



VNIVERSITATĪ VALÈNCIA

PROGRAMA DE DOCTORAT EN CIÈNCIES SOCIALS

**EL IMPACTO DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL, DE GÉNERO Y EN
EL NIVEL DE CUALIFICACIÓN SOBRE EL *ENGAGEMENT* DE LOS
TRABAJADORES: LA INFLUENCIA DE LOS *HPWS* EN ESTA RELACIÓN**

Autora:

BEATRIZ CÁMARA CAMPOS

Directora:

DRA. DÑA. MARÍA DEL CARMEN SAORÍN IBORRA

Valencia, octubre 2021

D/Dña M^a del Carmen Saorín Iborra, Profesora Titular de Universidad del Dpto. de
Dirección de Empresas. Juan José Renau Piqueras de la Universitat de València

CERTIFICA:

Que la presente memoria, titulada “**El impacto de la diversidad generacional, de género y en el nivel de cualificación sobre el *engagement* de los trabajadores: la influencia de los *HPWS* en esta relación**”, corresponde al trabajo realizado bajo su dirección por **D/Dña. Beatriz Cámara Campos**, para su presentación como Tesis Doctoral en el Programa de Doctorado en Ciencias Sociales de la Universitat de València.

Y para que conste firma/n el presente certificado en Valencia, a 28 de octubre de
2021.

Fdo. M^a del Carmen Saorín Iborra



VNIVERSITAT VALÈNCIA

PROGRAMA DE DOCTORAT EN CIÈNCIES SOCIALS

TESIS DOCTORAL

**EL IMPACTO DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL, DE GÉNERO Y EN
EL NIVEL DE CUALIFICACIÓN SOBRE EL *ENGAGEMENT* DE LOS
TRABAJADORES: LA INFLUENCIA DE LOS *HPWS* EN ESTA RELACIÓN**

**Autora:
BEATRIZ CÁMARA CAMPOS**

**Directora:
DRA. DÑA. MARÍA DEL CARMEN SAORÍN IBORRA**

Defendida en la FACULTAT DE CIÈNCIES SOCIALS

Octubre, 2021

VNIVERSITAT 
ID VALÈNCIA


Resum en valencià

Per primera vegada en la història, les empreses poden trobar en la seua força laboral la presència de quatre fins i tot cinc generacions diferents, juntament amb la presència de diversitat de gènere i heterogeneïtat d'empleats amb diverses qualificacions. Aquesta situació pot tindre un impacte en el nivell de *engagement* que els empleats mostren cap a les empreses davant la diversitat d'habilitats, competències i coneixements i valors que les caracteritza. És per això que el present treball és un primer pas en l'anàlisi del possible impacte que la diversitat generacional, de gènere i en el nivell de qualificació poden tindre sobre el nivell de *engagement* dels treballadors amb la finalitat de contribuir a l'àmbit empresarial en la reflexió i disseny de pràctiques adequades per a afrontar aquest impacte en les empreses. Així mateix, també es duu a terme l'anàlisi de la influència que tant els *HPWS* com la *HRM system strenght* poden tindre en aquestes relacions. Per a això, s'ha dut a terme una investigació mitjançant un estudi metodològic quantitatiu per la qual s'ha utilitzat el programa d'anàlisi estadística PLS-SEM. Els resultats ens han mostrat que no existeix relació directa entre els diferents tipus de diversitat i el *engagement*, però la gestió dels *HPWS* sí que exerceix un efecte moderador en aquesta relació. Així mateix, tampoc s'ha pogut trobar que la *HRM system strenght* tinga efectes sobre els *HPWS*. Per tant, es pot concloure que la simple existència de diversitat no té efectes sobre el *engagement*, sinó que és necessària una correcta gestió dels *HPWS* perquè els empleats independentment del grup de diversitat al qual pertanyen tinguen bons nivells de *engagement*.

Paraules clau: diversitat de gènere, diversitat generacional, diversitat del nivell de qualificació, *engagement*, *HPWS*, *HRM system strenght*.

Resumen en castellano

Por primera vez en la historia, las empresas pueden encontrar en su fuerza laboral la presencia de cuatro incluso cinco generaciones diferentes, junto con la presencia de diversidad de género y heterogeneidad de empleados con diversas cualificaciones. Esta situación puede tener un impacto en el nivel de *engagement* que los empleados muestren hacia las empresas ante la diversidad de habilidades, competencias y conocimientos y valores que las caracteriza. Es por ello por lo que el presente trabajo es un primer paso en el análisis del posible impacto que la diversidad generacional, de género y en el nivel de cualificación pueden tener sobre el nivel de *engagement* de los trabajadores con el fin de contribuir al ámbito empresarial en la reflexión y diseño de prácticas adecuadas para afrontar dicho impacto en las empresas. Asimismo, también se lleva a cabo el análisis de la influencia que tanto los *HPWS* como la *HRM system strenght* pueden tener en estas relaciones. Para ello, se ha llevado a cabo una investigación mediante un estudio metodológico cuantitativo para el que se ha utilizado el programa de análisis estadístico PLS-SEM. Los resultados nos han mostrado que no existe relación directa entre los distintos tipos de diversidad y el *engagement*, pero la gestión de los *HPWS* sí que ejerce un efecto moderador en esta relación. Asimismo, tampoco se ha podido encontrar que la *HRM system strenght* tenga efecto sobre los *HPWS*. Por tanto, se puede concluir que la simple existencia de diversidad no tiene efectos sobre el *engagement*, sino que es necesaria una correcta gestión de los *HPWS* para que los empleados independientemente del grupo de diversidad al que pertenezcan tengan buenos niveles de *engagement*.

Palabras clave: diversidad de género, diversidad generacional, diversidad del nivel de cualificación, *engagement*, *HPWS*, *HRM system strenght*.

Summary in English

For the first time in history, companies can find the presence of four or five different generations in their workforce, along with the presence of gender diversity and heterogeneity of employees with diverse qualifications. This situation can have an impact on the level of engagement that employees show towards companies given the diversity of skills, competencies and knowledge and values that characterize them. That is why this work is a first step in the analysis of the possible impact that generational diversity, gender diversity and the level of qualification may have on the level of engagement of workers to contribute to the business environment in the reflection and design of appropriate practices to face this impact on companies. Likewise, the analysis of the influence that both HPWS and HRM system strength may have on these relationships is carried out. For this, an investigation has been carried out through a quantitative methodological study for which the statistical analysis program PLS-SEM has been used. The results have shown us that there is no direct relationship between the different types of diversity and engagement, but the management of HPWS does have a moderating effect on this relationship. Likewise, it has not been possible to find that the HRM system strength influence the HPWS. Therefore, it can be concluded that the simple existence of diversity has no effects on engagement, but that proper management of HPWS is necessary so that employees, regardless of the diversity group to which they belong, have good levels of engagement.

Key words: gender diversity, generational diversity, diversity of the level of qualification, engagement, HPWS, HRM system strength.

Justificación de la necesidad de la investigación

En la presente tesis, hemos visto la necesidad de profundizar en las implicaciones que los distintos tipos de diversidad organizacional, especialmente la diversidad de género, la diversidad generacional y la diversidad en el nivel de cualificación de los empleados pueden tener en el *engagement* de los empleados ante los escasos estudios que se pueden encontrar centrados en estas relaciones.

Esto viene motivado porque gran parte de los estudios realizados acerca de estas diversidades se centran sobre todo en el estudio de sus características. Asimismo, también hemos creído conveniente analizar si la gestión de estas prácticas es necesaria para la existencia de dicha relación (diversidad-engagement).

Todo ello se ha llevado a cabo con el objetivo de tratar de llenar este vacío de conocimiento y que, los resultados obtenidos puedan ser de utilidad para que las empresas desde los departamentos de RRHH puedan gestionar la diversidad y así conseguir que los empleados tengan buenos niveles de *engagement*.

Aspectos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

En el año 2015 la Asamblea General de Naciones Unidas adoptó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, con el objetivo de llevar a cabo un plan de acción a favor de las personas, del planeta y de la prosperidad para así poder fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia.

Con el objetivo de cumplir estos propósitos se plantearon 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Nosotros a lo largo de esta tesis hemos hecho referencia a visibilizar algunos de estos objetivos entre los que están los objetivos 5, 8 y 9:

5. Alcanzar la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.
8. Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.
9. Desarrollar infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.

Para ello, hemos hecho referencia a distintos tipos de diversidad organizacional como son la diversidad de género, la diversidad generacional y la diversidad en el nivel de cualificación, así como las implicaciones que estas pueden tener para las empresas. Asimismo, también hemos hablado de la importancia de la gestión de estos tipos de diversidades desde el departamento de RRHH para así, poder conseguir que las empresas sean más inclusivas y, donde todos los empleados puedan desarrollar sus objetivos atendiendo a criterios objetivos e igualitarios con independencia de su género, edad o nivel de cualificación, consiguiendo de esta manera empleados con *engagement* que tengan repercusiones positivas para la empresa.

Agradecimientos

Llegar hasta aquí ha sido un camino muy largo, duro y plagado de obstáculos, pero han sido muchas las personas que han estado presentes de una u otra manera y, gracias a ellas hemos podido finalizar la tesis. Por ello, en este apartado quiero agradecerles a todas estas personas su apoyo.

En primer lugar, quiero dar las gracias a la doctora y directora de tesis M.^a del Carmen Saorín Iborra quien me ha acompañado en mis primeros pasos en el mundo de la investigación. Académicamente hablando, sus consejos, su experiencia y su valía profesional han sido esenciales para que esta tesis haya visto la luz. Pero en el ámbito personal has sido un pilar clave, me has ayudado a crecer en el ámbito académico, pero es todavía más significativo lo que me has ayudado a crecer en el ámbito personal. Son muchos años junto a ti y no podré nunca agradecerte suficientemente, tu apoyo, tu ayuda y tu generosidad cuando más lo he necesitado. Muchísimas gracias, Marimén.

También quiero darles las gracias a los directores y responsables de RRHH de las empresas por abrirme sus puertas y, sobre todo, a todos los trabajadores y a todas las trabajadoras que han participado en esta investigación, sin ellos este trabajo no habría sido posible.

Quiero expresar también mis agradecimientos a cuatro personas muy especiales que han estado apoyándome día a día. Ellas son mis amigas Alicia, Maite, Esther y Alba. Sois parte fundamental de esta tesis y de mi vida, vosotras me habéis comprendido y me habéis ayudado siempre, en los buenos momentos y, lo que es más importante, en los malos. Muchas gracias por estar siempre.

También quiero darle las gracias a toda mi familia por permanecer a mi lado. Os nombraría a todos, pero sois muchos y puede que los agradecimientos fueran más largos que la propia tesis.

Por último, quiero darles las gracias por su absoluto e ilimitado apoyo, y por creer en mí a los tres pilares fundamentales de mi vida: mis padres y mi hermano.

A mi padre Vicente, por ser el guía de mi personalidad, por acompañarme siempre y confiar en mí. A mi madre Vicenta, gracias por tu apoyo, por tu amor incondicional y por ayudarme continuamente a ver la luz en las situaciones más oscuras. Y gracias a mi hermano Javier, desde que éramos pequeños me diste la mano y nunca me has soltado, gracias por ser como eres. Junto a vosotros tres, los caminos más difíciles se han convertido en retos que he ido superando.

A partir de ahora comienza una nueva etapa.

Muchas Gracias.

ÍNDICE

Índice.....	viii
Índice de tablas.....	xii
Índice de figuras.....	xiv
Introducción.....	1
Capítulo I.- La diversidad organizativa.....	7
I.1.- Concepto, tipología e implicaciones estratégicas de la diversidad organizativa....	8
I.1.1.- Definición de la diversidad en la organización.....	8
I.1.2.- Tipología de diversidad organizativa.....	9
I.1.3.- Implicaciones estratégicas de la correcta gestión de la diversidad	11
I.2.- Diversidad de edad y diversidad generacional.....	15
I.2.1.- Concepto. Distinción entre diversidad de edad y diversidad generacional.....	15
I.2.1.1.- Diversidad de edad y sus repercusiones estratégicas	15
I.2.1.2.-Diversidad generacional y sus implicaciones estratégicas.....	17
I.2.1.3.- Enfoques o teorías sobre la diversidad de edad y generacional	26
I.3- Diversidad de género en la empresa.....	32
I.3.1.- Concepto de diversidad de género. Estereotipos, roles sociales y roles de género	32
I.3.1.1.- Teorías de la diversidad de género.....	37
I.3.1.2.-Acciones para una correcta gestión de la diversidad de género en la empresa	42
I.3.1.2.1.- Gestión del desarrollo de carrera de la mujer.....	43
I.3.1.2.2.- Gestión de la conciliación laboral y familiar	47
I.3.1.2.3.- Gestión de la igualdad salarial en la empresa	50
I.3.2.- Repercusiones de la diversidad de género en la empresa.	56
I.4.- Diversidad respecto al nivel de cualificación de los empleados.	60
I.4.1.- Concepto de diversidad del nivel de cualificación de los empleados.	61
I.4.1.1.- Características de la diversidad del nivel de cualificación profesional de los empleados	63

I.4.1.2.- Componentes de las cualificaciones profesionales en la empresa.....	69
I.4.1.3.- Enfoques o teorías del nivel de cualificación profesional.....	75
I.4.1.3.1.- Escuela del capital humano.....	76
I.4.1.3.2.- Escuela del pensamiento Bravermania	76
I.4.1.3.3.- Escuela Contingente.....	78
I.4.2.-Repercusiones estratégicas de la diversidad en el nivel de cualificación en la empresa.....	79
 Capítulo II.- <i>Engagement</i>	 83
II.1.- Concepto de <i>engagement</i> . Tipos de compromiso.....	84
II.1.1.- El compromiso organizacional	90
II.2.- Antecedentes del <i>engagement</i>	92
II.3.- Enfoques, teorías y modelos del <i>engagement</i>	106
II.3.1.- Teoría de las demandas y los recursos laborales.....	106
II.3.2.- Teoría de los valores humanos.....	110
II.3.3.- Modelo <i>Healthy Resilient Organization</i> (HERO).....	111
II.4.- Repercusiones e implicaciones del <i>engagement</i>	113
II.5.- El impacto de la diversidad generacional, de género y del nivel de cualificación sobre el <i>engagement</i> de los trabajadores.....	120
 Capítulo III.- Los <i>High Performance Work Systems</i> (HPWS) y su influencia en la relación entre los distintos tipos de diversidad y el <i>engagement</i>	 127
III.1.- Concepto de <i>High Performance Work System</i> (HPWS).....	128
III.1.1.- Componentes e implantación de los HPWS	130
III.1.2.- Prácticas de RRHH que conforman los HPWS	134
III.2.- Enfoques teóricos y modelos asociados a los HPWS	150
III.2.1.- Modelo AMO (habilidades, motivación y oportunidades).....	150
III.2.2.- Teoría de los recursos y las capacidades (RBV).....	153
III.2.3.- Perspectivas estratégicas: Universalista, Contingente, Configuracional y Contextual.....	160
III.3.- Efectos e implicaciones de los HPWS en la empresa y en los trabajadores ...	166

III.4.- El impacto de los <i>HPWS</i> en la relación entre los distintos tipos de diversidad y el <i>engagement</i>	170
III.5.- La fuerza del sistema de recursos humanos (<i>HRM System Strength</i>).....	176
III.6.- A modo de síntesis: modelos de investigación propuestos.....	182
Capítulo IV.- Metodología de la investigación	185
IV.1.- Metodología elegida.....	186
IV.1.1.- Fuentes empleadas en la investigación	191
IV.2.- Recogida de la información.....	192
IV.2.1.- Proceso de selección de las empresas. Muestra	192
IV.2.2.- Método de recogida de información	195
IV.2.2.1.- Tipos de variables	196
IV.2.2.2.- Medición de las variables.....	197
IV.- 2.2.2.1.- Diversidad.....	198
IV.- 2.2.2.1.1.- Diversidad generacional.....	198
IV.- 2.2.2.1.2.-Diversidad de género	198
IV.- 2.2.2.1.3.-Diversidad en el nivel de cualificación	199
IV.- 2.2.2.1.4.- <i>Engagement</i>	199
IV.- 2.2.2.1.5.- Los <i>High Performance Work Systems (HPWS)</i>	200
IV.- 2.2.2.1.6- Fuerza del sistema de prácticas de RRHH	200
IV.- 2.2.2.1.7- Variables de control	200
IV.3.- Métodos de análisis de datos: PLS-SEM	200
Capítulo V.- Análisis de los resultados obtenidos.....	213
V.1.- Análisis de los datos obtenidos	214
V.1.1.- Análisis de los resultados mediante el modelo PLS-SEM	216
V.2.- Evaluación del modelo de medida.....	218
V.3.- Evaluación del modelo estructural	222
V.3.1.- Colinealidad interna del modelo estructural.....	222
V.3.2.- Análisis de los coeficientes R^2 y de los tamaños de efectos f^2	223

