



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

TÍTULO:

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO
ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE:**

**INGENIERO EN CIENCIAS EMPRESARIALES CON MENCIÓN EN
GESTIÓN EMPRESARIAL**

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:

PAMELA VANESA VILLACIS MIRANDA

NOMBRE DEL TUTOR:

ING. JOSÉ GABRIEL MACUY

SAMBORONDÓN, ABRIL DEL 2015

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Gestión Estratégica de la Diversidad como Instrumento Esencial en la Administración de Empresas

Pamela Villacis Miranda

Universidad Espíritu Santo – Ecuador

Resumen

La gestión de la diversidad es el proceso de consentimiento y manejo de las diferencias y semejanzas de la fuerza de trabajo de la empresa como uno de los pilares potenciales de la organización. Dicho proceso agregará valor a la compañía, teniendo presente una gestión basada de forma estratégica en valores empresariales y estará siempre orientada hacia el futuro. El siguiente trabajo tiene como objetivo determinar las mejores estrategias de la gestión de la diversidad para lograr el éxito en la administración de empresas. Para el objetivo planteado se realizó un análisis bibliográfico, y se procedió a estudiar detenidamente lo concerniente a la gestión de la diversidad y al impacto que pueden brindar los administradores de empresas al llevarla de la mejor manera posible. Los resultados obtenidos logran cubrir datos tales como: factores culturales involucrados en la gestión de la diversidad, la importancia de llevar una gestión estratégica de la diversidad empresarial, y los beneficios y obstáculos que se presentan durante su administración.

Palabras claves: Gestión de la Diversidad, Motivación, Talento Humano, Comportamiento Organizacional, Administración Estratégica.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Abstract

Diversity management is the conscious process of acceptance and usage of the differences and resemblances of the workforce as a pillar of the organization. Such process will add value to the enterprise, taking into consideration it is strategically based on the company's values and oriented towards the future. The following paper's objective is to determine the best strategies for managing diversity in order to achieve success in business administration. For such objective a literature review was performed, and information was carefully studied concerning the management of diversity in the workplace and the impact it can bring when managers administrate it in the best possible way. The results obtained were able to cover data such as: cultural factors involved in the management of diversity, the importance of a strategic management of corporate diversity, and the benefits and obstacles encountered during its management.

Keywords: Diversity Management, Motivation, Human Talent, Organizational Behavior, Strategic Management.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Introducción

El manejo de las finanzas, las implementaciones de nuevas tecnologías, y los recursos de la empresa a nivel general, son y siempre serán manejados y supervisados por los empleados dentro de la empresa. Toda organización se mantiene viva a través de sus trabajadores, y se debe tener presente que éstos poseerán características y cualidades distintas entre unos y otros(Coulthard, 2014).

Cada individuo tiene una forma distinta de ver el mundo y de interactuar con el mismo, por lo que a pesar de proceder de sociedades iguales, cada uno tendrá un mundo interno diferente. Todo individuo cuenta con diversas formas de interactuar, distintas formas de trabajar, y distintos valores humanos que guíen sus acciones. La unión de estos factores dentro de una organización conlleva a lo que se conoce como diversidad en la fuerza laboral(Brees, 2014).

La presencia de una fuerza laboral diversa tiene estrecha relación con factores tales como: avances tecnológicos, la industrialización y desarrollo de los países, y la existencia de sociedades multiculturales; el éxito de la empresa dependerá de la forma en cómo se conduzcan las relaciones transculturales dentro de la misma. En lo que al área de talento humano y a gerentes compete, el entendimiento, el impulso y la apreciación de la diversidad cultural se torna imprescindible.

El constante desarrollo y mejora de la actividad productiva de la empresa va a depender directamente de la labor realizada por sus trabajadores, y es por lo tanto que el buen manejo de las actividades y el correcto desenvolvimiento de los

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

empleados dependerán de la motivación que éstos tengan por su trabajo y de su empatía con los objetivos y valores de la compañía (Franklin, 2011).

Gestionar estratégicamente la diversidad cultural empresarial es un verdadero reto, por lo que es necesaria la presencia de valores organizacionales, mismos que permitan interactuar con justicia, igualdad, y armonía. Se considera que el fomento de una verdadera cultura de diversidad garantizará la posibilidad de mantenerse al frente en el mercado y de alcanzar una ventaja competitiva en relación con las demás organizaciones.

Datos estadísticos de la mejora financiera de la empresa no han sido posibles de alcanzar debido a la reciente atención brindada a la gestión de la diversidad laboral, sin embargo, gracias a la existencia de programas informáticos, se ha podido obtener resultados concretos de la mejora en los niveles de productividad de los trabajadores. Uno de dichos valiosos programas incentivados a ser usados en las compañías es el software Halogen, gracias al cual cada empleado contará con la oportunidad de registrar sus progresos en un sistema computarizado, de revisarlos con periodicidad y de verificar a su vez el progreso de sus pares (Halogen, 2015). El uso del presente programa permite no sólo que los trabajadores se vean motivados por mejorar constantemente su propio desempeño, sino que los incita a volverse competitivos y dar lo mejor de sí para lograr de esa manera alcanzar los más altos niveles de productividad en comparación con el resto de trabajadores.

Durante el estudio realizado se va a proceder a analizar e indagar en la importancia de llevar una gestión estratégica de la diversidad en la fuerza laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

de las empresas, así como a estudiar las distintas opciones a poner en práctica para alcanzar la gestión estratégica dentro de la organización.

La información a ser obtenida es de revisión y análisis bibliográfico; donde el desarrollo de la investigación se realiza bajo un nivel descriptivo, y en el cual se puntualiza con detalle los elementos pertinentes a la naturaleza del estudio realizado. Se hace uso de recopilación de información a partir de una extensa revisión de literatura, herramienta de recolección de datos de gran utilidad para el desarrollo de la investigación.

