vol. 17, nº 9, 1996, pp. 739-746.
- SCHULER, R. y JACKSON, S.: Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practices, *Human Resource Planning*, vol. 10, nº 3, 1987, pp. 125-142.
- SHINAGAWA, L. H. y JANG, M.: *Atlas of American Diversity*, Walnut Creek, CA: AltaMira Press. 1988.
- SHRM *Diversity Initiative*, [www document] <http://www.shrm.org/diversity> (accessed 24 July 2003). 2002.
- SIDDAHARTHAN, N. S. y LALL, S.: Recent growth of the largest US multinationals. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol. 44, 1982, pp. 1-13.
- SPENDER, J. C. y GRANT, R.: Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, nº 17, 1996, pp. 5-11.
- STEINER, I. D.: Group process and productivity. San Diego: Academic Press. TAYLOR, S., BEECHLER, S., NAPIER, N. 1996 *Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management*, 1972.
- SULLIVAN, D.: Measuring the degree of internationalisation of a firm. *Journal of International Business Studies*, vol. 25, nº 2, 1994, pp. 325-342.
- THOMAS, H. y GRANT, R. M.: Is diversification profitable?. *Strategic Management Society Conference*, Boston. 1987.
- TIHANYI, L. Y ELLSTRAND, A. E., DAILY, C. M Y DALTON, D. R.: Composition of the Top Management Team and Firm International Diversification, *Journal of Management*, vol. 26, nº 6, 2000, pp. 1157-1177.
- TRIANDIS, H.: The Future of Workforce Diversity in International Organisations: A Commentary. *Applied Psychology: An International Review*, vol. 52, nº 3, 2003, pp. 486-496.
- TRIANDIS, H. y BHAWUK, D.P.: *Bridging the gap between theory and practice: A comparative study of current diversity programs*. Final report, working paper nº 2. Champaign: University of Illinois Center of Human Resource Management. 1994.
- TRIANDIS, H. C.; KUROWSKI, L. L. y GELFAND, M. J.: Workplace Diversity in H.C. TRIANDIS; M. DUNETTE, y L. M. HOUGH (Eds.) *Handbook of industrial and organizational psychology* Palo Alto: Consulting Psychology Press, 1994, pp. 770-827.
- VERNON, R.: Sovereignty at bay: *The multinational spread of U.S. enterprises*. New York: Basic Book, 1971, pp. 52.
- WALLY, S. y BECERRA, M.: Top Management Team Characteristics and Strategic Change in International Diversification, *Group and Organization Management*, vol. 26, nº 2, 2001, pp. 165-188.
- WATSON, W. E., KUMAR, y MICHAELSEN, L. K.: Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36, 1993, pp. 590-602
- WENTLING, R. M. y PALMA-RIVAS, N.: Current status and future trends of diversity initiatives in the workplace. Diversity expert's perspective. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 9, nº 3, 1998, pp. 235-353.
- WERNEFELT, B.: A resourced-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 1984, pp. 171-180.
- WILLIAMS, K. y O'REILLY, C. A.: *Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research*. in STAW, B. M./ SUTTON, R. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 1998, pp. 77-140.

- WINTER, S.: On Case, Competence and the Corporation, *Journal of law, Economics and Organization*, Vol. 4, no 1, 1988. p. 163-181.
- WRIGHT, P., FERRIS, S. y KROLL, M., Competitiveness through management diversity: Effects on stock price valuation. *Academy of Management Journal*, vol. 38, nº 1, 1995, pp. 272-287.
- WRIGHT, P. M., SMART, D. L. y MCMAHAN, G. C.: Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal*, vol. 38, 1995, pp. 1052-1074.
- WRIGHT, P. M. y MCMAHAN, G. C.: Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, vol. 18, 1992, pp. 295-320.
- ZUCKER, L. G.: Institutional theories of organizations, *Annual Review of Sociology*, vol. 13, 1987, pp. 443-464.