V.3.3.- Relevancia predictiva del modelo (valor Q^2).....	224
V.3.4.- Magnitud y significación de los coeficientes <i>path</i>	224
V.4.- Efecto moderador	226
V.5.- Efecto mediador.....	227
V.5.1.- Evaluación del modelo de medida.....	227
V.5.2.- Evaluación del modelo estructural	232
V.5.2.1.- Análisis de los coeficientes R^2 y de los tamaños de efectos f^2	232
V.5.2.2. - Relevancia predictiva del modelo (valor Q^2).....	233
V.5.2.3. – Efecto mediador de los <i>HPWS</i>	234
Capítulo VI. - Conclusiones	239
Bibliografía	249
Anexo	279

Tabla 30. Niveles de <i>engagement</i> y diversidad en el nivel de cualificación.....	216
Tabla 31. Evaluación sistemática de los resultados en PLS-SEM	217
Tabla 32. Validez Convergente: correlación entre las variables latentes	218
Tabla 33. Valores VIF 1	219
Tabla 34. Valores VIF 2.....	220
Tabla 35. Resultados de las pruebas de significación de los pesos externos de los constructos formativos	221
Tabla 36. Valores VIF del modelo estructural 1	222
Tabla 37. Tamaños de los efectos f^2	223
Tabla 38. Efectos totales	224
Tabla 39. Coeficientes <i>path</i> y significación de los valores p	225
Tabla 40. Efectos moderadores	226
Tabla 41. Validez convergente.....	228
Tabla 42. Valores VIF modelo efecto mediador 1	229
Tabla 43. Valores VIF modelo efecto mediador 2.....	230
Tabla 44. Pruebas de significación de los pesos externos de los constructos formativos	231
Tabla 45. Valores VIF modelo estructural 2	232
Tabla 46. Tamaño de los efectos f^2 del modelo estructural.....	233
Tabla 47. Efecto mediador de los <i>HPWS</i> en la relación diversidad de género- <i>engagement</i>	235
Tabla 48. Efecto mediador de los <i>HPWS</i> en la relación diversidad de cualificación- <i>engagement</i>	236
Tabla 49. Efecto mediador de los <i>HPWS</i> en la relación diversidad generacional- <i>engagement</i>	237
Tabla 50. Efecto moderador de la <i>HRM system strength</i> sobre el efecto mediador.....	238
Tabla 51. Resumen de la contrastación de las hipótesis.....	238

Índice de Figuras

Figura 1.- Componentes del <i>Engagement</i>	86
Figura 2.- Dimensiones del <i>Engagement</i>	88
Figura 3.- Tipos de compromiso organizacional.....	91
Figura 4.- Componentes del bienestar laboral según Schaufeli y Salanova (2014)	94
Figura 5.- Componentes del <i>Burnout</i>	96
Figura 6.- Modelo circunflejo del afecto de Rusell (2003) aplicado al bienestar laboral	101
Figura 7.- Relación entre los distintos tipos de diversidad y <i>engagement</i>	125
Figura 8.- Los 20 pasos del proceso de reclutamiento y selección de Alles (2006).....	141
Figura 9.- Relación entre la estrategia de la empresa y las prácticas de RRHH en la perspectiva contingente.....	162
Figura 10.- Efecto Moderador de los HPWS en la relación diversidad- <i>engagement</i>	176
Figura 11.- Efecto Mediador de los HPWS en la relación diversidad- <i>engagement</i>	176
Figura 12.- Modelo del efecto moderador. Relación entre los distintos tipos de diversidad y <i>engagement</i>	183
Figura 13.- Modelo del efecto mediador. Relación entre los distintos tipos de diversidad y <i>engagement</i>	183
Figura 14.- Fases en el proceso de investigación	187
Figura 15.- Modelo Reflectivo	209
Figura 16.- Modelo Formativo	210
Figura 17.- Nomograma de un Modelo Estructural y Modelo de Medida en PLS-SEM.....	212

Introducción

A lo largo del siglo XXI se han producido cambios tanto de índole tecnológica como económica, política, social y cultural afectando, consecuentemente, a los estilos de vida y a las prácticas de gestión de las organizaciones (Molinari, 2011; Paradiso, 2014). Todos estos cambios han dado lugar, entre otros, a un aumento de la diversidad tanto en la sociedad como en las organizaciones. En este sentido, y centrándonos en la diversidad organizacional, se entiende que esta, correctamente gestionada, podría favorecer la obtención de ventajas competitivas en las empresas, ante la capacidad que las mismas pueden tener de competir de manera efectiva en el mercado global, atrayendo y reteniendo talento, así como con la creación de un clima laboral más inclusivo, donde los empleados se muestren leales y comprometidos con las empresas (Ramirez *et al.* 2019), pudiendo ayudar a alcanzar niveles superiores de desempeño de los trabajadores y, por tanto, de la empresa (Rozo-Sánchez *et al.* 2019).

Actualmente en las empresas podemos encontrar distintos tipos de diversidad como son la diversidad de género, raza, edad, generación, etnia, etc. No obstante, en la presente

investigación nos centraremos en la diversidad de género, generacional y del nivel de cualificación de los empleados. El aumento de estas diversidades está produciendo que las empresas dejen de ser homogéneas, es decir, que no se rijan por un tipo de personal en concreto. Por tanto, la correcta gestión de la diversidad puede ser un factor clave de éxito organizativo (Hunt *et al.* 2015; Ravazzani, 2016).

Cuando se hace referencia a la diversidad de edad se debe tener en cuenta que esta viene marcada por las diferencias generacionales entre los trabajadores que aportan distintos valores y principios (Molinari, 2011; Paradiso, 2014). Estos cambios han tenido un especial impacto sobre todo en los países occidentales, que han visto aumentada la diversidad de edad de su fuerza laboral presentándose, por primera vez en la historia, la situación en la que 4 generaciones e incluso 5 están trabajando conjuntamente (Boehm *et al.* 2014). La diversidad generacional produce que los empleados de mayor edad y los más jóvenes tengan unos valores y unas creencias distintas que pueden tener implicaciones tanto positivas como negativas en el trabajo (Kooij *et al.* 2010; Backes-Gellner y Veen, 2013).

Todo ello supone un reto importante para las empresas, ya que deben lograr que todos los empleados, indistintamente de la generación de la cual procedan, participen de forma conjunta y efectiva (Boehm *et al.* 2014). En este sentido, las empresas deben fomentar prácticas y políticas para que los empleados jóvenes y mayores sean miembros activos de la organización y aporten todos sus conocimientos y habilidades (Kooij *et al.* 2010). En opinión de Justiniano (2019), gestionar correctamente la diversidad de edad y la diversidad generacional puede constituir el gran reto de las empresas del siglo XXI.

Otra de las diversidades que es importante y que está teniendo relevancia en los últimos años es la llamada diversidad de género. La incorporación de las mujeres al mercado laboral se ha producido despacio, pero sin pausa, lo que ha provocado que en la actualidad las mujeres ocupen puestos que siempre habían estado reservados para los hombres. Las mujeres han alcanzado niveles de formación y cualificación muy elevados, comparable al nivel de los hombres, pero esto no ha bastado para tener igual posibilidad de acceder a determinados puestos de trabajo (Carrasco y Laffarga, 2007).

La discriminación y desigualdad de acceso a determinados puestos de muchas mujeres están motivadas por una gran cantidad de factores invisibles tales como estereotipos y

roles de género que provocan situaciones injustas, y pueden tener efectos negativos como la pérdida del talento para todas las empresas (Carrasco y Laffarga, 2007).

El nivel de cualificación de los empleados es otro de los aspectos que se debe tener en cuenta a nivel organizativo. Tener buenos niveles de cualificación en la empresa es esencial para esta, ya que se considera que permitirá obtener los resultados laborales óptimos y poder plantear estrategias adecuadas (Olaz, 2011).

Por otro lado, entendemos que, entre otros, la gestión de los distintos tipos de diversidad organizacional puede ser un aspecto clave que puede influir sobre el *engagement* de los trabajadores de la empresa y que, por tanto, puede constituir una fuente de ventaja competitiva y un factor de éxito empresarial. En este sentido, el *engagement* impulsa a que los empleados estén comprometidos con la empresa y trabajen de manera efectiva (Macey, 2009).

Si bien es cierto, en la actualidad y ante el aumento de la diversidad de género, generacional y en el nivel de cualificación dentro de las empresas, el *engagement* de los empleados se puede ver afectado por una falta de estabilidad, de desarrollo, de seguridad, de confianza y compromiso por parte de los empleados (Vargas *et al.* 2014). Todo ello puede estar motivado por aspectos como los estereotipos (Timmerman, 2000) así como un aumento en la diversidad de valores, habilidades y competencias de los empleados que conforman el mercado de trabajo (Colmenares *et al.* 2015).

Por otro lado, entendemos que la clave para que se produzca una correcta gestión de la diversidad organizacional viene dada por la implantación de los “*High Performance Work System*” (HPWS) porque, pueden ejercer un impacto, entre otros, sobre la posible relación entre la diversidad organizacional y el *engagement*. Los HPWS están formados por prácticas de Recursos Humanos que pueden tener efectos sobre el comportamiento y el compromiso de los empleados y, por tanto, sobre los resultados de la empresa (Huselid, 1995). Se puede encontrar una diversidad de prácticas de recursos humanos como pueden ser el reclutamiento, la selección, la orientación, la capacitación, la motivación y la evaluación del desempeño. Estas se pueden considerar clave para entender el impacto de las HPWS sobre los resultados organizativos y sobre el *engagement* (Gittell *et al.* 2010; Tan y Nasurdin, 2011; Escribá *et al.* 2017; Rabeu *et al.* 2018). Las prácticas de recursos humanos pueden ser importantes para una organización debido a que pueden generar que

esta sea más productiva, que se aumente la creatividad, la innovación, la cualificación, la aceptación de la diversidad y se reduzcan los costes empresariales. Así como, facilitar la mejor gestión de la diversidad organizativa y su impacto en el nivel de *engagement* de los empleados (Riaz, 2016). Pero, para ello, deberían ser diseñadas no de forma individual, sino como un sistema con el fin de que haya congruencia entre las distintas prácticas y esto permita una coherencia con la estrategia de la empresa (Combs *et al.* 2006; Boxall *et al.* 2011).

También creemos que es conveniente tener en cuenta la fortaleza del sistema de Recursos Humanos (*HRM system strength*) que hace referencia a las percepciones y comprensión que los empleados tienen sobre las características de los sistemas de recursos humanos. Podrían ser un componente clave en los procesos de gestión de recursos humanos donde las prácticas que se lleven a cabo deben ser percibidas correctamente para que tengan influencia sobre las actitudes y el comportamiento de los empleados y, de esta manera, alinearse con los objetivos de la empresa. Por tanto, tener sistemas de gestión de recursos humanos fuertes, podría mejorar las implicaciones de los *HPWS* en la empresa (Farndale y Sanders, 2017).

Así pues, ante los argumentos anteriores, el objetivo principal de la presente tesis es analizar si distintos tipos de diversidad organizacional tienen o no un efecto sobre el *engagement* de los trabajadores, y si dicha influencia se produce por el mero hecho de existir la diversidad o si por el contrario llevar a cabo unas adecuadas prácticas en recursos humanos que formen parte de los *HPWS* es lo que facilitaría la relación diversidad-*engagement*. Por tanto, las cuestiones de investigación a las que se pretende dar respuesta son las siguientes:

La primera hace referencia a *¿cómo la diversidad de edad, y más, en concreto, la diversidad generacional, la diversidad de género y del nivel de cualificación influyen sobre el nivel de engagement de los empleados?*

Y la segunda cuestión de investigación se centra en *¿cómo los HPWS influyen en la relación anterior? ¿su impacto es de moderación o de mediación?*

De este modo se pretende aportar más información al mundo empresarial para facilitar la toma de decisiones respecto a las prácticas o políticas adecuadas que se deben implantar

para gestionar correctamente la diversidad de edad y generacional, de género y del nivel de cualificación. Con el objetivo de responder a las cuestiones de investigación planteadas, la presente investigación se ha estructurado como se indica a continuación.

En el capítulo I se realizará una revisión de la literatura sobre la diversidad organizativa que, a su vez, nos permitirá entender mejor los distintos tipos de diversidad que nos podemos encontrar en las organizaciones, así como la repercusión e impacto que estas pueden tener a nivel organizativo.

Para ello, en primer lugar, acotaremos el concepto de diversidad organizativa lo que nos permitirá seguir con una revisión de la literatura centrada en la diversidad de edad y de la diversidad generacional. Asimismo, también se realizará un análisis de qué se entiende por diversidad de género, así como sus implicaciones estratégicas más relevantes. Por último, se realizará un análisis de la diversidad del nivel de cualificación profesional de los empleados.

En el capítulo II se hará una revisión de la literatura centrada en el *engagement* que nos permitirá delimitar el concepto, identificar los tipos de compromiso que se pueden encontrar, así como sus antecedentes y dimensiones. Igualmente, en este capítulo se plantearán las primeras hipótesis del modelo de investigación.

En el capítulo III analizaremos los *High Performance Work Systems (HPWS)* y la influencia que pueden tener sobre la relación entre los distintos tipos de diversidad organizativa y el *engagement*. Para ello, en primer lugar, escrutaremos el concepto de *HPWS* y de las diferentes teorías y modelos que pueden esclarecer el impacto que estos *HPWS* pueden tener sobre la posible relación entre la diversidad y el *engagement*. Asimismo, en este capítulo también analizaremos la fortaleza del *HRMS (HRM system strength)* y sus componentes. Finalmente, en este capítulo, plantearemos las últimas hipótesis de nuestro modelo de investigación.

El capítulo IV se destinará al diseño y justificación de la metodología que se utilizará en la investigación y que finalmente nos permitirá alcanzar los objetivos establecidos. Para ello, se hará referencia al diseño y medición de las distintas variables que se establecerán en la realización del estudio empírico, así como, a las técnicas estadísticas que finalmente se utilizarán para medir e interpretar los resultados obtenidos.

Introducción

El capítulo V está dedicado al análisis y a la discusión de los resultados obtenidos en nuestro estudio empírico para finalmente, exponer las conclusiones obtenidas del análisis de la información obtenida durante la investigación (capítulo VI).

Capítulo I.- La Diversidad Organizativa

En este Capítulo I, realizaremos una revisión de la literatura en lo concerniente a la diversidad organizacional, así como sus tipologías, teorías e implicaciones que esta puede tener para la empresa.

Para ello, en primer lugar, haremos un análisis del concepto de la diversidad organizacional para, posteriormente, comprender los distintos tipos que podemos encontrar dentro de esta. No obstante, en nuestro caso, nos centraremos en unas tipologías concretas como son la diversidad de edad y generacional, diversidad de género y la diversidad en el nivel de cualificación al entenderlas como aquellas que quizás tienen un mayor impacto en el funcionamiento y performance de las organizaciones.

En este sentido, a continuación, nos centraremos en la diversidad de edad y generacional. Se delimitarán ambos conceptos porque si bien están relacionados, no deben entenderse como sinónimos. A partir de dicha delimitación, nos centraremos en el

análisis de sus implicaciones y aportaciones a las organizaciones. Posteriormente, se realizará un análisis de la diversidad de género centrándonos en su definición y su gestión, para luego analizar las distintas teorías que hablan de esta y de sus implicaciones para las empresas. Finalmente, procederemos a estudiar el concepto de diversidad del nivel de cualificación de los empleados de las empresas y las particularidades en su gestión ante sus implicaciones estratégicas.