El flujo constante de individuos y de la diversidad cultural existente en las empresas da valor al desarrollo de la investigación. Se considera que la importancia de la misma radica en una aplicación práctica y que servirá como pauta para una gestión estratégica del talento humano.

A partir del desarrollo de la investigación se proveerá a administradores y a encargados del área de talento humano con herramientas clave que los ayudarán a mantener equilibrio dentro de su ámbito de trabajo; se logrará inducir la reducción de los niveles de rotación de personal, una mayor atracción y retención de trabajadores altamente cualificados, y mayores niveles de creatividad dentro de la organización.

Marco Teórico

Antecedentes

Con el pasar de los años ha sido posible cambiar el concepto erróneo de sociedad mono cultural a un concepto más preciso como lo es el multicultural, surgido a partir de la industrialización y del desarrollo y evolución constante de

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

los distintos pueblos, países y sociedades del mundo (Castaño, Pulido, & Montes del Castillo, 1998).

Cada individuo tiene una interpretación y una visión única del mundo que lo rodea, motivo por el cual, el esfuerzo de establecer una homogeneidad a cabalidad con respecto a la cultura de una sociedad son dados en vano. Cada uno de los comportamientos, acciones, o formas de realizar las múltiples actividades cotidianas varían no solo de sector en sector, sino que varían también de familia en familia, y por lo tanto, de individuo en individuo (Kees, Huijgen, & Fisscher, 2005).

Los distintos grupos culturales muestran diferentes características de comportamiento, diferentes creencias, diferentes valores y actitudes, y distintas (así como únicas) formas de construir y ejecutar las diversas actividades dentro de una empresa (Isaac, 2015). Es por ello que los gerentes de toda organización necesitan estudiar, interiorizar, y analizar lo concerniente a una correcta gestión de la diversidad en el campo laboral, así como a su vez, buscar las mejores alternativas para implementar dicha herramienta administrativa en su campo de trabajo.

Debido a la globalización, industrialización, y a los desarrollos tecnológicos existentes, la posibilidad de interactuar y de establecer conexiones con personas de diversas partes del mundo crece de forma acelerada (Premdas, 2011). A su vez, la tecnología ha hecho posible que la interacción entre personas sea mayor y más rápida, causando que las empresas cuenten con trabajadores que viven en una sociedad hiper conectada (Serrano-Puche, 2013).

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Los cambios tecnológicos llevan a diversos países al desarrollo y a la industrialización. A su vez, dichos cambios, y dicho desarrollo, está ligado al flujo y movimiento de los individuos de un país a otro en busca de mejores oportunidades, haciendo imperativa la necesidad de aprender estrategias y técnicas con respecto a la interacción entre las diversas culturas (Johnson, 2011).

Se asevera que administradores llevan uno u otro tipo de enfoque de gestión de la diversidad dependiendo del nivel de acogida e impulso que le den a ésta; se demostrará de dicho modo el nivel de aceptación que administradores tienen por una fuerza laboral diversa.

Enfoques teóricos de la Gestión de la Diversidad

De acuerdo a información obtenida de investigaciones realizadas por el Institute of Business Research de la Universidad Daito Bunka en Japón (2010), existen cuatro enfoques teóricos de la gestión de la diversidad. Los enfoques mencionados incluyen perspectivas tanto internas, referentes al valor de las diferencias individuales y a la igualdad de oportunidad para los trabajadores, como externas y globales, las mismas que incluyen el manejo de la diversidad a nivel general y su importancia en el ámbito global multicultural (McDonald, 2010).

Escenario Uno: Igualdad de Oportunidades de Empleo

El presente escenario considera como pilares de información lo concerniente al ámbito legal de la igualdad de oportunidades. Por ley, empresas se han visto obligadas a seguir políticas de inclusión de los trabajadores, las cuales se han vuelto la razón base de la existencia de una gama de diversidad en la fuerza laboral.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

En el caso de la República del Ecuador, se observa la apreciación y la inclusión de la diversidad de las personas trabajadoras a través de ciertos artículos redactados en su Constitución. La Constitución del Ecuador del año 2008, respecto a los Derechos del Buen Vivir afirma lo siguiente:

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado(Asamblea Constituyente del Ecuador, 2008).

Del mismo modo, y cumpliendo con la justa y correcta inclusión de los ecuatorianos en el ámbito laboral, el Estado vela por la inclusión laboral de jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad, y demás grupos vulnerables del país; enfocarán su atención en la creación de programas de trabajo justos, demostrando así el apoyo a ser brindado a todo ecuatoriano con capacidad de laborar.

La existencia de diversidad empresarial se mantiene por razones legales, mas no por motivos intrínsecos y verdaderas políticas de ética y valores de la empresa. La aceptación de un personal diverso va ligado únicamente por cuestiones de ley, razón por el cual, de estas no existir, la diversidad empresarial no sería considerada un pilar para la organización.

Escenario Dos: El Valor de las Diferencias Individuales

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

El valor de las diferencias individuales está ligado a tres teorías base que incluyen: teoría del individuo, teoría grupal, y teoría del multiculturalismo (McDonald, 2010). La teoría del individuo enfoca sus esfuerzos hacia el entendimiento y comprensión del comportamiento de los individuos dentro de la empresa. A su vez, busca estudiar a fondo la raíz de la motivación de los empleados, así como su psiquis, alcanzado una mejora en el desempeño y productividad de los individuos.