I.1.- Concepto, tipología e implicaciones estratégicas de la diversidad organizativa

I.1.1.- Definición de la diversidad en la organización

La diversidad de empleados en los lugares de trabajo ha alentado a las empresas a idear mecanismos de gestión y provisión de entornos laborales favorables que puedan atraer y retener a los empleados que tengan un alto potencial de talento, produciéndose en las empresas una amplia diversidad organizacional (Sifatu *et al.* 2020). No obstante, en primer lugar, nos vamos a centrar en delimitar el concepto. Así, de acuerdo con Barberá (2004), la diversidad hace referencia al máximo aprovechamiento del potencial que ofrecen los grupos heterogéneos.

Según Gómez-Mejía *et al.* (2008), se entiende como diversidad todas aquellas características humanas que hacen que las personas sean diferentes las unas de las otras. En este sentido, encontramos autores que dividen la diversidad en dos categorías. La primera es la categoría de las características biológicas donde ubicaríamos la raza, sexo, atributos físicos, la familia y la sociedad. Y la segunda incluye las características que pueden adoptar las personas, así como modificarlas o abandonarlas a lo largo de su vida a través de una elección consciente. En este grupo podemos encontrar los antecedentes laborales, ingresos, estado civil, educación, etc. (Gómez-Mejía *et al.* 2008).

Por su parte, centrándose en el ámbito organizativo, Jackson *et al.* (2003) consideran que la diversidad se refiere a la distribución de atributos personales entre los miembros de organizaciones o de empresas. Se pueden encontrar tres tipos de atributos diferentes de la diversidad. Primero encontramos los atributos de interés que se pueden detectar de forma fácil cuando se conoce a las personas, estamos hablando de la edad, sexo, raza, etc. En segundo lugar, se encuentran los atributos subyacentes, estos se hacen evidentes una

vez que has conocido a la persona y, en este sentido, estamos hablando de la personalidad o los valores. Por último, se encuentran los atributos de transparencia que son los que se encuentran a mitad de camino de los atributos anteriores. En este caso se hace referencia, por ejemplo, a la educación de la persona (Jackson *et al.* 2003).

Harrison y Klein (2007) dividen el término de diversidad en tres factores como son la separación, la variedad y la disparidad. Cuando se habla de la separación, se hace referencia a las diferencias entre los empleados por los valores, creencias, opiniones y actitudes. Esto se entiende que tiene ciertos efectos como pueden ser una disminución de la cohesión, el aumento del conflicto interpersonal, la desconfianza y el menor rendimiento. En cambio, la variedad hace referencia a las diferencias de los miembros de la empresa en cuanto a conocimientos y experiencia en el trabajo. Sus posibles efectos pueden ser la creatividad, la innovación, la mejora en la calidad de la toma de decisiones o el aumento de la flexibilidad del equipo. Por último, se identifica la disparidad, que hace referencia a la diferencia con la que se distribuyen los recursos que tienen un valor social tales como, el salario, el prestigio, el poder y la autoridad. Esto puede producir competencia entre los miembros del equipo, resentimiento y renuncia.

Por tanto, la diversidad organizacional está formada por dos componentes como son, en primer lugar, la heterogeneidad de los grupos que componen la organización. Y, en segundo lugar, hace referencia al tipo de diferencias que son relevantes en la relación con la diversidad. Normalmente, en la literatura solo se hace hincapié en los componentes que tienen incidencia sobre el funcionamiento del grupo de trabajo (Alonso y Martínez, 2009).

I.1.2.-Tipología de diversidad organizativa

El concepto de diversidad a simple vista puede parecer muy sencillo de entender, pero en realidad es mucho más complejo (Casanova y Capell, 2003; Martín *et al.* 2012). El motivo es que se deben tener en cuenta los atributos y las posibles relaciones entre los diferentes tipos de diversidad.

Podemos encontrar dos tipos de diversidad como son la demográfica y la diversidad del capital humano. La diversidad demográfica describe la heterogeneidad del grupo de trabajo y está formada por una serie de atributos primarios que son observables y hacen

referencia a la edad, el género y la raza. Dentro de este tipo de diversidad los atributos pueden ser, por una parte, inmutables, es decir, no pueden ser cambiados o reconducidos por los trabajadores que los poseen como es el caso de la raza, el género y la edad. Pero los atributos también pueden cambiar con el tiempo cuando se habla del nivel educativo, la formación o la antigüedad (Casanova, 2008; Martín *et al.* 2012).

En el caso de la diversidad del capital humano, se hace referencia a un tipo de heterogeneidad que no es tan visible como la anterior, pero que, sin embargo, puede tener efectos muy significativos tanto para el trabajador como para la empresa. Esta diversidad hace hincapié en las diferencias entre los miembros de la empresa en temas como los conocimientos, las habilidades, la experiencia y los valores. Estos aspectos permiten aportar valor por parte de los empleados a la empresa. Los conocimientos son importantes porque permiten saber cómo funcionan los procesos del trabajo y miden las diferencias con respecto a la información técnica que tienen los miembros del grupo. Las habilidades son las aptitudes no técnicas que tienen los empleados, así como la capacidad de procesar información y reflexionar. Por su parte, la experiencia es el conjunto de habilidades que tienen los empleados y que han adquirido de otros trabajos. Consecuentemente, es un valor importante a la hora de tomar decisiones y de resolver problemas. Finalmente, los valores miden la heterogeneidad entre los miembros en cuanto a ideales y creencias relacionadas con el trabajo (Casanova, 2008; Martín *et al.* 2012).

No obstante, si bien podemos diferenciar distintos tipos de diversidad en las empresas, tal y como se ha indicado previamente, en el presente trabajo, nos centraremos exclusivamente en la diversidad de género, en la diversidad de edad, en la diversidad generacional y en la diversidad del nivel de cualificación, al entender que estas pueden tener un impacto más significativo en las organizaciones. Las tres primeras quedan incluidas dentro de la diversidad demográfica, mientras que la diversidad del nivel de cualificación profesional de los trabajadores está incluida dentro de la diversidad del capital humano que conforman las empresas.

I.1.3.- Implicaciones estratégicas de la correcta gestión de la diversidad

La diversidad se entiende que puede ayudar a la empresa a mejorar su funcionamiento, su eficacia y eficiencia porque puede permitir que se den una serie de situaciones como una mayor creatividad, mejorar la resolución de problemas, flexibilidad y mejora de la información (Gómez-Mejía *et al.* 2008; Khan *et al.* 2018). Así, la obtención de una mayor creatividad va a permitir que los empleados de la empresa puedan estimular la consideración de alternativas que a priori podrían ser poco evidentes para la empresa (Gómez-Mejía *et al.* 2008). Por tanto, la diversidad puede constituir un recurso competitivo con capacidad de tener efectos positivos sobre el compromiso organizacional (Herrera y De las Heras, 2020).

En cuanto a la resolución de problemas, cabe señalar que en los grupos de trabajo que son homogéneos se suele dar el pensamiento de grupo, donde todos convergen en la misma dirección. Esto puede generar que los empleados lleguen casi siempre a la misma solución sin tener en cuenta otros aspectos interesantes. Es por esto, que la diversidad podría permitir añadir nuevas experiencias y pensamientos a la hora de resolver los problemas (Gómez-Mejía *et al.* 2008).

Debemos tener en cuenta que los entornos empresariales son cada vez más cambiantes y la flexibilidad puede ser un aspecto muy importante para las empresas. Esta flexibilidad puede dar como resultado una mayor aceptación de ideas y una mayor tolerancia (Gómez-Mejía *et al.* 2008).

Por último, la diversidad también puede ofrecerles a las empresas una mayor información. Esto es, las puede dotar de mejores capacidades que se pueden aplicar en un momento determinado (Gómez-Mejía *et al.* 2008).

Si bien es cierto todo lo mencionado con anterioridad, existen autores que argumentan que la diversidad no tendrá ningún efecto positivo en las empresas si no se realiza una correcta gestión de esta, es por ello por lo que se le debe dar mucho valor a la gestión de la diversidad. El origen de la gestión de la diversidad como tal, tiene su comienzo en la década de los años 60 en Estados Unidos. Se produce como resultado de las primeras leyes que se crearon para dar oportunidades en el empleo, así como leyes que protegían a las minorías (Jonsen *et al.* 2011; Ravazzani, 2016). La gestión de la diversidad permite a

las empresas hacer frente a la escasez de talentos que se puede producir y competir por ellos (Hunt *et al.* 2015). Entendemos por gestión de la diversidad, aquellas actividades que se encuentran implicadas en la integración de los empleados que tradicionalmente tienen dificultades para formar parte del mercado de trabajo, tales como mujeres y minorías, así como el uso de esta gestión para lograr una mayor ventaja competitiva por parte de la empresa (Gómez-Mejía *et al.* 2008; Köllen, 2021). Esta gestión es importante para prosperar en un mundo cada vez más heterogéneo y bien hecho puede constituir una ventaja competitiva.

Por su parte, Basset–Jones (2005) definen la gestión de la diversidad como el compromiso sistemático y planteado por parte de la empresa para poder reclutar y retener a los empleados que cuentan con diferentes habilidades y competencias.

La gestión tiene identificados algunos aspectos que permitirán alcanzar una mejor diversidad en las empresas, a saber (Ravazzani, 2015):

- La identificación de los objetivos generales de la política.
- La resolución de estos objetivos.
- La ética empresarial.
- Las competencias necesarias para la empresa.
- La integración de la diversidad y su aprovechamiento dentro de la empresa.

En el caso de la integración de la diversidad, esta se reconoce como una realidad tanto dentro como fuera de la empresa. Para que se lleve a cabo, es necesario que las empresas adopten determinadas prácticas que conllevarían una mayor diversidad tanto de género, edad, generación o cualificación, entre otros. Las prácticas de recursos humanos pueden ser un elemento fundamental para la mejora de la gestión de la diversidad en la empresa sin importar el tipo. Generalmente se utilizan prácticas de reclutamiento y selección, formación, motivación, evaluaciones del desempeño, desarrollo de carreras, comunicación, etc. Si con estas prácticas se consigue tener más diversidad dentro de la empresa, entonces puede haber una mayor motivación de los trabajadores por verse dentro de un ambiente diverso, donde fluyen más ideas y, la empresa puede ver mejorada su imagen corporativa (Ravazzani, 2015).

Lograr una correcta gestión de la diversidad en la empresa puede ayudar a fomentar la motivación de los directivos, empleados y colaboradores. Además, es una buena forma de desarrollar las competencias de liderazgo tanto interprofesional como intraprofesional (Chinchilla y Cruz, 2011).

Se pueden establecer cuatro principios prácticos que son necesarios para llevar a cabo una correcta gestión de la diversidad (Chinchilla y Cruz, 2011). El primero de ellos es el de considerar a cada empleado como un ser único e irrepetible, un empleado que cuenta con unas determinadas competencias y motivaciones que le confieren valor profesional. En segundo lugar, las cualidades internas y externas de un empleado no pueden ser el único criterio de selección, sino que se debe tener en cuenta también el encaje que pueda tener el empleado en la empresa. No obstante, estas cualidades internas y externas, pese a no determinar el valor de la persona, pueden enriquecer a la empresa y ampliar los horizontes de los empleados. Por último, para el logro de la diversidad es necesario que los directivos desarrollen competencias de liderazgo.

Por su parte, Cox y Blake (1991) igualmente tienen argumentos a favor de la gestión de la diversidad en la empresa. Entre ellos encontramos que esta gestión puede reducir los costes empresariales motivados por tener una menor rotación, menor absentismo y más satisfacción en el trabajo de las diversas minorías.

Del mismo modo, la gestión de la diversidad se considera que permite mejorar la atracción del talento debido a que más empleados de diversas clases quieran trabajar en la empresa.

Como otra ventaja, que se identifica en el marketing empresarial, se encuentra que la gestión de la diversidad permite a las empresas incorporar diferentes sensibilidades en el desarrollo de la estrategia de marketing.

De igual modo, una correcta gestión de la diversidad permitiría tener efectos positivos en la creatividad de los trabajadores, ya que se accede a tener una mayor diversidad de perspectivas y la tendencia al no conformismo.

La posibilidad de mejorar la resolución de los problemas es otra de las ventajas reconocidas de la gestión de la diversidad. Así, una heterogeneidad de empleados bien gestionados puede ayudar a realizar un análisis más crítico del problema.

Por último, también se asocia a la correcta gestión de la diversidad, el poder ayudar a que haya una mayor flexibilidad y adaptación a los cambios que se pueden producir en el entorno empresarial.

Sin embargo, no todos los autores encuentran beneficios en lo concerniente a la gestión de la diversidad. Autores como Henry y Evans (2007) critican los efectos negativos de la misma. Así, destacan que, respecto a la fuerza de trabajo, esta puede suponer un aumento en los costes de formación, un aumento de la probabilidad de conflictos, así como un incremento de la rotación y del absentismo.

Para evitar dichos impactos negativos, de acuerdo con trabajos previos, las empresas deberían mejorar las habilidades directivas, crear programas de cualificación, incluir sistemas de soporte emocional, *mentoring* e involucrar a los empleados en políticas de diversidad (Henry y Evans, 2007; Gómez-Mejía *et al.* 2008).

Así pues, se entiende que, si desde la empresa se lleva a cabo una buena gestión de la diversidad, es posible obtener una ventaja competitiva (Singh y Pandey, 2019). No obstante, para que esto suceda es necesario valorar de forma real la diversidad de los empleados, así como equilibrar sus necesidades. Igualmente sería positivo que no hubiese resistencia al cambio y que se produjera un fomento de la cohesión del grupo, así como garantizar una comunicación abierta y gestionar las competencias de los empleados (Gómez-Mejía *et al.* 2008).

Por tanto, si esta gestión se produce adecuadamente, se podría conseguir ambientes más amigables entre los diversos trabajadores donde, los empleados pueden interactuar entre sí y compartir conocimientos e ideas beneficiosas tanto para ellos como para las empresas (Sifatu *et al.* 2020). Asimismo, cuando las empresas son diversas se favorece entender las necesidades de los clientes de manera más adecuada, permitiendo desarrollar determinadas cuotas de mercado a las que antes no tenían acceso, pero también pueden conseguir desarrollar empresas más creativas e innovadoras que beneficien a los objetivos de las empresas (Singh y Pandey, 2019).

I.2.- Diversidad de edad y diversidad generacional

Tal y como se mencionó previamente, de entre los distintos tipos de diversidad organizativa, en este trabajo nos vamos a centrar, entre otras, en la diversidad de edad y la diversidad generacional. Estos tipos de diversidad, junto con el resto que constituyen el objeto de nuestro análisis, entendemos que pueden ser un factor importante para explicar, entre otros, el nivel de *engagement* de los empleados de las empresas.

I.2.1.- Concepto. Distinción entre diversidad de edad y diversidad generacional

I.2.1.1.- Diversidad de edad y sus repercusiones estratégicas

Según la literatura, la diversidad de edad se caracteriza por las diferencias en las características o atributos de los empleados de la empresa, dando como resultado la percepción de que el resto de los empleados de diferentes edades son diferentes a uno mismo (Fuchs, 2010).

Trabajos previos argumentan que este tipo de diversidad puede aumentar tanto la creatividad de los empleados como sus capacidades (Li *et al.* 2011; Lorente *et al.* 2018). Además, se subraya que, si se gestiona correctamente, esta diversidad puede ser difícil de imitar al estar protegida por barreras de conexiones interpersonales, por conocimientos y experiencias. De este modo, podría constituir una ventaja competitiva para la empresa (Li *et al.* 2011).

Son diversos los efectos positivos que se asocian a la diversidad de edad. Así, en opinión de Li *et al.* (2011), entre los beneficios que puede conllevar cabe destacar, en primer lugar, el hecho de que ayuda a las empresas a comprender mejor las preferencias de sus clientes mayores. En segundo lugar, esta diversidad conlleva emplear tanto a empleados mayores como jóvenes, permitiendo la aportación de valores únicos por cada uno de los grupos, así como una amplia gama de perspectivas, habilidades y conocimientos. De esta manera, se podría mejorar la creatividad y la resolución de problemas. Y finalmente, dado que los empleados mayores se entienden que son más

leales, comprometidos, trabajadores y concienciados (Pollitt, 2006), el disponer de ellos aportará más dinámica social a la empresa. Por su parte, los más jóvenes se defiende que aportarán flexibilidad, creatividad, energía y nuevas capacidades (Beaver y Hutching, 2005). Por tanto, partiendo de la literatura, se entiende que una correcta gestión de la diversidad de edad podría favorecer establecer mejores relaciones entre los empleados jóvenes y mayores y, consecuentemente, beneficiarse de los efectos positivos de dicha heterogeneidad (mejorar las habilidades, experiencias, ayudar a que haya más puntos de vista, mayor creatividad...) (Li *et al.* 2011).