La teoría grupal, por otro lado, enfoca su estudio en la interacción entre los trabajadores. El interés máximo radica en el análisis del comportamiento de grupo, la dinámica entre los individuos y el desarrollo personal y profesional que se brindan entre unos y otros (Villamizar & Castañeda, 2014). Se busca llegar a un fin o meta común mediante esfuerzos conjuntos, y como administradores de empresas se lo pretende realizar en lapsos cortos de tiempo, con bajo uso de recursos, y con niveles de productividad altos.

La teoría del multiculturalismo advierte que dentro de cada cultura se encontrarán características distintivas con respecto a variables tales como el tiempo, la comunicación, y las relaciones. Según (Lunenburg, 2011), la dimensión de las relaciones es aquella que hace referencia a la manera en cómo la empresa valora lo que es de valor personal para sus empleados, tomando en cuenta la importancia que tiene para los individuos su familia, su trabajo, sus emociones y sus actitudes frente a la vida.

La dimensión del tiempo se relaciona con la importancia que tiene la unidad de tiempo para los empleados, siendo de gran valor en temas de

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

presentación de proyectos, productividad, asistencia puntual a reuniones y entrevista, entre otros.

Finalmente, la dimensión de la comunicación se refiere a la forma en cómo cada miembro de la empresa se expresa de forma verbal y no verbal. El sentido del espacio personal, los gestos, la expresión de emociones, y el idioma hablado son ciertas variables a tener en cuenta (Álvarez, 2009).

Escenario Tres: Gestión de la Diversidad

Se reconoce como gestión de la diversidad al producto obtenido de la labor de los diferentes sub-sistemas del área de talento humano con respecto a su personal multicultural, donde se verá reflejado el campo del reclutamiento, la recompensa, la evaluación del rendimiento, el desarrollo de los empleados y los comportamientos individuales gerenciales, encaminados hacia el alcance de una ventaja competitiva a través del liderazgo y el trabajo en equipo(Olivencia, 2015).

Las organizaciones se comprometen a evaluar y comunicar con claridad a sus empleados el valor y el aporte que la diversidad les brinda. Reclutar, retener y formar a un personal diverso y productivo se torna un imperativo en cuanto a la gestión estratégica de la diversidad respecta.

De acuerdo a la efectividad del manejo de una empresa rica en diversidad, resultados con respecto a la retención de su talento humano podrán ser medidos a través de las siguientes fórmulas:

$$\text{Tasa de rotación mensual} = \frac{\text{empleados que entran} - \text{empleados que salen}}{\text{total empleados}} \times 100$$

$$\text{Ingresos por empleado} = \frac{\text{total ingresos}}{\text{total empleados}}$$

$$\text{Costos de capital humano} = \frac{(\text{sueldo} + \text{beneficios} + \text{coste laboral})}{\text{equivalentes a tiempo completo}}$$

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

(Samaniego, 2011)

De las fórmulas presentadas anteriormente, la de mayor importancia es la tasa de rotación de los empleados. Índices muy bajos están ligados a un personal con escasas de nuevas ideas, mientras que, un índice alto es sinónimo de ideas varias, sin la capacidad de cumplir todas a cabalidad debido a la alta rotación del personal.

Escenario Cuatro: Gestión de la Diversidad a Nivel Global

La integración de diferencias culturales dentro de la organización llevará a la empresa a expandir sus conexiones, a ampliar sus rangos de trabajo, y a salir geográficamente de su punto de partida (Muscalu, 2014). El escenario busca ir de una gestión de diversidad interna a una gestión de diversidad en el campo global. Las organizaciones que se encuentren en este enfoque son las que ven la diversidad empresarial como una herramienta clave y digna de ser promovida, debido a su impulso hacia la creatividad y hacia la innovación empresarial.

Las nuevas visiones, nuevas ideas, y nuevas perspectivas de vida ligadas a la presencia de diversidad son las que eleven la organización hacia su pico, y será el reclutamiento y la retención de un personal de punta lo que lleve a la empresa a su auge global.

Tomando como ejemplo América Latina y España, estudios aseguran el acercamiento entre ambos sectores debido a la demostración de similitud existente en ambos. Los nexos de unión existentes por parte de los países demostraron ser de mayor peso frente a cualquier aspecto diferenciador entre los mismos. La diversidad social y cultural de cada país se aportaron mutuamente a través de una

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

visión y una posición distinta de percibir y analizar las diversas actividades empresariales de globalización económica(López Domínguez, 2005).

Una vez analizados los distintos enfoques dentro de la gestión de la diversidad, se los debe fomentar como una práctica constante dentro de las empresas. Para alcanzar el objetivo planteado, el autor hace extensión de cuatro pasos a seguir.

Pasos para promover y estimular la diversidad dentro de las empresas

Administradores y encargados del área de talento humano de la empresa velarán por promover y estimular la diversidad organizacional a través de los procesos de:

- Reclutamiento y contratación de personal,
- Aumento de los factores satisfactorios e insatisfactorios,
- Administración, desarrollo y retención de los mejores talentos, y
- Medición y diagnóstico de los pasos 1-3 de manera continua (Brees, 2014).

Paso Uno: Reclutamiento y contratación de personal

La organización debe velar por buscar, contratar y desarrollar las mejores capacidades. Encontrar el mejor talento incluye decisiones acerca de dónde y cómo reclutar a los candidatos idóneos. La búsqueda de candidatos en áreas geográfica y socialmente distintas abrirá paso a un reclutamiento efectivo de alta diversidad. (Cantero Arana, 2013).

El reclutamiento de personal se lo puede realizar de forma interna o externa; se podrá realizar por parte de los empleados actuales o demás personas que estén ligadas con la empresa, o a través de anuncios, volantes, e información

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

colocada en distintas instituciones; vía física, digital, o medios de comunicación. Se pretende lograr atraer candidatos de diversos sectores sociales, de diversas áreas profesionales, y de diversos niveles de estudios, alcanzando de dicho modo la diversidad deseada.