Sin embargo, la diversidad de edad no está exenta de inconvenientes cuyo origen reside en la misma relación que se establece entre empleados mayores y jóvenes. Respecto a esto, trabajos previos plantean que, si bien es cierto que el número de empleados mayores ha aumentado en los últimos años, todavía se piensa que estos son menos productivos que los empleados de menor edad (Ng y Feldman, 2008). Así, se encuentra una serie de estereotipos asociados a los empleados de mayor edad como son, entre otros, el tener una menor capacidad física, poseer menor conocimiento de las tecnologías, estar menos motivados, obtener un menor rendimiento y tener menor capacidad de adaptación. Sin embargo, se entiende que poseen mejores aptitudes mentales y más experiencia que les hace tener otros puntos de vista y conocimientos diferentes (Ng y Feldman, 2008; Kunze *et al.* 2013; Finkelstein *et al.* 2014; Meulenaere *et al.* 2016). Por el contrario, como estereotipos asociados a los empleados más jóvenes se plantean el tener un razonamiento más analítico, ser más innovadores, poseer conocimientos tecnológicos y ser más fácilmente adaptables a las situaciones complejas (Kunze *et al.* 2013; Meulenaere *et al.* 2016).

Es precisamente en esa heterogeneidad de características en la que reside una gran oportunidad de la que las empresas pueden beneficiarse si se gestiona correctamente. Así pues, la existencia de diferentes grupos de edad puede conllevar mejores implicaciones estratégicas que el disponer de grupos de edad homogéneos (Meulenaere *et al.* 2016). Esta mayor diversidad de edad puede permitir que se mejore la calidad en la toma de decisiones, que haya una mayor creatividad, más ideas y una mejor resolución de problemas (Meulenaere *et al.* 2016). Pero también existen trabajos previos que argumentan que una mayor diversidad de edad en las empresas puede tener efectos negativos, provocando que haya una mayor rotación de empleados y dificultades a la hora

de integrar a los trabajadores debido a que hay una gran variedad de valores y diferencias en las actitudes que dificultan su gestión (Rood, 2010; Backes-Gellner y Veen, 2013). Ello se entiende que conllevaría la obtención de peores niveles de rendimiento en la empresa, favorecería problemas en la comunicación y afloraría un mayor número de conflictos (Rood, 2010; Backes-Gellner y Veen, 2013).

I.2.1.2.- Diversidad generacional y sus implicaciones estratégicas

No obstante, para comprender mejor los efectos de la diversidad de edad y, por tanto, gestionarla correctamente, requiere necesariamente el no basarse únicamente en los estereotipos asociados a los trabajadores de mayor y menor edad, sino que es esencial atender a la diversidad generacional (Lyons y Kuron, 2014). Si bien ambos conceptos están relacionados, no son exactamente lo mismo, tal y como se argumenta en el apartado siguiente. La diversidad generacional es un tipo de diversidad de edad. Esto es, no siempre que exista diversidad de edad tiene por qué existir diversidad generacional.

Por primera vez en la historia existen 4 generaciones incluso 5 trabajando a la vez y, cada una de estas generaciones aporta sus propios estilos de liderazgo, estilos de comunicación y ética laboral diferente (Colmenares *et al.* 2015; Becker *et al.* 2020), así como diferencias en sus valores, identidad y comportamiento (Singh *et al.* 2020). Se pueden encontrar investigaciones previas que defienden que cuanto más homogéneos sean los grupos de trabajo en las empresas, se podrán encontrar menos conflictos, lo que será más favorable para la empresa, pero no debemos olvidar que una mayor diversidad generacional también puede añadir más conocimiento, experiencia y puede conducir a un mayor rendimiento e innovación (Becker *et al.* 2020). Por todo ello, debemos hacer frente a ¿qué es la diversidad generacional y qué puede aportar a las organizaciones?

Podemos encontrar una variedad de definiciones del concepto de diversidad generacional, pero primero cabe definir qué es una generación. En el año 1952, Mannheim (1952) propone una definición de generación donde se tiene en cuenta que, para pertenecer a una determinada generación, las personas deben haber nacido en un mismo periodo de nacimiento y que compartan hechos históricos y sociales similares. Esto

produce que las personas tengan una memoria colectiva y compartida que afecta a los valores y actitudes de la generación.

Gallino (1995) define generación como un conjunto de personas que han nacido en un mismo periodo y por este motivo están expuestas a experiencias sociales y culturales similares.

Según Lyons y Kuron (2014), la diversidad generacional está compuesta por grupos de personas que nacen en un mismo contexto histórico y sociocultural, lo que provoca que tengan las mismas bases formativas y un desarrollo común. Esto provoca que tengan habilidades, pensamientos y acciones similares.

Woodward *et al.* (2015: 9), define la diversidad generacional como unos “*cohortes de individuos que han crecido en el mismo contexto histórico y social, cuyas experiencias formativas compartidas inculcan en ellas creencias, valores y disposiciones generales que difieren de las de otras nacidas y criadas en diferentes contextos y periodos de tiempo*”.

En la definición anterior se habla de cohortes generacionales en los que se basan Inglehar (1977) y Strauss y Howe (1991) al hablar de la teoría de cohortes generacionales. Esta teoría plantea que una generación es una construcción social donde las personas nacen durante un periodo de tiempo similar, siendo esto lo que hace que se vean influenciados por el contexto histórico y social de la época que son los que provocan las diferencias entre las generaciones.

Por tanto, cuando se habla de diversidad generacional se debe hacer referencia a tres etapas para poder entenderla, a saber, que la generación se relaciona con un momento histórico y cronológico que permite que las personas compartan experiencias y vivencias. La vinculación generacional se determina por la participación en corrientes sociales similares y permite transformar o crear un nuevo horizonte de realidad social (Panchana *et al.* 2019). Asimismo, la diversidad generacional también se caracteriza porque las personas tienen experiencias compartidas que se convierten en un campo colectivo de emociones, actitudes y actividades que pueden afectar a la forma en la que las personas se desarrollan dentro de una generación y que, generan las diferencias generacionales (Tamunomiebi *et al.* 2019).

Como se puede apreciar, las definiciones que se pueden encontrar en la literatura de cohortes y diversidad generacionales son muy similares. En este sentido, Parry y Urwin (2011) elaboraron un cuadro resumen (tabla 1) de las teorías donde se aprecia la diferencia entre diversidad de edad, diversidad generacional y cohortes.

Tabla 1. Diversidad generacional, edad y cohortes

Construcciones Teóricas	
Generaciones	Un conjunto de acontecimientos históricos y fenómenos culturales relacionados que han impactado de una manera que crean un grupo generacional distinto, la identificación de una generación requiere algún tipo de proximidad social a los eventos o fenómenos culturales.
Cohortes	Un grupo de individuos nacidos al mismo tiempo que se presume que son similares como resultado de experiencias compartidas. Solo se supone que la proximidad cronológica a los acontecimientos y otros factores de diferencia los distinguen entre otros cohortes.
Efectos de la edad	Los cambios en las opiniones, actitudes y comportamientos de las personas a medida que se hacen mayores.

Fuente: Parry y Urwin (2011)

En opinión de autores como Rood (2010), Colmenares *et al.* (2015), Martínez y Novo (2015), Justiniano (2019) y Becker *et al.* (2020), las cinco generaciones que conviven en la actualidad son los “tradicionalistas”, el “Baby Boom”, la “generación X”, la “generación Y” y la “generación Z”, tal y como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Tipología de generaciones

Generación	Periodo de nacimiento
Tradicionalistas	1900 - 1945
Baby Boom	1946 - 1964
Generación X	1965 - 1980
Generación Y	1981 - 1999
Generación Z	2000 - actualidad

Fuente: Elaboración propia

El inicio de la importancia de las generaciones tiene lugar en los años 50 y, como bien se ha dicho en las definiciones, los movimientos sociales e intelectuales son muy importantes. La existencia de las generaciones se produce gracias a la existencia de nuevos participantes en el proceso cultural, así como a la desaparición continua de ellos. Los miembros de una generación solo pueden ser participantes en una sección temporal limitada. El patrimonio cultural debe transmitirse entre las distintas generaciones, lo que provoca una transición generacional continua. No se es de una generación por el año de nacimiento, sino por el hecho de compartir experiencias sociales similares (Parry y Urwin, 2011).

Según Paradiso (2014), la mayoría de los estudios sobre la diversidad generacional se han desarrollado en Estados Unidos y Europa, por lo que la mayoría de las investigaciones tienen un punto de vista occidental. Esto podría contribuir a que se encuentren diferencias entre las zonas occidentales y orientales. Si bien es cierto, debemos tener en cuenta que los hechos y acontecimientos universales han tenido impacto en casi todas las regiones mundiales, por lo que han marcado de forma casi homogénea a todos los países.

Así, en primer lugar, se identifica la generación de los **“tradicionalistas” (1900-1945)**. Las personas pertenecientes a esta generación están marcadas por distintos acontecimientos históricos como pueden ser la primera y segunda guerra mundial, la gran depresión del 29 y la postguerra. Actualmente, cabe esperar que sean pocos los individuos

pertenecientes a esta generación que se encuentren en activo por estar jubilados (Martínez y Novo, 2015).

Es una generación donde los trabajadores suelen ser tradicionales, acostumbrados a seguir las normas, reglas y el trabajo duro. Asimismo, tienen mucho respeto a la autoridad y a los valores de la empresa. Los pertenecientes a esta generación valoran el sacrificio, la consecución de metas, la austeridad y el silencio (Martínez y Novo, 2015). Están caracterizados por la lealtad, la fidelidad, la palabra, la jerarquía y por una comunicación muy formal. Esto tiene relación con que las instituciones y empresas en esta época estaban marcadas por tener un carácter fuerte y con un gran control sobre los empleados y sus familias. Además, el marco social e histórico de esta época enaltecía el rol masculino, lo que producía que muy pocas mujeres formaran parte del mercado laboral (Martínez y Novo, 2015).

En segundo lugar, la Generación del **“Baby Boom” (1946-1964)** se caracteriza por desarrollar gran parte de su carrera profesional en la misma empresa. El nombre de esta generación describe a todos los nacidos durante el baby boom tras la segunda guerra mundial. Es una generación que tiene un impacto muy grande en la sociedad y, de forma irónica, son los detonantes del cambio tecnológico en las empresas, en la gestión del talento y las habilidades. Están marcados por hechos sociales e históricos de relevancia para la sociedad, como son la guerra fría, el movimiento feminista y la expansión de la libertad sexual (Martínez y Novo, 2015). Tienen algunas similitudes con la generación de los tradicionalistas como puede ser la rigidez en el trabajo.

Está formada por personas que son constantes en el trabajo, sienten una gran fidelidad y compromiso hacia la empresa, la jerarquía y las normas, además de tener un gran sentido de lo colectivo y la estabilidad (Justiniano, 2019; Singh *et al.* 2020). Muchos de los pertenecientes a esta generación ocupan puestos directivos, actualmente, en grandes empresas (Justiniano, 2019).

El aprendizaje de los empleados de esta generación suele ser lineal y práctico, la tecnología empieza a ser útil y es vista como una herramienta del trabajo (Martínez y Novo, 2015). Estos trabajadores están vistos como buscadores de consenso, son competitivos y no suelen tener faltas de respeto hacia la autoridad (Singh *et al.* 2020), por lo que son capaces de hacer cualquier cosa por la empresa. Prefieren la interacción cara a

cara para tener que dar información o solucionar un problema. Asimismo, están abiertos al uso de determinadas herramientas y recursos en línea. Tienen deseo de retroalimentación de los superiores y de la dirección, así como de promocionar y tener compensaciones económicas. Además, es una generación que se caracteriza por darle más prioridad al trabajo que a la vida familiar y al ocio (Lester *et al.* 2012).

En tercer lugar, se identifica la “**Generación X**” (1965-1980) que se caracteriza por haber nacido a comienzos de la era digital y analógica (Martínez y Novo, 2015), lo que les describe como tecnológicamente competentes en el trabajo (Tamunomiebi *et al.* 2019). Muchos la conocen como la generación perdida, Peter Pan o *after pop*. Actualmente es la generación que predomina en las empresas, alrededor de un 50% de los empleados pertenecen a esta generación (Martínez y Novo, 2015). La generación X ha estado marcada por un contexto social e histórico donde predomina la irrupción tecnológica, la caída del muro de Berlín y la fragmentación social (Molinari, 2011).

Los empleados pertenecen a una generación preparada, donde la gente tiene estudios superiores e idiomas, estos valoran el aprendizaje continuo y le dan mucha importancia a la formación. También se les conoce por ser unos inconformistas y escépticos, están mejor preparados que sus jefes, sobre todo en lo concerniente a la tecnología, lo que puede dificultar la relación con estos (Martínez y Novo, 2015).

Están comprometidos con las relaciones interpersonales y de familia, así como con la formación universitaria. También valoran la cultura, el ocio y la lectura. Pero para esta generación lo importante en el ámbito laboral es alcanzar los resultados y objetivos establecidos, por ello, valoran el mérito y abandonan las jerarquías empresariales, además son grandes emprendedores (Paradiso, 2014).

Llevar al ámbito laboral una serie de valores como son la disconformidad y la desconfianza, derivadas de las diferencias sociales que se dan en esa época. No tienen confianza en las instituciones, sino en la capacidad individual de cada persona para desarrollarse. Para esta generación, la estabilidad laboral, la seguridad en el trabajo y la organización burocrática no tiene tanta fuerza como se tenía en las anteriores generaciones. La irrupción de la tecnología genera que no haya una necesidad de tener un lugar de trabajo físico, sino que pueden trabajar desde casa. Valoran las estructuras horizontales y flexibles, también el aprendizaje y los conocimientos, ya que van a permitir

que haya cambio, desarrollo e innovación (Martínez y Novo, 2015). También tienen un sentido del deber y de ética con la sociedad (Singh *et al.* 2020).

En cuarto lugar, encontramos la “**Generación Y**” o también denominada “**millennials**” (1981-1999). Esta generación se ha criado en un modelo de participación, donde desde muy pequeños se les han valorado sus capacidades y se les ha permitido desarrollar sus vocaciones. Estos han tenido un lugar protagonista en la familia desde la infancia (Molinari, 2011). Se les denomina “millennials” porque hacen referencia a los nacidos en los últimos 20 años del milenio y aproximadamente un 60% de las empresas internacionales cuentan con un mínimo de empleados de esta generación (Martínez y Novo, 2015).

Es una generación inmersa en un mundo globalizado, conectado, veloz, capitalista y digital, lo que les hace ser una generación muy tecnológica cuyo estilo de vida se centra en esto. Han sido calificados como una generación inestable que tiene una visión abierta al emprendimiento, así como una generación de empleados que no tienen compromiso con la empresa o que tienen pocas ganas de trabajar, pero esto no es así. Estos empleados no se comprometen con lo mismo que lo hacen las otras generaciones y sus expectativas son diferentes, por lo que son más criticados (Martínez y Novo, 2015).

Estos empleados quieren parecer que son independientes, dominan las nuevas tecnologías, tienen afán por crecer y ascender rápido en las empresas porque viven dentro de la inmediatez y de los cambios rápidos, suelen ser líderes inclusivos y abarcar una diversidad de tareas. El hecho de vivir en un mundo que cambia de forma rápida produce que no contemplan estar en un mismo trabajo toda la vida, también produce que tengan en cuenta la diversidad y que sean flexibles con esta (Martínez y Novo, 2015).