Las evaluaciones realizadas, las entrevistas pactadas, y el análisis de las habilidades de interacción entre unos y otros son considerados un pilar clave para la posterior selección y contratación. Encargados del sub-sistema de talento humano velarán por la evaluación de aquellos individuos que tengan facilidad de acoplarse con personal de distintos rasgos tanto físicos como intrapersonales, asegurando así la efectiva integración e interacción entre unos y otros, y que la presencia de diversidad de trabajadores sea una ventaja competitiva para empresa, mas no un obstáculo a superar.

Paso Dos: Aumento de los factores satisfactorios e insatisfactorios

Se reconoce como factores satisfactorios a todo cuanto incentiva a los trabajadores a producir de la mejor manera posible; a su vez, se reconoce como insatisfactorios a todo aquello que le reduce al trabajador su motivación para continuar con altos niveles de productividad (Trifunovska & Trifunovski, 2010).

Los factores satisfactorios incluyen todo cuanto brinda al empleado una motivación para realizar su trabajo; los más comunes engloban las siguientes pautas o características:

- Posibilidad de laborar de acuerdo a aptitudes y habilidades personales,
- Buena relación entre empleado y empleador, y
- Relación positiva entre empleados,

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

- Acceso a recursos de trabajo,
- Confianza plena en el trabajo y gestión de los rangos superiores,
- Oportunidades de escalar y de desarrollo en el rango laboral,
- Fijar expectativas claras con respecto a los requerimientos del trabajo,
- Compensación justa, y
- Reconocimiento (McCoy, 2012)

Los factores insatisfactorios, por el contrario, son la causa de un trabajador desmotivado y encaminado hacia el estrés ocupacional; forman parte de este grupo los siguientes:

- Carencia de un proyecto de desarrollo profesional,
- Clima y ambiente organizacional pobre(Chandrasekar, 2011)

A su vez, de acuerdo con Marchand y Blanc (2011), otros de los factores insatisfactorios que causan desmotivación incluyen:

- Leve inteligencia emocional aplicada por los altos rangos,
- Discriminación y prejuicios, y
- Falta de un entorno laboral competitivo(Marchand & Blanc, 2011)

Paso Tres: Administrar, desarrollar y retener a los mejores talentos

La retención de talento va ligada a una continuidad en el crecimiento profesional de los individuos(Martin & Schmidt, 2010).Una contrataciónbasaba en las características mostradas durante el proceso de selección no es causa de un desempeño igual o mayor en el futuro, y es por ello que la constante inversión en el desarrollo de los trabajadores es un pilar para el bienestar de la organización.

Mantener a los trabajadores comprometidos con los esfuerzos de la empresa es un objetivo a ser buscado por parte de administradores, pues mientras

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

los empleados encuentren coherencia con las metas buscadas por la organización, su apoyo hacia la misma permanecerá inquebrantable.

Contar con trabajadores con altos niveles de aptitudes y habilidades no es consecuente con su desempeño efectivo en el largo plazo; permitir el aprendizaje a través de la propia experiencia es un factor clave en la retención de personal. La oportunidad de demostrar a la empresa y a sí mismos de lo que se es capaz es un elemento indispensable para la motivación y la permanencia del individuo dentro de la empresa(Fernández Gil, 2014).

La estrategia de talento debe ir alineada con la estrategia de negocio, motivo por el cual los administradores que deseen alcanzar una gestión efectiva de la diversidad empresarial deberán mantener en alto tal objetivo. Todo trabajador motivado por la cultura de la empresa, y por la estrecha relación entre sus objetivos y sus iniciativas diarias, demostrará por consiguiente apoyo y fidelidad a la organización(Marchant, 2008).

Paso Cuatro: Diagnosticar de una manera continua los pasos 1-3

Los pasos 1 al 3 se deben diagnosticar con periodicidad, basando su análisis en el alcance de objetivos previamente establecidos. Los administradores se encuentran en el deber de formular objetivos específicos para cada paso, y mantenerlos en una base de datos de la empresa para evaluaciones posteriores(Halogen, 2014).

El propósito de mantener un continuo análisis del desempeño, motivación, y retención del nuevo talento, es proporcionar a la empresa con datos concretos, cantidades, índices, e información cuantitativa en general.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Las medidas cuantitativas principales a evaluar incluyen:

- Tasa de rotación de personal,
- Niveles de productividad de la empresa, e
- Índices de los montos de inversión dedicados al desarrollo del personal

Las medidas previamente mencionadas servirán como base para evaluar la efectividad en retención del personal contratado y la incidencia de renuncias, el impacto en la productividad relacionado con las nuevas contrataciones, y el análisis del nivel de impacto en la productividad de la empresa en relación con el desarrollo de habilidades de los trabajadores.

Un personal diverso, capaz, con potencial de desarrollo, ligado verdaderamente con la empresa y sus objetivos, y que mantiene altos niveles de productividad y mejoras dentro de la compañía, demostrará de forma práctica los resultados positivos de llevar de forma estratégica una fuerza laboral rica en diversidad. Se logrará además que exista un sentido de motivación en los trabajadores al llevar correctamente los cuatro pasos de la gestión de la diversidad previamente analizados.

La Gestión Estratégica de la Diversidad y la Motivación de los Empleados

Todo trabajador producirá bajo dos tipos de motivación: intrínseca y extrínseca. Se considera como motivación intrínseca la arraigada a factores específicos y personales de los trabajadores; la misma está ligada a todo aquello que produce en el empleado una motivación a largo plazo, permanente, y estable (ABA Bank Marketing, 2011). Los trabajadores se mostrarán motivados cuando la cultura de la empresa como tal apoya su crecimiento profesional, los incita a expresarse, a desarrollar su creatividad, y muestra plena confianza en sus

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

capacidades; la autoestima mejorará, dejando una fuerza laboral satisfecha. Sentirse valorados, realizados, y capaces de alcanzar metas altas incluyen ciertas de las variables que los mantengan en constante motivación.