Al igual que sucedía con la generación X, estos tampoco confían en las instituciones, sino que lo hacen en las capacidades individuales de los empleados y por esto son cuestionados (Martínez y Novo, 2015). Además, tienen buena formación académica, un gran sentido del deber cívico y confianza en la consecución de los logros. Pero, también se caracterizan por su valoración de las capacidades, su compromiso con la participación en la empresa y en la toma de decisiones. También aportan creatividad e innovación a la empresa y son proclives al trabajo en equipo, esperan *feedback*, y creen en las oportunidades de desarrollo y en el aprendizaje. Si bien es cierto, la formación que

requiere esta generación no es lineal, sino que funciona por demanda (Martínez y Novo, 2015).

Finalmente, en quinto lugar, encontramos la **“Generación Z” o nativos digitales (2000-2010)** (Sánchez-Hernández *et al.* 2019), siendo esta la última generación que hay hasta la fecha y que se caracteriza porque estos individuos han crecido en un mundo completamente digitalizado y tienen dependencia de esto, es por ello por lo que su adaptación es más fácil (Martínez y Novo, 2015).

Creen en su propia persona y no en las empresas ni la autoridad, tampoco creen que vivan en las normas sociales actuales. El hecho de ser nativos tecnológicos, vivir en un mundo con grandes cambios y poder obtener todo de forma rápida, les ha hecho ser impacientes, es decir, necesitan todo de forma rápida y sin demora (Martínez y Novo, 2015).

También son ansiosos y curiosos, les gusta la acción, buscar nuevos retos, pero si bien es cierto, pueden tener dificultades en la capacidad de escucha, ya que están tan inmersos en la tecnología que muchas veces no prestan atención (Martínez y Novo, 2015).

Hay que decir que, para ellos, el trabajo es un medio para llegar a un fin, y no es un fin en sí mismo. También tienen un pensamiento de carrera profesional de forma diferente al resto de generaciones ya que, estos valoran la transparencia y la colaboración en la empresa, así como poder divertirse en el trabajo (Martínez y Novo, 2015). Buscan que haya un equilibrio entre la vida familiar y el trabajo, son más proclives a la flexibilidad laboral lo que les hace disminuir su lealtad a la empresa (Román-Calderón *et al.* 2019), además de no valorar la formación tradicional (Martínez y Novo, 2015).

Se relacionan mediante redes sociales, desconfían de la autoridad y de las jerarquías, además de cuestionar la formación académica. No obstante, esta generación se caracteriza por estar preocupados por los problemas sociales que se dan, además de ser unos visionarios y emprendedores (Martínez y Novo, 2015).

Del análisis de las distintas generaciones que conforman el mundo laboral, se puede encontrar una serie de diferencias entre ellas que hacen referencia a la tecnología, al liderazgo y a las expectativas de los trabajadores (Lester *et al.* 2012; Becker *et al.* 2020), el tipo de comunicación que utilizan según la generación, el uso de las redes sociales, la

aceptación o no de la autoridad formal, así como la diversión en el trabajo (Lester *et al.* 2012).

Debemos tener en cuenta la importancia que las distintas generaciones otorgan al lugar de trabajo, donde los empleados pueden tener una ética de trabajo, expectativas y valores diferentes. Es esencial que se comprendan las similitudes y las diferencias de los empleados de las distintas generaciones para así poder adoptar prácticas para gestionar esta diversidad apropiadas y que permitan mejorar la adaptación (Woodward *et al.* 2015). Se pueden aprovechar las fortalezas de las distintas generaciones ya que podría constituir una ventaja para la empresa al permitir que haya una mejora en costes, aumentar la ventaja competitiva, las ganancias, etc (Lancaster y Stillman, 2002).

La gestión de la diversidad generacional es un reto para la gestión de los recursos humanos ya que puede permitir el desarrollo de prácticas, como la capacitación, que contribuyan a mejorar las habilidades de los empleados que aportan a la empresa. También se puede gestionar la comunicación entre los empleados para que la información entre generaciones se traspase de forma clara y sencilla (Martínez y Novo, 2015).

Desde la gestión de recursos humanos también pueden potenciar la diversidad como un valor de las empresas. Es necesario que los procesos de reclutamiento y selección sean más innovadores y creativos. La motivación no debería ser solo monetaria, sino que se deberían tener en cuenta las necesidades de los empleados según la generación a la que pertenezcan. Sería beneficioso para la empresa que se desarrollaran equipos de trabajo intergeneracionales para mejorar las relaciones de los empleados y permitir que confluyan ideas más innovadoras. También es imprescindible capacitar a los líderes organizacionales en la gestión de la diversidad generacional (Martínez y Novo, 2015).

Por tanto, se concluye que la diversidad de edad no debería estudiarse sin tener en cuenta la diversidad generacional a la que pertenecen los distintos empleados de la empresa debido a que cada generación tiene unas características, perspectivas, conocimientos, competencias y valores diferentes que deberían gestionarse de una manera más específica para evitar conflictos y mejorar la integración de todos ellos (Dolz *et al.* 2015). Así pues, es la diversidad generacional la que entendemos que puede ayudar a comprender mejor las repercusiones en la empresa y, por tanto, guiar a los directivos a implantar prácticas o acciones que faciliten gestionar correctamente dicha diversidad y

aprovechar los efectos positivos de esta. Esto es, desde nuestro modo de ver, la diversidad generacional igualmente y en mayor medida puede conllevar efectos tanto positivos como negativos para la empresa. Esta diversidad puede dificultar la toma de decisiones y que estos empleados no se integren de forma adecuada por las diferencias educativas y de conocimientos (Tsai *et al.* 2018), pero también se podrían producir problemas en la comunicación entre los empleados, así como problemas de adaptación (Sifatu *et al.* 2020).

Sin embargo, también puede implicar efectos positivos para la empresa ya que, puede facilitar el disponer de más información gracias a la heterogeneidad y diversidad de habilidades y experiencias que potenciarán la creación de nuevas ideas (Tsai *et al.* 2018). Asimismo, la gestión de estas generaciones puede fomentar que los empleados de generaciones mayores ayuden a los de las generaciones más jóvenes y viceversa, por ejemplo, enseñando nuevas tecnologías o guiando a los trabajadores por las costumbres de las empresas (Sifatu *et al.* 2020).

Por tanto, los efectos positivos y negativos de la diversidad de edad pueden ser mayores ante la diversidad generacional porque el contar con empleados de diferentes generaciones facilitará que exista mayor diversidad de características, habilidades y conocimientos que puedan impactar más sobre la empresa.

I.2.1.3.- Enfoques o teorías sobre la diversidad de edad y generacional

En aras a dar explicación a cómo la diversidad de edad, y en mayor medida la diversidad generacional puede afectar a las empresas, son varias las teorías en la que se han basado los trabajos previos. Una de dichas teorías es la Teoría de la similitud-atracción (Byrne, 1971) la cual defiende que los individuos tienden a asociarse con sus similares y, de esta manera, generan grupos de trabajo que son homogéneos, lo que consideran como algo positivo porque genera menor rotación, mejor comunicación y mayor retención. En el caso de la diversidad generacional, implicaría que los empleados tienden a asociarse con los empleados de su misma generación.

Según Byrne (1971), la semejanza ya sea real o percibida entre los distintos individuos facilita la atracción entre estos y hace que la interacción sea más fácil. Pero menos obvio es el papel de las semejanzas y la atracción en las relaciones intergrupales por las

diferencias de valores, cultura, etc, lo que puede producir conflictos intergrupales. Con relación a este aspecto, Brown (1984b) se refirió a la similitud y a la atracción como la semejanza entre los valores y las ideologías que prevalecen dentro del grupo.

Byrne (1971) ya hablaba de que la similitud con los miembros de un exogrupo puede amenazar la identidad social del grupo. Pero esta similitud también puede proporcionar expectativas positivas para la interacción. Esto es debido a las recompensas, refuerzos, valores, creencias grupales y que el individuo asume finalmente como propias.

Pero se encuentran discrepancias en cuanto a los atributos que se emplean como criterio de semejanza intergrupar haciendo distinción entre atributos relevantes y atributos irrelevantes para la definición del grupo, lo que lleva a establecer semejanzas actitudinales y semejanzas de estatus (Brown y Abrams, 1986).

Por su parte, la Teoría de la Identidad Social (TIS) (Tajfel, 1978; Tajfel y Turner, 1986) basada en la pertenencia de los individuos en categorías sociales (apariciencia, actitudes...), argumenta que los empleados que se definen dentro de un grupo generacional van a evaluar de manera positiva a los miembros de su propio grupo (grupo interno), pero van a discriminar y valorar de manera menos positiva a los miembros de otros grupos (grupos externos) sobre todo cuando hay competencia.

Más concretamente, esta teoría estudia las relaciones intergrupales, donde se desarrollan hipótesis relacionadas con los efectos de la categorización sobre las conductas de discriminación intergrupar. Se centran en las influencias de los diferentes factores, como son el sistema subjetivo de creencias sobre las conductas intergrupales (Tajfel, 1978; Tajfel y Turner, 1986).

La principal idea en la que se basa Tajfel (1978) con esta teoría indica que *“por muy rica y compleja que sea la imagen que los individuos tienen de sí mismos en relación con el mundo físico y social que les rodea, algunos aspectos de esa idea son aportados por la pertenencia a ciertos grupos o categorías sociales”* (Tajfel, 1981: 255). Por ello, parte del autoconcepto de los individuos está formado por una identidad social, es decir, el concepto que tiene el individuo al pertenecer a un grupo social determinado, que cuenta con una determinada significación emocional y con la pertenencia a un grupo determinado (Tajfel, 1981). Concretamente Tajfel (1981: 255) dice que la identidad social

es “*la parte el autoconcepto del individuo que deriva del conocimiento de su pertenencia a un grupo social (o grupos sociales) junto con el significado emocional y valorativo asociado a dicha pertenencia*”.

Las personas tienden a maximizar su autoestima mediante la identificación con todos aquellos grupos sociales, que son específicos y a los que pertenecen e intentan ser valorados de forma positiva por su propio grupo.

Años más tarde, Tajfel y Turner (1986:16) definen esta teoría como “*aquellos aspectos de la propia imagen del individuo que se derivan de las categorías sociales a las que percibe pertenecer*”. Esto puede constituir un proceso de estereotipación porque las conductas, valores y normas pasan a ser las del grupo de pertenencia y empiezan a formar parte de la identidad social (García-Leiva, 2005).

Dentro de esta teoría es importante hablar de la categorización. Esta se entiende como un proceso de simplificación y orden de la realidad social. Se puede hacer una división en dos categorías como son las de endogrupo (nosotros) y el exogrupo (ellos). El proceso de categorización hace mayores las diferencias entre categorías que son distintas, pero también aumenta las semejanzas entre los grupos similares que pertenecen a la misma categoría.

Los comportamientos sociales de las personas están marcados por dos extremos: el intergrupales y el interpersonal. El intergrupales hace referencia a que la conducta estaría determinada por la pertenencia a diferentes grupos o categorías sociales. El interpersonal muestra que la conducta estaría determinada por las relaciones personales con otros individuos y por las características personales idiosincrásicas.

Como bien hemos dicho, la identidad social se forma por la pertenencia a un grupo. Esto puede tener efectos positivos, pero la comparación social también puede producir problemas o resultados negativos para los individuos dependiendo de lo que el individuo haya hecho con el grupo en comparación a otro. Estos podrán experimentar insatisfacción que podría activar mecanismos para contrarrestarlos. Esto se haría consiguiendo la identidad social positiva (Tajfel, 1981). Los grupos tienden a competir por la identidad social positiva con la diferenciación de otros grupos que permita que los grupos salgan beneficiados. Esta identidad social positiva es una comparación social que se alcanza por

la distinción positiva de un grupo frente a otros, sin que se llegue a producir discriminación negativa con el exogrupo (Turner, 1981).

Tajfel y Turner (1979) propusieron dos tipos de estrategias fundamentales dentro de la categoría del cambio social. Por una parte, hablan de la creatividad social que ocurre cuando las relaciones intergrupales son percibidas subjetivamente de forma segura (legítimas y estables). Al respecto, esta teoría incluía 3 estrategias concretas que son la búsqueda de nuevas dimensiones de comparación, la redefinición de valores adjudicados a determinadas dimensiones y el cambio del exogrupo de comparación. También hablan de la competición social que aparece cuando la comparación entre los grupos es percibida como insegura y consiste en intentar aventajar al grupo de mayor estatus en la dimensión consensuada de ambos.

Turner (1981) también estableció una diferenciación entre las comparaciones seguras y las comparaciones inseguras. En las primeras establece que la estructura de estatus entre exogrupo y endogrupo son percibidas como legítimas y estables, aunque pueden no ser deseables. En el caso de las segundas, la estructura se establece como ilegítima e inestable por los individuos.

Dentro de esta teoría también se establecieron dos tipos de estrategias, una es la movilidad social que se desarrolla cuando existen creencias de que las barreras entre las categorías sociales son permeables. Consiste en la tentativa del individuo en redefinir su pertenencia a una categoría o grupo social, queriendo ser miembro superior de este grupo. La segunda estrategia es la del cambio social la cual está relacionada con la asunción de la impermeabilidad de las barreras intergrupales (imposibilidad relativa de pasar de un grupo de estatus inferior a otro de estatus superior). Tiene como objetivo el intento de las personas de desarrollar, en conjunto con el endogrupo, estrategias que permitan obtener una revelación positiva del mismo (Tajfel, 1981).

Años más tarde, Turner (1985) y Turner *et al.* (1987) crearon la Teoría de la Autocategorización (TAC). Esta teoría pretendía ser un complemento de la teoría de la identidad social. Postula un sistema de auto y hetero- categorización jerárquica compuesta por diferentes niveles de abstracción. En concreto, argumenta que cuando tienes un marco situacional que genera una preponderancia o saliencia de la autocategorización, donde defines al sujeto en niveles de sus similares, con miembros de determinadas categorías y

sus diferencias con otros, puede producir despersonalización de las personas. Esto es un comportamiento que se basa en la percepción estereotípica que el sujeto tiene de las características y normas de conducta que se corresponden con un miembro prototípico de los grupos sociales similares. Cuando el saliente de la autocategorización en niveles que definen al individuo como persona única en términos de diferencia con otras personas, se genera un proceso de personalización basado en las características personales idiosincráticas.

Morales (2007) analizó esta teoría y concluyó sus tres aportaciones innovadoras. En primer lugar, hace referencia a la despersonalización, la cual surge de la categorización de la persona, es decir, la persona se categoriza a sí misma como miembro del grupo. Cuando esto sucede, la persona ya no se percibe como alguien único y diferente al resto, sino que pasa a considerarse igual que el conjunto de las personas de su grupo y que son similares entre sí.

La segunda aportación de esta nueva teoría sería la distinción de tres niveles de categorización del YO (interpersonal, intergrupales e interespecies). Su funcionamiento es antagónico, es decir, cuando uno de los niveles se encuentra operativo, los otros se quedan inhibidos. Pero en el caso del nivel intergrupales, solo está activo cuando se piensa que la comparación que se establece tiene sentido en una situación determinada. El contexto influye en los niveles de categorización, la identidad prevalece sobre la persona.

La última aportación se considera que es el concepto de prototipo, que se caracteriza porque es la persona que mejor representa la posición del grupo en determinadas dimensiones relevantes para el grupo. Según esta teoría, se define a las personas del propio grupo o de otros grupos en términos de prototipo.

Cabe señalar, además, que en esta teoría se hace referencia a los grupos cohesionados, que son aquellos que a través de un proceso de autocategorización han producido, mediante la despersonalización, una constelación de efectos que incluyen la conformidad grupal, diferencias intergrupales, percepción estereotípica y actitud positiva hacia los miembros del grupo. Esta actitud positiva se denomina atracción social, que define un modelo de atracción en el que los sujetos no son apreciados como individuos únicos, sino como un prototipo grupal, produciendo una mayor atracción con las personas que también se perciben como prototípicas.

Otra teoría importante que atañe a la diversidad generacional es la Teoría de la Información y Toma de Decisiones (Cox, 1993; Cox y Blake, 1991). Atendiendo a esta teoría, la diversidad generacional es parte importante de los recursos con los que cuenta la empresa y que puede contribuir a la mejora y al aumento de la creatividad, del compromiso y de la capacidad de resolución de problemas para tener mejores resultados en la empresa, pero siempre que se tenga la información adecuada y se tomen las decisiones correctas. Si esto se cumple, puede que la empresa alcance una ventaja competitiva que le podría posicionar en un lugar privilegiado, ya que esa diversidad es difícil de copiar, lo que la convierte en un recurso único (Li *et al.* 2011).

La diversidad influye sobre la manera que tienen los grupos de percibir los estímulos, procesar información y tomar decisiones. Esto subyace bajo características demográficas y hace que la diversidad defina los grupos caracterizados por la confluencia de diferentes aproximaciones cognitivas, y que tiene repercusión directa sobre los procesos de grupos básicos (Cox, 1993; Rosenzweig, 1998; Alcázar *et al.* 2006).

Cox (1993), Rosenzweig (1998) y Alcázar *et al.* (2006), señalaron que la heterogeneidad podría conducir a que surjan sinergias positivas en la generación de ideas o la percepción de nuevas oportunidades. Esto es gracias a la mayor amplitud de la base del modelo mental compartido. Puede tener consecuencias positivas en lo concerniente a los procesos de toma de decisiones y, sobre todo, en términos de innovación y creatividad.

Si bien es cierto, los grupos heterogéneos pueden tener una comunicación interna más formalizada y que puede disminuir la efectividad, pero Cox (1993) también propone que la diversidad puede reforzar la capacidad de los grupos para comunicarse externamente.

Por tanto, desde nuestro modo de ver, podemos apreciar que de las cuatro teorías hay tres que apuestan por la negatividad de la diversidad generacional en la empresa como son la teoría de la identidad social, la teoría de la autocategorización y la de similitud-atracción. En cambio, la teoría de la información y toma de decisiones es más proclive a que haya diversidad generacional en la empresa.

I.3.- Diversidad de género en la empresa

A continuación, nos centraremos en la diversidad de género que, al igual que las comentadas anteriormente, entendemos que puede influir en el nivel de *engagement* mostrado por los empleados de las empresas. Para ello, primero analizaremos su concepto para, posteriormente, centrarnos en las repercusiones que esta puede tener analizando algunas teorías en las que basarse para explicarlas.

I.3.1.-Concepto de diversidad de género. Estereotipos, roles sociales y roles de género

Las relaciones entre hombres y mujeres en la sociedad han dado lugar a uno de los valores culturales más importantes. Históricamente se puede encontrar desigualdad en estas relaciones que ha derivado en el desarrollo de culturas que se caracterizan por valores androcéntricos, donde se sitúa al hombre en el centro de todas las cosas. Estos valores han permanecido en el ámbito laboral, lo que ha conllevado a que se den relaciones laborales asimétricas de género (Grueso-Hinestrosa, 2009). Esta desigualdad ha dado lugar a una discriminación por razones de género que se deriva de las supuestas diferencias existentes entre hombres y mujeres y, en la existencia de prácticas de recursos humanos que discriminan a la mujer (Grueso-Hinestrosa, 2009). No obstante, en aras a comprender mejor tal situación, entendemos necesario analizar el concepto de género y su diversidad.

Según la última actualización de la RAE en el año 2020, el género hace referencia al *“grupo al que pertenecen los seres humanos de cada sexo, entendido este desde un punto de vista sociocultural en lugar de exclusivamente biológico”*.

El concepto de género no se puede interpretar como una esencia o una naturaleza inherente a los seres humanos. Pero sí es verdad que este concepto se percibe como un sistema dinámico que permite la interacción entre componentes sociales, psicológicos, biológicos y demográficos de la feminidad y la masculinidad, siendo estos productos de un proceso histórico y social (Herrera, 2000; Barberá, 2004). El género también va más allá del sexo debido a que, el sexo se limita a las características biológicas de las personas (Wieczorek-Szymanska 2020), mientras que el género integra características sociales,

económicas, políticas y judiciales Todo esto, puede ayudar a tener una mejor comprensión de lo que es la diversidad de género (Herrera, 2000; Barberá, 2004).

Se pueden encontrar tres elementos que son básicos con relación al género, a saber (Herrera, 2000):

- 1) La asignación del género que es la que se da desde el momento del nacimiento de las personas según sus órganos reproductivos.
- 2) La identidad del género que se relaciona con los aspectos biológicos y psicológicos que se establecen desde los primeros años de vida de las personas.
- 3) El rol de género que es el conjunto de normas establecidas socialmente para cada sexo.

Por tanto, el género es uno de los aspectos más importantes cuando se hace referencia a la diversidad organizacional dando lugar a la diversidad de género. Este tipo de diversidad hace referencia a la representación igualitaria de mujeres y hombres en el trabajo. Es necesario comprender el comportamiento de este tipo de diversidad para prever el comportamiento de las personas y su impacto en el trabajo para que los empleados trabajen de manera colectiva y así lograr efectos sinérgicos entre ellos (Wieczorek-Szymanska, 2020)

El concepto de diversidad en sí mismo, tal y como se ha dicho a lo largo de esta investigación, hace referencia a la gran cantidad de características individuales de los miembros que forman un equipo y que se podría determinar como la composición social de este (Brouwer *et al.* 2011). Así pues, la diversidad puede ser relativa al género existiendo cuando los equipos de trabajo están compuestos por hombres y mujeres. Esta coexistencia en el trabajo puede acarrear consecuencias en el rendimiento de la empresa por las interacciones que se producen entre ellos. Así, estas interacciones pueden ser positivas e implicar beneficios a la empresa, pero también pueden generar conflictos entre los distintos miembros que la conforman e impactar negativamente en su funcionamiento y performance (Brouwer *et al.* 2011).

Barberá (2005) define la diversidad de género como, una estrategia que es útil para favorecer la aplicación del principio de igualdad entre mujeres y hombres en el mercado de trabajo, así como también lo determina como un criterio para optimizar los recursos humanos disponibles para la empresa. Según Barberá *et al.* (2002), la diversidad de género se enfoca sobre todo al caso de las mujeres, pero no se les puede considerar como un grupo desfavorecido, sino que hay que fomentarlo como un colectivo que cuenta con determinados valores que puede aportar tanto a la sociedad como a las empresas. Además, se debería promover esta diversidad de género como un agente del cambio, es decir, fomentar su participación en proyectos dentro de las organizaciones. Las mujeres pueden aportar gran potencial a las empresas como puede ser, una mejora de la comunicación, mayores habilidades de relación, capacidad para el manejo del estrés y capacidad de innovación (Barberá *et al.* 2002). Así, se entiende que la diversidad de género tiene impactos sobre las empresas. En este sentido, una mayor diversidad de género puede ser una fuente de riqueza dentro de los recursos humanos, además puede proporcionar una ventaja competitiva, así como información de las diferentes necesidades femeninas como masculinas de empleados y consumidores (Ali *et al.* 2015). En la misma línea y, de acuerdo con Taylor y Greve (2006), este tipo de diversidad también puede conllevar a una mejor convivencia de conocimientos y habilidades de las mujeres y los hombres en el seno de la empresa y que podrían favorecer un aumento en la creatividad y la innovación.

Ahora bien, para poder entender y comprender mejor el concepto de la diversidad de género, es necesario hablar de los roles y estereotipos de género. ¿Por qué son tan importantes los roles y los estereotipos al centrarnos en la diversidad de género? Porque el desarrollo histórico se ha transmitido a través de la cultura, la religión, costumbres..., y todo esto está relacionado con los roles de género asociados a las personas y, por desgracia, hoy en día siguen estando presentes. Estos roles y estereotipos asocian a las mujeres con tareas relacionadas con la procreación y el cuidado de los hijos, mientras que los hombres deben garantizar las necesidades familiares, siendo estos los que deben tener el trabajo remunerado. Por tanto, la mujer debe dedicarse al ámbito doméstico y el hombre al laboral (Herrera, 2000). Esta diferenciación de normas, valores, roles y estereotipos no solo perjudica a la mujer, sino que también lo hace al hombre, y, por tanto, afecta a la diversidad de género y su gestión. El motivo es que el hombre tiene una presión social

por el cual es víctima de las expectativas sociales sobre el comportamiento que debe tener y su desempeño, ligado a la fuerza, la valentía, control emocional y la independencia (Herrera, 2000).

Los aspectos relacionados con la diversidad de género como pueden ser los estereotipos y los roles de género pueden afectar de manera negativa a esta diversidad ya que consisten en asignar a las personas dependiendo de su género, una serie de habilidades, expectativas y comportamientos (Singh y Pandey, 2019; Wieczorek-Szymanska, 2020). Los estereotipos son aquellas creencias compartidas por los miembros de una sociedad, sobre los atributos y características que tienen los hombres y las mujeres y que se consideran apropiadas para estos (De Oca 2013; Castillo y Montes, 2014). Estos forman parte de la cultura social en la que vivimos, están implícitos en esta, lo que provoca que en la mayoría de las ocasiones no se dé la oportunidad a las personas de no tenerlos o poder anularlos. Además, estos estereotipos también cuentan con conceptos implícitos que se evidencian con las asociaciones automáticas que se hacen entre la persona y los rasgos personales, habilidades y roles (Rudman y Phelan, 2010).

Por tanto, los estereotipos de género se forman de la observación de las personas en los roles sociales típicos del sexo, sobre todo se relacionan a los hombres con ocupaciones de roles de estatus superior, mientras que a las mujeres se les relaciona con las responsabilidades familiares y su estatus se encuentra en roles más pequeños (Eagly y Karau, 2002). Los roles de género hacen referencia a la forma en la que se comportan y realizan su vida cotidiana los hombres y las mujeres, según lo que se considere apropiado para cada uno de ellos (De Oca, 2013).

Para entender con más profundidad los roles de género, cabe subrayar que estos incluyen dos tipos de expectativas o normas como son las descriptivas y las injuitivas (Cialdini y Trost ,1998; Domínguez y Guirado, 2004). Las normas descriptivas son las expectativas compartidas sobre las cosas que los miembros del grupo hacen o deberían hacer, es decir, las creencias sobre los atributos, roles y conductas que caracterizan a hombres y mujeres. Se refieren pues a los estereotipos.

Por su parte, las normas injuitivas hablan de las expectativas compartidas sobre aquello que los miembros del grupo podrían hacer o harían de forma ideal. Esto tiene que ver con las creencias sobre los atributos, roles y conductas con las que “deben” conformarse

hombres y mujeres. En este caso se añade un elemento prescriptivo y normativo (Domínguez y Guirado, 2004).

En lo concerniente a los roles, debemos hacer referencia, en primer lugar, a los roles sociales, que son las expectativas socialmente compartidas que se aplican a las personas que pueden ocupar un determinado puesto social. Por tanto, cuando se habla de roles de género, estamos incidiendo en un determinado grupo social, en este caso a los hombres y mujeres. Es por ello por lo que los roles de género hacen referencia a todas las expectativas sobre el comportamiento real e ideal y las cualidades que deben tener hombres y mujeres, es decir, las creencias consensuadas sobre los atributos de mujeres y hombres tanto en la sociedad como en el ámbito laboral (Eagly y Karau, 2002).

Ahora bien, tanto en el rol social como en el rol de género, las creencias sobre los sexos pertenecen a dos tipos de atributos que son los comunales y agentes. Los atributos comunales, se atribuyen con más fuerza a las mujeres que a los hombres debido a que, describen la preocupación por otras personas, por ejemplo, la afectuosidad y la comprensibilidad (Eagly y Karau, 2002). En cambio, en el caso de los atributos que son agentes, se atribuyen con mayor fuerza a los hombres, al describir tendencias sobre la asertividad, el control y la confianza. Por ejemplo, la ambición, la seguridad en uno mismo o la agresividad (Eagly y Karau, 2002).

Estos estereotipos afectan a los roles que deben desempeñar las mujeres y hombres tanto en la sociedad como en el trabajo, es decir, hacen que surjan diferencias entre ambos grupos. Estas diferencias limitan el desarrollo de hombres y mujeres acorde a determinadas habilidades, aspiraciones, emociones y rendimiento. Sin embargo, desfavorece sobre todo a las mujeres. A los hombres se les da atributos instrumentales, tales como la independencia, asertividad o la orientación al logro. A las mujeres se les atribuyen unos atributos expresivos tales como el cariño, la amabilidad o la orientación hacia los demás (Castillo y Montes, 2014).

Así pues, las mujeres se enfrentan a varias barreras en el trabajo que vienen determinadas por los roles y estereotipos, pudiendo desarrollar actitudes negativas hacia las mujeres en el trabajo, así como el desarrollo de prácticas y procesos discriminatorios desde la gestión de los recursos humanos que perjudiquen las oportunidades de desarrollo profesional de las mujeres (Singh y Pandey, 2019). Asimismo, contribuyen a que las

mujeres disminuyan sus probabilidades de acceso a determinados puestos de trabajo o al mercado laboral (Singh y Pandey, 2019) o sean vistas de manera diferente que los hombres en el desempeño de un mismo puesto, por ejemplo, las directivas y los directivos (Stoker *et al.* 2012; Viladot y Steffens, 2017). Por tanto, estos pueden tener un impacto importante sobre la diversidad de género dentro de las empresas y su gestión (Stoker *et al.* 2012; Viladot y Steffens, 2017). Así pues, no es el sexo biológico lo que diferencia a mujeres y hombres socialmente, sino los roles y estereotipos asociados a ellos.

También podemos encontrar factores externos que normalmente vienen motivados por los estereotipos y roles y que tienen efectos negativos sobre la diversidad de género en las empresas. Hacemos referencia a factores tales como el tamaño de la empresa, el tipo de sector al que pertenece, las bases de sus clientes, así como las características sociales y culturales en las que se encuentra el entorno empresarial. Por ejemplo, sectores orientados a los servicios contarán con una mayor presencia de mujeres, mientras que sectores industriales y tecnológicos tienen una mayor presencia de hombres (Reddy y Mohan, 2019).

I.3.1.1.- Teorías de la diversidad de género

Se puede encontrar una variedad de teorías relacionadas con la diversidad de género entre las que encontramos la teoría del rol social de género (Eagly, 1987), la teoría de la identidad social y la autocategorización centrada en la diversidad de género (Turner, 1978) y, por último, la propuesta integradora de Deaux y Martin (2003).

En cuanto a la teoría del rol social de género (Eagly, 1987), cabe mencionar que esta se centra en aquellos aspectos que son descriptivos de los roles de género, es decir, pone el énfasis en que todos los estereotipos de género tienen su comienzo en la observación de las personas en los roles sociales que son “típicos” en los sexos. Por tanto, esta teoría no podría aplicarse a los niños porque estos de pequeños no desempeñan estos roles, pero sí es aplicables a los hombres y las mujeres en edades adultas.

Según esta teoría, cada miembro de una comunidad tiende a adoptar un rol en la estructura social correspondiente. Mead (1934) hace referencia a que el rol permite que los jóvenes aprendan a que tienen que asumir sus funciones y ciertas dinámicas sociales

con respecto a los otros miembros del grupo. Los papeles sociales y las expectativas son una parte importante de los valores culturales y tienen influencia en el comportamiento de todas las personas (Geis, 1993; García-Leiva, 2005). Por ello, es importante una mayor solidez de la estructura social, que permita una mayor aceptación de las expectativas. Es así como se perpetúan los roles y las desigualdades que estos conllevan.

La separación por roles se ha ido adquiriendo como algo normal, que es inherente a las personas y en el caso de la diversidad de género, estos roles tienen impacto directo sobre la identidad de género. Los motivos se encuentran en que los roles definen la mayoría de las actividades de las personas, así como los mecanismos para la participación en la sociedad de hombres y mujeres (Escartí *et al.* 1988; García-Leiva, 2005).

Los roles que se asignan en función del trabajo son el primer eslabón, de ellos se derivan los estereotipos y el autoconcepto de género. Cada puesto de trabajo está asociado a una serie de demandas y requisitos que son necesarios para el desempeño del puesto. Si un trabajo ha sido desarrollado normalmente por hombres, se considera que ser hombre conlleva una serie de características, es decir, creencias plasmadas en diferencias reales a través de la asignación y las expectativas. La asignación se regula a través de las habilidades y motivaciones que tienen hombres y mujeres y que están orientadas a las expectativas. Las expectativas generan un esquema de autocumplimiento reforzando los roles (Escartí *et al.* 1988; García-Leiva, 2005).