La motivación extrínseca se considera como aquella que busca estimulación a partir de los medios existentes para llegar a un fin, mas no el logro del fin como tal (Cepero López, 2005). Rasgos contraproducentes del presente tipo de motivación es que a falta de su existencia, se verá una falta inmediata de motivación hacia el logro de un trabajo eficiente. El trabajador actúa en vista de los beneficios a corto plazo a obtener, y deja de lado el verdadero objetivo de sus labores. Ejemplos concernientes a medios extrínsecos de motivación laboral incluyen: periodos de vacaciones, bonos, movimiento en los salarios, ambiente laboral.

De acuerdo a investigaciones con respecto a los niveles de motivación de los empleados, se ha podido obtener los siguientes datos:

- 1 de cada 3 empleados con alto potencial admiten no dar todo su esfuerzo en el cumplimiento de su trabajo,
- 1 de cada 4 empleados aseguran creer que dentro de un año trabajarán para una compañía distinta, y
- 1 de cada 5 empleados considera que sus aspiraciones personales son distintas de las que la organización mantiene para ellos (Martin & Schmidt, 2010).

Administradores deberán velar por alcanzar los niveles de motivación precisos para sus empleados. A mayores niveles de personal correctamente motivado, mayor nivel de productividad dentro de la empresa, y menores niveles de

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

renuncias(Reinholt, Pedersen, & Foss, 2011). A su vez, el talento humano contratado podrá verdaderamente desarrollarse dentro de la organización y volverse un verdadero activo para la misma.

La Motivación y el Comportamiento Organizacional

Contar con una fuerza laboral diversa conlleva a que una sola medida no pueda ser aplicada de forma general, por lo que esfuerzos a ser aplicados para alcanzar una verdadera motivación por parte de los empleados deben cubrir necesidades particulares. (Chiavenato, 2009).

Siendo la motivación de los individuos un factor clave para su productividad, en cuanto a la gestión de la diversidad respecta, administradores deberán tomar en cuenta las siguientes pautas:

- Llevar una base de datos donde se muestre de manera periódica los niveles de productividad de los empleados; permitir que trabajadores de todos los rangos empresariales formen parte del programan, incentivando la unión de los que en un momento formaban parte de la minoría(American Society of Safety Engineers, 2015).
- Alentar a los trabajadores a entender y apreciar realmente el valor de la diversidad.
- Incentivar a los trabajadores a expresar toda idea que sea de apoyo para la empresa. Se logrará de ese modo alcanzar una diversidad de puntos de vista, distintas ideas, y distintos caminos para alcanzar una meta común(Serrano-Puche, 2013).
- Foros de empleados: permitir con periodicidad la oportunidad a los empleados de discutir en distintos grupos de trabajo. Se tiene como

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

objetivo el fomento de la diversidad entre trabajadores para lograr adquirir mayores y más diversos conocimientos dentro del campo laboral (Morisue, 2011)

- Contar con un Consejo Asesor de la Diversidad: empleados de distintos grupos de trabajo nombrarán a un líder que los representará en reuniones periódicas y podrá dar a conocer las necesidades de sus pares.

Todo cuanto fue detallado con anterioridad asegura un mayor compromiso de los empleados para con la empresa y una mayor motivación para el alcance de los objetivos establecidos. Una fuerza laboral motivada, satisfecha, y que se siente verdaderamente conforme, logrará demostrar en la práctica, las ventajas competitivas consecuentes de la diversidad empresarial.

La Diversidad Cultural y la Creatividad

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), en su artículo 7, con respecto a la Diversidad Cultural y Creatividad, afirma la importancia de una sociedad rica en diversidad para el alcance de una real y verdadera interacción entre individuos de las distintas sociedades. La UNESCO afirma en su artículo lo siguiente:

Toda creación tiene sus orígenes en las tradiciones culturales, pero se desarrolla plenamente en contacto con otras culturas. Ésta es la razón por la cual el patrimonio, en todas sus formas, debe ser preservado, realzado y transmitido a las generaciones futuras como testimonio de la experiencia y de las aspiraciones humanas, a fin de nutrir la creatividad en toda su diversidad e inspirar un verdadero diálogo entre las

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

culturas(Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2001).

De acuerdo a lo mencionado en el artículo previamente citado, se demuestra que organizaciones mundiales no consideran suficiente imponer por ley la protección y el apoyo a la diversidad, sino que demuestra de forma abierta las razones que respaldan su importancia.

El mismo concepto es posible de ser aplicado en la gestión de la diversidad. A mayor valor se le dé a la diversidad de los trabajadores, mayores posibilidades se tendrán de crear una trayectoria de ideas rica en esencia. La comunicación entre trabajadores se volverá efectiva, el sustento de sus opiniones será de gran valor para con la empresa, y los resultados de productividad a obtener podrán ser elevados a su máxima potencia.

Del mismo modo en que la gestión de la diversidad brinda consecuencias positivas para la organización, su aplicación también trae consigo consecuencias negativas, tales como la falta de empatía entre trabajadores, y conflictos entre los mismos.

Gestión de la Diversidad y Conflictoentre Trabajadores

Alcanzar un manejo efectivo de la diversidad en la fuerza laboral implica varias complicaciones. Las principales razones de conflicto entre trabajadores al momento de querer implementar una cultura empresarial rica en diversidad de sus trabajadores son las siguientes: prejuicios, estereotipos, y discriminación(Brees, 2014).

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Se entiende por prejuicio a la actitud injusta e irracional de juzgar a otros sin haber tenido ningún tipo de contacto previo (Greenberg & Colquitt, 2013). Tener prejuicios no es sinónimo de estar en lo incorrecto; todos los seres humanos están inclinados a tener prejuicios; tal y como fue previamente mencionado, se trata de actitudes irracionales.

El cerebro humano no puede retener información precisa de cada individuo con el cual interactúa, por lo que realiza una codificación y retención de información encaminada hacia generalizaciones, logrando de dicho modo volver su acercamiento con terceros más rápido, desarrollando a nivel social lo reconocido como estereotipos (Suriá, 2011).

Los prejuicios y los estereotipos abren la posibilidad de caer en la discriminación. La discriminación deja de ser una actitud irracional, y se vuelve un acto personal, racional, y voluntario (Clarke, 2011); tiene un enfoque directamente arraigado con el desbalance emocional del empleado, y es elemento clave en los niveles de motivación y por ende en la producción de los trabajadores.

El administrador debe luchar por la unión de sus trabajadores, por la protección de cada uno, y por el constante apoyo de la expresión de sus ideas. Es decisión de los administradores el hecho de aceptar, proteger y promover la diversidad, o por el contrario, de evadirla, ignorarla, y volverla un obstáculo a resolver.

El Rol de los Administradores

Todo administrador como líder de una organización con fuerza laboral diversa debe mantener y desarrollar habilidades y actitudes que le permitan

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

interactuar y relacionarse de una forma eficiente y eficaz con sus trabajadores en mando. Dos rasgos de vital importancia a ser vistos en los administradores incluyen: la sensibilidad cultural y la inteligencia emocional(Irshad & Hashmi, 2014).

Trabajadores y proveedores contarán con características diversas, y por lo tanto conocimientos y aplicación de la teoría del multiculturalismo tendrán base en el presente escenario, posibilitando comunicaciones efectivas dentro y fuera de la empresa.

Aceptar la sensibilidad cultural y apartar el etnocentrismo es el factor que logrará mantener el equilibrio organizacional, ya que administradores no verán a terceros a los ojos de su propia cultura, sino que los analizarán a cada uno de forma particular.

Componentes clave para el desarrollo profesional de una fuerza laboral diversa

Existen pautas que encaminan hacia las mejores prácticas de la gestión de la diversidad ligada de forma específica con el desarrollo de su personal. Ciertas pautas a practicar incluyen:

- Evaluación del personal a nivel de habilidades, compromiso, y aspiraciones dentro de la empresa.
- Establecimiento concreto de un plan de escala y crecimiento laboral(Whiting, 2014)
- Mantener un portafolio con los empleados más cualificados para altos rangos
- Crear planes de desarrollo para cada empleado

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

- La compensación a los empleados deberá ser única y personal(Keil, y otros, 2007)
- Hacer uso de la comunicación organizacional para mantener siempre en alto la importancia de la diversidad dentro de la empresa(Noea, Tews, & McConn, 2010)

El uso de las herramientas provistas permitirá a la empresa contar con trabajadores verdaderamente capacitados; A su vez creará en ellos el sentido de crecimiento y desarrollo profesional que buscan como motivación laboral.

Discusión

Dentro de los tipos de enfoque que se puede dar a la diversidad dentro de la empresa, se considera que el tercero y el cuarto son los necesarios a ser alcanzados y mantenidos por parte de todo administrador. El primer y segundo escenarios un primer paso hacia la aceptación de la existencia de una fuerza laboral diversa, mientras que el tercero y el cuarto se dirigen hacia la verdadera gestión y protección de la diversidad.

No se trata de tener una fuerza diversa de trabajadores, sino de mantenerla. Se debe conservar motivados a los empleados, y conservarlos fieles a la empresa, lo cual se logrará a través de la aplicación permanente de las pautas dadas a lo largo del escrito. Una verdadera cultura de inclusión, de desarrollo y de escala laboral, y tanto de libertad como de apreciación hacia la expresión de ideas, permitirá la verdadera fidelidad del trabajador para con su empresa y su puesto de trabajo(Bender, 2013).

Mantener una fuerza laboral intrínsecamente motivada es el enfoque hacia el cual todo administrador debe velar. La ciencia que estudia la conducta del ser

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

humano lo promueve, pero sin embargo, hoy en día son varios los administradores que mantienen sus esfuerzos en las recompensas de los trabajadores; logrando así que trabajen por una motivación extrínseca y fugaz.

Será de vital importancia mantener siempre en alto la presencia de factores satisfactorios sobre los insatisfactorios. El aumento de los primeros, y por lo tanto de la motivación y del buen desempeño de los trabajadores, abrirá paso a una reducción de niveles de rotación, de ausentismo de los trabajadores, y por lo tanto a una reducción en los costos correspondientes. El manejo eficaz de la diversidad laboral presentará una causa de ahorro en cuanto al dinero usado en liquidaciones, la persona necesaria para cubrir el puesto y el dinero expresado en horas de trabajo de aquellos quienes realicen la capacitación del personal entrante. Asimismo, la correcta gestión de los empleados permitirá alcanzar resultados laborales bajo el uso mínimo de recursos, como mencionado anteriormente, permitirá aumentar los niveles de productividad dentro de la empresa.