Si se hace un estudio de la diversidad de género, se observa como la concepción de mujer (amable, cariñosa, comprensiva) no es la misma si se le asigna a una mujer que trabaja fuera de casa, que a una ama de casa. Las ocupaciones de las mujeres en puestos de importancia las equiparan en percepción a los hombres, los puestos inferiores las posicionan en situación de sumisas. Por el contrario, los hombres que ocupan puestos de amos de casa están asociados a las mujeres (Eagly y Steffen, 1984; García-Leiva, 2005).

Según Bakan (1966), las características de demanda del rol señalan que a las ocupaciones de bajo estatus se les asignan rasgos comunales: participantes, tendencia al contacto, apertura, unión y cooperación. A las posiciones más elevadas se les asocian los agentes: iniciativa, control, tendencia a la actitud externa, autoprotección y autoexpansión.

Esta teoría recoge muy bien la relación entre el rol y la identidad de género, pero pone el énfasis en los roles laborales y explica las diferencias interindividuales entre personas que comparten roles y condiciones (García-Leiva, 2005).

Eagly y Karau (2002) crearon años más tarde la teoría de la contingencia del rol que está basada en el análisis que la teoría del rol social realiza sobre los roles de género. Para ello, se toma en consideración los roles cuando se promueven las diferencias sexuales en la conducta. Pero esta teoría va un paso más allá del rol social y comienza a hablar de la contingencia entre los roles de género con otros tipos de roles, especialmente el rol de liderazgo, pero también tiene en cuenta otros factores y señala los prejuicios y su conducta. Así, en cuanto a los prejuicios podemos encontrar dos tipos, el primero de ellos puede surgir de las relaciones entre las personas, así como de las características que perciban los miembros del grupo social, también de los requisitos de los roles sociales que los miembros del grupo aspiran a ocupar (Eagly y Karau, 2002). El segundo tipo de prejuicios son los peligrosos, estos surgen cuando los individuos mantienen estereotipos de alguna clase sobre un determinado grupo social y que son incongruentes con los atributos que son necesarios para el éxito (Eagly y Karau, 2002).

Por tanto, los prejuicios hacia las mujeres se derivan de la incongruencia que perciben muchas personas de las características de estas y de los requisitos que se supone que debe tener un líder y que ellas “no” poseen (Eagly y Karau, 2002). Estos prejuicios contra la mujer son inherentes al rol femenino porque las mujeres no se ajustan a las expectativas que las personas mantienen sobre ellas. Por ejemplo, cuando una mujer ocupa un puesto de liderazgo, manifiesta atributos agénticos, es decir, los que están ligados estereotípicamente a los hombres (Domínguez y Guirado, 2004).

Según esta teoría, las personas tienden a tener creencias diferentes acerca de que una mujer sea líder, pero, sin embargo, tienen creencias similares a la hora de hablar de un hombre líder (Eagly y Karau, 2002). Por ejemplo, una mujer en puestos de liderazgo puede provocar reacciones negativas y positivas, el motivo es porque se les atribuyen una serie de características y estereotipos que las ponen en posiciones inferiores a los hombres en los mismos puestos. Estos estereotipos son que las mujeres son más hostiles (retorcidas, egoístas, amargas) y menos racionales (menos lógicas y objetivas) que los hombres con éxito (Eagly y Karau, 2002).

Es por los estereotipos que el liderazgo en hombres y en mujeres se asocia y se percibe de maneras diferentes y esto, se deriva de los roles de género, de la activación de las creencias descriptivas de la mujer (Eagly y Karau, 2002).

Por otra parte, se encuentra la teoría de la identidad social de Tajfel (1978) y Tajfel y Turner (1986) que también aplica García-Leiva (2005) dentro del entorno de la diversidad de género. Como bien sabemos, la identidad social se define como aquellos aspectos relacionados con la imagen del individuo que están derivados de categorías sociales a las que perciben que pertenecen los individuos (García-Leiva, 2005). Por tanto, al definirnos como mujeres u hombres estamos apelando a nuestra identidad social de género. La construcción de esta identidad supone un proceso de auto-estereotipación debido a que hay una serie de actitudes, normas y conductas que pasan a formar parte de la identidad personal (García-Leiva, 2005).

Este proceso de identidad social parte de la categorización. Las categorías sociales no solo facilitan el procesamiento de la información, sino que también llevan asociados una valoración positiva o negativa. Tajfel (1978) hace referencia a que la pertenencia a un grupo deriva en favoritismo intragrupal y discriminación intergrupala. La base de la discriminación automática es la búsqueda de la identidad social positiva, el endogrupo tiene valor solo si se ve como superior al exogrupo.

Si en el proceso de comparación social, un grupo posee un estatus bajo es necesario llevar estrategias para mejorar la autoestima y la identidad grupal y estas, dependen de tres factores. El primer factor es la permeabilidad versus la impermeabilidad entre los límites del grupo. El género es una característica no permeable, lo que hace rígido e inflexible el paso entre las fronteras grupales. El segundo factor es la estabilidad versus la inestabilidad en las diferencias de estatus, esto alude a que haya una posibilidad de cambio. El tercer factor es la legitimidad versus la ilegitimidad que está basada en la percepción injusta y en la arbitrariedad de la situación social. Según estos factores, las mujeres pertenecen al grupo impermeable, inestable e ilegítimo, por lo que deben optar por la creatividad social, redefinición de características y competición social (Tajfel, 1978).

Por su parte, García-Leiva (2005) en su artículo, hablan de la propuesta integradora de Deaux y Martin (2003), así como de la teoría de la identidad de Stryker (1980). Según

Stryker (1980), la identidad es aquel conjunto de significados compartidos por un sistema, y que están interiorizados a través de los roles. Este distingue tres niveles dentro de la estructura social. El primero es el nivel más general (*large-scale*), que hace alusión a variables sociodemográficas tales como, la edad, sexo, etnia, etc. En segundo lugar, se encuentra el nivel intermedio que está formado por estructuras sociales organizadas como pueden ser los colegios, barrios, trabajos, donde se adoptan roles muy concretos, por ejemplo, si se adopta una variable sociodemográfica como el género (hombre o mujer), los roles que estos adopten van a variar dentro del mismo ámbito laboral. Por último, se encuentra el nivel próximo o contexto intermedio, donde se producen interacciones personales más cercanas, los roles en este nivel son los que se interiorizan configurando la identidad.

Deux y Martin (2003) realizan un análisis del *large-scale* donde también dicen que son aquellas categorías sociodemográficas que estructuran los segmentos sociales. Esta identificación entre las personas que forman parte de estas categorías proporciona interacción entre los individuos que poseen los mismos significados. También hablan de la interacción interpersonal, esta hace referencia a las interacciones que se producen cada día con las personas con las que se comparte una identidad categorial. En este caso, se adoptan roles interdependientes que refuerzan la identidad socialmente definida, también se relaciona con la búsqueda de la identidad social positiva. Esto genera que, si un grupo es de bajo estatus, las personas ponen en marcha mecanismos para salvaguardar la identidad social. En el caso de las mujeres, han sido valoradas como un grupo de menor estatus, lo que deben redefinir sus características y competir socialmente. Hombres y mujeres de acuerdo con la estructura social establecida son asignados a distintos grupos en base a sus “aparentes diferencias”, donde cada uno lleva asociado una serie de pautas sociales, comportamentales y psicológicas.

Del análisis de todas las teorías previamente mencionadas, se puede concluir que todo lo relacionado con la diversidad de género está influenciado fuertemente por los roles y estereotipos de género, que pueden limitar el acceso y promoción de las mujeres a distintos tipos de puestos y la forma de gestionar la diversidad de género.

I.3.1.2.- Acciones para una correcta gestión de la diversidad de género en la empresa

A lo largo de los anteriores apartados nos hemos centrado en la diversidad de género, pero la misma se entiende que debe gestionarse correctamente si se desea que conlleve implicaciones estratégicas positivas en la empresa.

La discriminación que han sufrido las mujeres a lo largo de la historia es uno de los principales motivos para gestionar la diversidad de género y acabar con la discriminación de las mismas en el empleo. El motivo por el que se ha producido la discriminación es la división sexual entre las actividades productivas y reproductivas que históricamente se les ha asignado a mujeres y hombres. Esto ha influido en las posiciones sociales que se les han atribuido a los hombres y a las mujeres en las empresas (Barberá *et al.* 2002).

Esta discriminación laboral hacia las mujeres también está producida por las posiciones que ocupan las mujeres en el mercado de trabajo y en los puestos. Las mujeres tradicionalmente han ocupado puestos inferiores al de los hombres, lo que ha derivado a que en muchas ocasiones se produzcan solapamientos entre las posiciones laborales y el género. Esto ha venido dado porque las mujeres accedieron tarde al mercado laboral y en muchas ocasiones sin la formación necesaria y, cuando entraron al mercado de trabajo, lo realizaron ocupando los puestos precarios que dejaban los hombres. Por ello, el empleo de la mujer fue más precario (Barberá *et al.* 2002).

Sin embargo, desde hace años el nivel de formación y de preparación de las mujeres ha ido en aumento. Ahora hay una generación de mujeres que están bien formadas y que cuentan con un nivel cultural amplio, lo que les permite acceder a puestos mejor valorados y no precarios. Por tanto, las empresas ya no pueden utilizar el argumento de la falta de preparación de las mujeres para acceder tanto a un empleo como a puestos de mayor envergadura y es por todo esto que la gestión de la diversidad de género es tan importante (Barberá *et al.* 2002). Esta implica cambios en la cultura organizacional que permite que haya más respeto y aprovechamiento de la riqueza de las diferencias. Por todo ello, está aumentando el interés por incorporar mujeres en puestos de responsabilidad. Por tanto, la gestión de políticas y prácticas de recursos humanos puede ser un medio para mejorar la diversidad de género y poder garantizar y fomentar la igualdad de oportunidades entre los

hombres y mujeres, así como la incorporación de las mujeres a puestos de responsabilidad (Sarrió *et al.* 2004; Ali, 2016). En concreto, en la literatura se identifica un conjunto de factores que pueden favorecer la correcta gestión de la diversidad de género, estos de acuerdo con Barberá (2004) son: la conciliación, el desarrollo de la carrera y el liderazgo de la mujer y, por último, la igualdad salarial entre mujeres y hombres en el trabajo.

I.3.1.2.1.- Gestión del desarrollo de carrera de la mujer

El desarrollo de carrera y liderazgo hace referencia a la posibilidad que tienen las mujeres de poder desarrollar su carrera y poder acceder a puestos de responsabilidad en la empresa, lo que permitiría ya no solo una mayor diversidad de género en la empresa, sino también en los puestos altos (Barberá *et al.* 2002).

Si bien es cierto que cada vez hay más mujeres en los puestos de dirección de las empresas, la desventaja sociolaboral de las mujeres respecto a los hombres sigue siendo compleja, lo que genera que este aumento sea lento e irregular (Sarrió *et al.* 2004; Ribera *et al.* 2009). Además, en muchas ocasiones el acceso a estos puestos de responsabilidad está sometido a barreras y obstáculos que dificultan el desarrollo profesional de las mujeres y no les permiten el acceso a determinados puestos de trabajo (Sarrió *et al.* 2004; Ribera *et al.* 2009). Sin embargo, los hombres en su mayoría no se encuentran con esta dificultad de acceso (Ribera *et al.* 2009).

Se puede observar que sigue habiendo discriminación porque, aunque mujeres y hombres tengan competencias similares, en muchas ocasiones son tratados de manera distinta, produciéndose un favorecimiento hacia los hombres. Esta discriminación suele producirse en los procesos de selección y promoción de los empleados a puestos de responsabilidad. Si bien es cierto, la antigüedad, la presencia de mujeres en el ámbito laboral, la alta cualificación y el interés por el desarrollo de estas, deberían provocar un mayor equilibrio en el poder (Sarrió *et al.* 2004).

La presencia de mujeres en los puestos directivos en España sigue siendo inferior al de los hombres. Esta dificultad de desarrollo profesional que tienen las mujeres en las empresas y que impide que haya una mayor diversidad de género se denomina “Techo de

Cristal”. Este concepto tiene su origen en el año 1986 en un informe sobre mujeres ejecutivas. Hace referencia a los obstáculos que tienen que superar las mujeres para poder desarrollar sus carreras profesionales y poder llegar a ocupar altos cargos en las empresas, eso sí, en igualdad de condiciones tanto salariales como laborales que los hombres (Barberá *et al.* 2002; Ribera *et al.* 2009).

Morrison (1987: 13) propone la primera definición de “techo de cristal” y considera que es *“una barrera tan sutil que se torna transparente, pero que resulta un fuerte impedimento para que las mujeres puedan moverse dentro de las jerarquías corporativas”*.

Por su parte, García *et al.* (2012) también argumentan que el techo de cristal es una pared infranqueable que se ha construido con elementos tales como: creencias, estereotipos, procedimientos, estructuras y relaciones de poder. Estos elementos son los que limitan el desarrollo de las mujeres dentro de la empresa.

Por tanto, existen barreras que dificultan el desarrollo de las mujeres y lo sorprendente es que todavía hoy en día existe dicho “techo de cristal” y siguen siendo mayoritariamente los hombres quienes no tienen problemas para desarrollar su carrera profesional. Si bien es cierto que hoy en día, y desde hace unos años, las mujeres y los hombres tienen formaciones iguales y los conocimientos, capacidades y habilidades necesarios para poder desarrollar sus carreras en igualdad de condiciones dejando a un lado los estereotipos o roles de género (Ribera *et al.* 2009).

Entre las barreras más habituales al desarrollo profesional de las mujeres en las empresas, podemos encontrar las siguientes (Ribera *et al.* 2009; García *et al.* 2012):

- 1) Encontramos barreras que vienen dadas por la cultura patriarcal de muchas empresas y de la diferenciación de los roles de género que se hacen entre hombres y mujeres.
- 2) La cultura de las empresas está muy masculinizada lo que hace que sean los hombres quienes ocupen los puestos más importantes y a las mujeres se les dificulta su desarrollo. Esto sucede porque se actúa según estereotipos y roles de género.

- 3) Las políticas de recursos humanos en su mayoría se encuentran muy sesgadas en cuanto a género, sobre todo en lo pertinente a las prácticas de selección y al desarrollo de carrera.
- 4) En cuanto a la capacitación en la empresa, se invierte mucho menos en formación hacia las mujeres que hacia los hombres.
- 5) Otro de los aspectos que supone a priori un impedimento para el desarrollo de carrera de las mujeres es la conciliación familiar.
- 6) Pese a la igualdad de capacidades de hombres y mujeres, todavía se ponen barreras mediante la reiteración de la falta de capacidades de las mujeres para ocupar determinados puestos de trabajo.
- 7) Creencia de que el liderazgo de la mujer no es suficiente para ocupar puestos de responsabilidad en las empresas.
- 8) La motivación al logro creó la idea estereotipada de que las mujeres no son tan ambiciosas y no tienen orientación a la carrera como los hombres (Sarrió *et al.* 2004).

La perspectiva de género nos muestra que, teniendo cada vez más formación y una mayor presencia en el mercado laboral, las mujeres siguen sin tener tanta repercusión para el acceso a puestos de importancia en la empresa y esto es por la segregación laboral. Dentro de esta segregación, se encuentra la segregación horizontal, es decir, la presencia de las mujeres en determinados sectores y categorías profesionales (García *et al.* 2012).

Desde hace años, los roles de género son importantes, estos han hecho que las mujeres ocupen puestos de trabajo de mando intermedio que están relacionados con su “rol tradicional”. Se han realizado definiciones de trabajos feminizados y trabajos masculinizados, por ejemplo, que las mujeres se dediquen al sector de la educación y los hombres a la ingeniería (García *et al.* 2012; Schwa *et al.* 2016). Las causas de esta segregación vienen dadas por los prejuicios sobre las capacidades de las mujeres, esto genera el escaso desarrollo profesional de las mujeres lo que afecta a su presencia en puestos de responsabilidad dentro de las empresas. Esta escasa presencia de las mujeres en posiciones altas de la empresa también se conoce como segregación jerárquica (García *et al.* 2012). Y esta segregación de roles, ya viene dada desde que el taylorismo abogaba por trabajos homogéneos, masculinizados y con una gran especialización masculina. Si

bien es cierto que la teoría “workalcoholismo” es todo lo contrario, ya que, apuesta por una diversidad femenina, con la posibilidad de presencia de las mujeres en las empresas (García de León, 2008).