Conclusión y recomendaciones

Una gestión de diversidad efectiva requiere que el área de talento humano de la empresa trabaje en conjunto con los administradores. Ambos deben poseer verdaderas aptitudes de liderazgo, de comunicación organizacional, y de inteligencia emocional. Si se toma en cuenta únicamente las dos primeras características se estaría hablando de una gestión de personal a nivel general, sin embargo, el hecho de incluir la inteligencia emocional hace que exista una verdadera sinergia; la misma que permitirá el manejo efectivo de la diversidad dentro de la organización.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Se concluye que para que una empresa pueda realmente gozar de los frutos obtenidos a través de una fuerza laboral diversa, se necesita un correcto manejo en cuanto a la interacción con los empleados, y una verdadera reestructuración dentro de los procesos de talento humano.

Se debe tener presente que al existir diversidad, la presencia de conflictos es posible de surgir. Toda persona formará prejuicios, pero es necesario educarse, de modo que se dé paso a la posibilidad de una interacción interpersonal antes de evadir o evitar un nuevo contacto ocasionado por los mismos.

No existe ser humano con mundo interior igual que otro debido a que todos tienen sus propios antecedentes y por lo tanto sus propias formas de ver, de vivir y de actuar en la vida. Se recomienda que administradores velen por la correcta comunicación organizacional con respecto a una cultura a favor de la diversidad, y promuevan un ambiente propicio para alcanzar el valor empresarial buscado.

Los administradores pueden optar por actuar en favor de la diversidad, o por el contrario, luchar en contra de la misma. Se considera que existe una alta posibilidad de que los administradores de las empresas se encuentren enfocados en los números, en las cantidades, en los resultados de su compañía (el fin), y que dejen de lado el medio, quienes son los que verdaderamente actúan para alcanzar los objetivos planteados.

Se concluye también que no serán pocos los administradores que optan por la conformidad, y que vean en la diversidad una serie de obstáculos; sin embargo, los resultados a ser obtenidos con una fuerza laboral diversa lograrán que los rendimientos de la compañía se mantengan en el largo plazo, y se muestren como

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

producto de una verdadera aceptación y valor por las ideas, habilidades y opiniones de su más diversos empleados.

Es necesario apoyar la “nueva sangre” dentro de las organizaciones, y dejar en el pasado el apoyo a la creencia de “esta es la forma en cómo se hacen las cosas aquí”; se debe fomentar a su contrario: las opiniones diversas y la interacción vertical dentro de la organización.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Referencias Bibliográficas

- ABA Bank Marketing. (Diciembre de 2011). *Affordable Ways to Boost Employee Happiness, Loyalty and Motivation*. Obtenido de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4994f2f6-2a27-4986-aaa2-adaccbf3195%40sessionmgr4004&vid=31&hid=4109>
- Álvarez, A. (2009). *Gestión de Recursos Humanos Multiculturales*. Obtenido de Formación Intercultural: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/8843/1/Manual%20GRRHHM3.pdf>
- American Society of Safety Engineers. (Febrero de 2015). *EU-OSHA Unveils Tool for Managing Workplace Stress*. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=13&sid=4604e678-f80c-4f33-99df-ed149a483286%40sessionmgr113&hid=107&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN=100811463>
- Asamblea Constituyente del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Bender, L. (Octubre de 2013). *Motivating Your Workforce*. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=19&sid=4604e678-f80c-4f33-99df-ed149a483286%40sessionmgr113&hid=107&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=90447233>
- Brees, J. (2014). *Promoting and Leveraging Diversity in the Workplace*. Pennsylvania, Estados Unidos.
- Cantero Arana, I. (2013). *Reclutamiento y Selección del Personal*. Obtenido de <http://web.inmujeres.gob.mx/dgaf/normateca/Procesos/CERTIFICADOS/DGAF/DRH/SCD/P3-05-DRH-SCD/FORMATOS/IN1-P3-05-DRH-SRSP.pdf>
- Castaño, J., Pulido, R., & Montes del Castillo, Á. (1998). *La educación multicultural y el concepto de cultura*. Obtenido de <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie13a09.htm>
- Cepero López, I. (2005). *La Motivación y la Gestión de la Dirección*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/motigestion.htm>
- Chandrasekar, K. (Enero de 2011). *WORKPLACE ENVIRONMENT AND ITS IMPACT ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE IN PUBLIC SECTOR*. Obtenido de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.300.8598&rep=rep1&type=pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Clarke, J. (2011). *Beyond Equality? Against the Universal Turn in Workplace Protections*. Obtenido de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4994f2f6-2a27-4986-aaa2-adaccbf3195%40sessionmgr4004&vid=17&hid=4109>

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

- Coulthard, R. (Octubre de 2014). *Mental health and the law: managing stress in the workplace*. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=12&sid=4604e678-f80c-4f33-99df-ed149a483286%40sessionmgr113&hid=107&bdata=JmxhbmC9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN=99322832>
- Fernández Gil, J. R. (9 de Abril de 2014). *La orientación al aprendizaje organizacional y su impacto en el desempeño de una empresa del sector financiero*. Obtenido de Universidad de Murcia. Departamento de Organización de Empresas y Finanzas: <http://www.tesisexarxa.net/handle/10803/134058>
- Franklin, E. (2011). *Comportamiento Organizacional. enfoque para América Latina*. México: Pearson.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. (2013). *Handbook of Organizational Justice*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=8tN6EtAC&oi=fnd&pg=PR3&dq=prejudice+in+human+resources&ots=hGG6KfDe75&sig=bb2-Q6aoLdu6NxxzfbhJ78ogtMGI#v=onepage&q&f=false>
- Halogen. (2014). *Top northwest accounting firm empowers employees with performance management*. Obtenido de <http://www.halogensoftware.com/customers/stories/clark-nuber>
- Halogen. (2015). *Feedback and performance management made easy*. Obtenido de Strategic Talent management: <http://www.halogensoftware.com/products/performance-management/features>
- Irshad, R., & Hashmi, M. (2014). *How Transformational Leadership is related to Organizational Citizenship Behavior? The Mediating Role of Emotional Intelligence*. Obtenido de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=213b56ca-a637-437f-92b8-450e37b12baa%40sessionmgr4002&vid=16&hid=4109>
- Isaac, D. (26 de Enero de 2015). *After the easy fixes, what next for diversity?* Obtenido de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=4994f2f6-2a27-4986-aaa2-adaccbf3195%40sessionmgr4004&vid=7&hid=4109&bdata=JmxhbmC9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN=100768875>
- Johnson, K. (2011). *Changing the Scenery*. Obtenido de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4994f2f6-2a27-4986-aaa2-adaccbf3195%40sessionmgr4004&vid=22&hid=4109>
- Kees, J., Huijgen, F., & Fisscher, O. (2005). *Creativity & Innovation Management*. Obtenido de The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=35838c95-dbf1-4fef-b5da-cee9ee62a3d2%40sessionmgr4004&vid=4&hid=4212>
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Matoba, K., & Plet, A. (2007). *Manual de Formación en Gestión de la Diversidad*. Obtenido de <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-es.pdf>

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

- López Domínguez, M. (2005). *Latinoamérica y España: Globalización económica y diversidad empresarial*. Obtenido de Observatorio de la Economía Latinoamericana, número 39:
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/la/msld-esp.htm>
- Lunenburg, F. (2011). *Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance*. Obtenido de INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT, BUSINESS, AND ADMINISTRATION:
<http://nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C.%20Self-Efficacy%20in%20the%20Workplace%20IJMBA%20V14%20N1%202011.pdf>
- Marchand, A., & Blanc, M.-É. (2011). *Occupation, work organisation conditions and the development of chronic psychological distress*. Obtenido de
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4994f2f6-2a27-4986-aaa2-adaccbf3195%40sessionmgr4004&vid=13&hid=4109>
- Marchant, L. (2008). *GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de
http://www.uvm.cl/csonline/2008_1/marchant.pdf
- Martin, J., & Schmidt, C. (2010). *How to Keep your Top Talent*. Obtenido de Harvard Business Review:
<http://www.learning2connect.com/sites/default/files/Martin-2010-How%20to%20keep%20your%20high%20quality%20talent-HBR.pdf>
- McCoy, M. (30 de Enero de 2012). *Putting 'Employee Motivation' In Its Place*. Obtenido de
<http://www.forbes.com/sites/womensmedia/2012/01/30/putting-employee-motivation-in-its-place/>
- McDonald, D. M. (Marzo de 2010). *Institute of Business Research Daito Bunka University*. Obtenido de The Evolution of 'Diversity Management' in the USA: Social Contexts, Managerial Motives and Theoretical Approaches:
http://www.academia.edu/225006/The_Evolution_of_Diversity_Management_in_the_USA_Social_Contexts_Managerial_Motives_and_Theoretical_Approaches
- Morisue, M. (Septiembre de 2011). *The Self-evaluations of Own Group Research Processes and Final Products: Comparison between University Students in Japanese-only Groups and Multi-cultural Groups*. Obtenido de
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4994f2f6-2a27-4986-aaa2-adaccbf3195%40sessionmgr4004&vid=24&hid=4109>
- Muscalu, E. (2014). *Organizational culture in the Age of Globalization*. Obtenido de
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=213b56ca-a637-437f-92b8-450e37b12baa%40sessionmgr4002&vid=10&hid=4109>
- Noea, R., Tews, M., & McConn, A. (2010). *Learner Engagement: A New Perspective for Enhancing Our Understanding of Learner Motivation and Workplace Learning*. Obtenido de
<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/19416520.2010.493286#.VPXuWpMg-So>
- Olivencia, D. (2015). *Leverage Board Diversity for Competitive Advantage*. Obtenido de

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD COMO INSTRUMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

- <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4604e678-f80c-4f33-99df-ed149a483286%40sessionmgr113&vid=28&hid=107>
Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2 de Noviembre de 2001). *Instrumentos Normativos*. Obtenido de http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- Premdas, R. (2011). *Identity, ethnicity, and the Caribbean homeland in an era of globalization*. Obtenido de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4994f2f6-2a27-4986-aaa2-adaccbf3195%40sessionmgr4004&vid=45&hid=4109>
- Reinholt, M., Pedersen, T., & Foss, N. (Diciembre de 2011). *WHY A CENTRAL NETWORK POSITION ISN'T ENOUGH: THE ROLE OF MOTIVATION AND ABILITY FOR KNOWLEDGE SHARING IN EMPLOYEE NETWORKS*. Obtenido de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4994f2f6-2a27-4986-aaa2-adaccbf3195%40sessionmgr4004&vid=40&hid=4109>
- Serrano-Puche, J. (2013). *Vidas conectadas: tecnología digital, interacción social e identidad*. Universidad de Navarra.
- Suriá, R. (2011). *Esteretipos y Prejuicios*. Obtenido de <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/14289/1/TEMA%205.%20ESTER EOTIPOS%20Y%20PREJUICIOS..pdf>
- Trifunovska, K., & Trifunovski, R. (2010). *Motivation among employees in multinational corporations*. Obtenido de Human Resource Management: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:400003/FULLTEXT01.pdf>
- Villamizar, M., & Castañeda, D. (2014). *Relation Between Organizational Climate and its Dimensions and Knowledge-sharing Behavior among Knowledge Workers*. Obtenido de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=213b56ca-a637-437f-92b8-450e37b12baa%40sessionmgr4002&vid=19&hid=4109>
- Whiting, K. (Octubre de 2014). *Catch the waves: motivating today's young workforce*. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=18&sid=4604e678-f80c-4f33-99df-ed149a483286%40sessionmgr113&hid=107&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=98410697>