Es por ello que hace falta una diversidad de género que sea justa y equitativa, en la que tanto hombres y mujeres tengan acceso al desarrollo de sus carreras profesionales, pero gracias a los méritos y capacidades que posean y no por estereotipos. En este sentido, para conseguir un desarrollo de la carrera profesional de mujeres y hombres de manera igualitaria, se pueden llevar a cabo una serie de prácticas que permitan gestionarlo correctamente. Estas prácticas se pueden llevar a cabo desde la dirección de los recursos humanos (Taveira y Rodríguez-Moreno, 2010). Así, algunas de las acciones que se pueden llevar a cabo son prácticas en formación y desarrollo. Estas permitirán a las empresas (Moreno *et al.* 2004):

- 1) Planificar las carreras y gestionarlas, para conseguirlo sería necesario definir perfiles profesionales que se orienten a la excelencia del puesto y, al desarrollo profesional del empleado.
- 2) La elaboración de planes de sucesión y movilidad que se basen en competencias, esto podrá garantizar la disponibilidad del personal apto para el puesto y hacer promociones a largo y corto plazo.
- 3) Formación que proporcione a los empleados las competencias necesarias para el desarrollo profesional.

Las evaluaciones del desempeño también pueden ser importantes, ya que pueden ofrecer (Moreno *et al.* 2004):

- 1) Feedback sobre las competencias y habilidades que son necesarias para los empleados y para su desarrollo profesional.
- 2) También permiten que los empleados tengan un mayor autoconcepto personal, que aumente la motivación y el compromiso.

Llevando a cabo la gestión de estas prácticas se puede concluir que, se puede conseguir que haya una igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres a la hora de poder desarrollar sus carreras profesionales, porque se produce una valoración objetiva de los elementos a tener en cuenta en el desarrollo profesional.

I.3.1.2.2.-Gestión de la conciliación laboral y familiar

Otro factor importante relativo a la diversidad de género en la empresa es la conciliación. Es importante porque va a influir en el desarrollo profesional de las mujeres y, en algunos casos, aunque no debería influir, lo hace en la selección de los empleados. En el caso de la conciliación, hay que tener muy presente algunos aspectos como son, el reparto de responsabilidades familiares y domésticas y las medidas que se han adoptado para poder conciliar.

La falta de conciliación laboral-familiar es un factor que perjudica la diversidad de género y su gestión por el triple papel que juega la mujer en la mayoría de las ocasiones de esposa-madre-directiva. Al asumir estas responsabilidades se producen barreras, producidas por la asignación social del rol de género que les interioriza ciertas capacidades como un deber, por ejemplo, la maternidad. Esto puede provocar una auto expulsión del mundo laboral o la aceptación de empleos compatibles con el rol de género asignado (Barberá *et al.* 2004).

En el año 1996, Hakim (1996) ya hablaba sobre la conciliación y la teoría de la elección racional. Esta plantea las decisiones que las mujeres deben tomar para poder compatibilizar las responsabilidades familiares con el desarrollo de su carrera profesional. Ya que esta conciliación puede o bien perjudicar su vida personal o su vida profesional debido a que se debe elegir entre ellas, estar muy involucrado en los puestos de responsabilidad o no estarlo tanto e involucrarse más en las responsabilidades familiares. Hay que decir, que la mayoría de los hombres no se ven envueltos en esta tesitura de elección.

En ese sentido, autores como Barberá *et al.* (2002), consideran que hay dos motivos principales por los cuales las mujeres no tienen un desarrollo profesional igual al de los hombres:

- 1) Las mujeres dedican poco tiempo al reciclaje profesional.
- 2) La falta de tiempo de las mujeres.

Si bien es cierto, el tiempo es un factor muy importante ya que las habilidades y las capacidades que adquieren los empleados y que van a influir en su desarrollo de carrera necesitan tiempo para interiorizarse. El problema se puede encontrar en el escaso tiempo con el que cuentan la mayoría de las mujeres para poder completar esta formación (Barberá *et al.* 2002).

Las posiciones que ocupan el tiempo tanto en el ámbito familiar como el profesional varían dependiendo de la posición que ocupen los miembros en la familia. Esto puede tener consecuencias tanto familiares, como personales y laborales. Por tanto, la variable sexo tiene influencia en la distribución del tiempo, y esto determina quién se va a dedicar al trabajo productivo y quien al reproductivo (López, 2014). En aspectos generales suele ocurrir que (Durán, 2010; López, 2014):

- 1) Las mujeres asumen más tiempo de trabajo doméstico que los hombres. Mientras las mujeres asumen de media 4,5h al trabajo doméstico, los hombres de media le dedican 1,5h.
- 2) Los hombres dedican más tiempo al desarrollo profesional, en torno al doble de tiempo que las mujeres.
- 3) En cuanto al ocio, los hombres lo disfrutan más.

Según el Instituto de la mujer (2007), desde el año 2006 se está produciendo una igualdad entre hombres y mujeres en cuanto al tiempo de trabajo remunerado, asimismo también hay menos diferencias entre el tiempo que los hombres y las mujeres utilizan en el ámbito doméstico.

Pero esta desigualdad en cuanto a la conciliación laboral - familiar que perjudica a la diversidad de género en la empresa tiene su origen en los roles que se establecen en el mercado laboral. Estos roles no se crean en el mercado de trabajo, sino que provienen de fuera de este y son los que provocan que las mujeres tengan un acceso y un desarrollo laboral desigual. Esto influye en que haya una menor diversidad de género, ya que, gracias a los roles sociales, el tiempo de dedicación al trabajo entre hombres y mujeres es desigual (López, 2014).

Es necesario fomentar una correcta conciliación y compaginación de los tiempos de trabajo tanto productivos como reproductivos de hombres y mujeres. De esta forma, habría una mayor diversidad de género en la empresa y una igualdad de oportunidades de desarrollo de carrera entre hombres y mujeres (López, 2014).

Asimismo, cabe mencionar como en algunos países se encuentra un reparto igualitario entre los hombres y mujeres en cuanto a las cargas domésticas. Esto ha permitido que las mujeres tengan facilidad para el desarrollo profesional de su carrera, así como que en las empresas haya una mayor diversidad de género (López, 2014). Sin embargo, en el caso de España, la situación es diferente ya que son las mujeres las que en la mayoría de los casos interrumpen su carrera profesional gracias a una mala gestión de la conciliación y a la estereotipación de los roles de género (Ribera *et al.* 2009; López, 2014).

Barberá *et al.* (2002) y el informe sobre igualdad de género de la Unión Europea de 2014, explican algunas acciones que se pueden llevar a cabo para gestionar y tener una mayor conciliación profesional y familiar. Entre estas acciones nos encontramos:

- 1) Educar en valores igualitarios en la sociedad.
- 2) Educación acerca de los estereotipos y roles de género, haciendo ver que son únicamente una invención social.
- 3) Mejorar y dar más visibilidad a las mujeres en asuntos laborales.
- 4) Hacer ver que las cargas familiares son tanto de mujeres como de hombres, ya que muchas veces se tiene la percepción del hombre como el apoyo de la mujer en las cargas familiares.

- 5) Desde el ámbito legal, se deben mejorar las leyes de flexibilidad laboral en el trabajo para aquellas familias que lo necesiten. Flexibilidad como aquella que se puede producir en horas de entrada y salida del trabajo, en número de horas trabajadas, en el espacio de trabajo y en las interrupciones que se producen. También utilizar las nuevas tecnologías para que los lugares de trabajo sean más flexibles. Pero para esto se debe sensibilizar a las empresas con estas prácticas.

Por tanto, si se lleva a cabo una correcta gestión de la diversidad de género en materia de conciliación, va a ser más fácil que haya una mayor diversidad de género en la empresa y que las mujeres puedan desarrollar su carrera profesional y accedan a puestos de responsabilidad en la empresa (Sarrió *et al.* 2004).

I.3.1.2.3.- Gestión de la igualdad salarial en la empresa

A continuación, nos centraremos en la igualdad salarial entre hombres y mujeres en la empresa. De esta igualdad va a depender también el nivel de diversidad de género que exista, además de que está relacionada tanto con el desarrollo profesional como con la conciliación de los empleados tal y como veremos a continuación.

En la literatura, encontramos tres corrientes o disciplinas que explican por qué se produce la segregación laboral y una baja diversidad de género en las empresas que afecta finalmente a la igualdad salarial de los empleados. Estas son (Roldán *et al.* 2012):

- 1) La corriente neoclásica del capital humano destaca la existencia de una diferencia de ingresos salariales entre los hombres y las mujeres. Estas diferencias dependen de los niveles del capital humano o empleados que hay en la empresa. La explicación se produce porque la segregación laboral de género provoca que haya menos mujeres trabajando, o las actividades en las que lo hacen requieren que haya una menor inversión en ellas. Como resultado tenemos que los salarios de las mujeres son inferiores.

- 2) Las teorías de segmentación de los mercados de trabajo. Estas se centran en el hecho de que los mercados de trabajo se encuentran separados o segregados, provocando, como consecuencia, que siempre haya un segmento de empleados que estén mejor pagados que otros. Este es el motivo por el cual se requiere un cierto nivel de experiencia de los trabajadores y, son los hombres quienes habitualmente acceden a estos puestos. El problema se encuentra en que son pocas las mujeres que ocupan puestos en estos segmentos del mercado, pero, sin embargo, sí ocupan puestos en sectores más precarios que cuentan con salarios bajos.
- 3) Las teorías “sociosexuales” o feministas hacen referencia a las desventajas tanto culturales como socioeconómicas que tienen las mujeres y que explican la segregación. En estas teorías se hace referencia a los estereotipos de género que sufren las mujeres en el acceso al mercado de trabajo y que influyen en sus salarios.

Según los planteamientos de estas teorías, se puede apreciar que hay una desigualdad salarial entre las mujeres y los hombres provocada en la mayoría de los casos por los estereotipos de género y por la segregación laboral. A esta desigualdad salarial entre hombres y mujeres se le denomina brecha salarial de género. Esta brecha es definida como el promedio de las retribuciones brutas por hora de las mujeres como porcentaje del promedio de las retribuciones brutas por hora de los hombres (Roldán *et al.* 2012). Tanto la segregación laboral jerárquica como la brecha salarial de género no permiten a las mujeres el desarrollo de su carrera profesional por la gran cantidad de trabas y dificultades por las que deben pasar.

Aunque si bien es cierto, la brecha salarial ha ido disminuyendo con los años, pero la causa reside en que las mujeres han empezado a ocupar otro tipo de puestos de trabajo en sectores en los que antes no tenían acceso. Esto se ha conseguido porque las mujeres están igual de capacitadas y cualificadas que los hombres (Blau y Kahn, 2017).

Igualmente, aunque la tendencia sea lenta, se puede observar que hay cada vez más mujeres en puestos de trabajo de responsabilidad o dirección dentro de las empresas, que normalmente van acompañados de buenos salarios. El motivo de que en estos puestos se paguen buenos salarios es porque es necesaria determinada formación y compromiso por

parte del empleado. Pero el acceso a estos puestos sigue siendo difícil para las mujeres gracias a la discriminación de los empleadores que perjudican su promoción. Si bien es cierto, esta difícil promoción no solo afecta a los puestos directivos sino también a los profesionales (Blau y Kahn, 2017).

Como ya hemos comentado anteriormente, los motivos de la desigualdad salarial entre hombres y mujeres viene dada en muchas ocasiones por los estereotipos de género por lo que se entiende que las mujeres somos menos productivas que los hombres, pero también influyen otros factores como pueden ser el tipo de sector o de industria, la asunción de riesgos, la competitividad y la experiencia. Estos factores siempre vienen dados como una carga negativa hacia las mujeres.

Los estereotipos comentados sobre las mujeres ya no deberían tenerse en cuenta debido a que tanto hombres como mujeres tienen las mismas competencias, capacidades y habilidades para desempeñar los mismos puestos de trabajo. Además de contar con un factor muy importante como es la educación, que actualmente es igualitaria, lo que debería permitir que tanto las mujeres como los hombres contaran con una igualdad salarial. Sin embargo, los hombres siguen teniendo salarios más altos que las mujeres gracias a un factor como es la experiencia laboral, que a priori es superior en hombres que en mujeres y que les permite acceder a puestos más importantes (Blau y Kahn, 2017). Pero esta situación debería mejorar, ya que si nos basamos en estos factores y nunca se le da la importancia que se le debe dar a las mujeres, estas siempre estarán por detrás de los hombres para acceder a determinados puestos y para tener una igualdad salarial, lo que no permitiría que hubiera diversidad de género en las empresas.

Los roles de género producen que las mujeres tengan más responsabilidades en trabajos no remunerados y en “ocupaciones femeninas”, en las que los salarios son menores que en las “masculinas”. Además, hay una tendencia por la que las mujeres por esta desigualdad y segregación suelen acabar en empresas donde los salarios son más bajos y, sin embargo, los hombres tienden a situarse en empresas con salarios más altos. Por tanto, sigue aumentando la desigualdad salarial entre hombres y mujeres y, produce que las empresas no tengan diversidad de género porque sigue habiendo mucha segregación ocupacional (Blau y Kahn, 2017).

Llegados a este punto, se puede decir que hay una diversidad de factores que contribuyen a la existencia de esta brecha salarial de género, según Blau y Kahn (2017) y un informe de la Comisión Europea basado en datos de Eurostat (2018). Si bien algunos de estos factores ya se han comentado anteriormente, a continuación, los exponemos a modo de conclusión:

- 1) Los cargos de responsabilidad en la empresa como los de supervisión y dirección, están ocupados principalmente por hombres, dando igual el sector en el que se encuentren. Esto provoca que los salarios de estos sean más altos que los de las mujeres en general.
- 2) Las mujeres se encargan principalmente de realizar las tareas no remuneradas, es decir, del trabajo doméstico y cuidado de niños. Los hombres en general no dedican el mismo tiempo que las mujeres a estas actividades, lo que produce que las mujeres tengan jornadas parciales en lo laboral y puestos menos importantes en la empresa, provocando también esta desigualdad salarial entre mujeres y hombres.
- 3) Otro de los aspectos que produce una desigualdad salarial es el hecho de que las mujeres suelen estar fuera del mercado laboral más tiempo que los hombres. Estas interrupciones no afectan únicamente al salario, sino a las pensiones futuras de las que puedan disfrutar.
- 4) La segregación en la enseñanza y en el mercado laboral son otras de las causas que explican la brecha salarial. Como hemos comentado anteriormente, hay sectores, industrias y puestos que generalmente se han considerado o bien masculinos o femeninos. Los sectores “femeninos” cuentan con salarios más bajos y puestos más precarios.
- 5) La competencia es otro aspecto a tener en cuenta en los salarios. Esta competencia podría disminuir los salarios de las mujeres, ya que en general se sigue pensando que los hombres son más competitivos que las mujeres en el trabajo y, por ello, los salarios que sean variables siempre van a beneficiar más a los hombres.
- 6) La aversión al riesgo es otro factor de la brecha salarial, ya que se piensa que las mujeres sienten más aversión al riesgo que los hombres y,

consecuentemente, los hombres suelen estar en puestos más importantes o mejor catalogados y que cuentan con salarios más altos.

Una vez vistos estos factores que impiden la igualdad salarial y también la diversidad en la empresa de hombres y mujeres, cabe centrarse en un proceso que puede facilitar que esta desigualdad disminuya y es, la negociación colectiva. Según Antonczyk *et al.* (2010), la brecha salarial se puede disminuir gracias a esta. El motivo principal es que gracias a la negociación colectiva se pueden estandarizar los salarios, lo que provocaría más igualdad entre hombres y mujeres. Los salarios también podrían ser menos variables, así se evitarían los problemas de la competencia y de la aversión al riesgo. Eso sí, cuando se lleva a cabo una negociación colectiva, esta tiene que ser inclusiva e igualitaria para todos los miembros de las empresas.

Por tanto, se ha expuesto qué es la diversidad de género y qué factores claves influyen en si la podemos encontrar o no en las empresas. Además de cómo tanto el desarrollo profesional de la mujer, la conciliación y la igualdad salarial están interconectadas entre ellas y, si una no se cumple puede afectar a las demás. En este sentido, y en aras a implementar una correcta gestión de la diversidad de género, centrándose en la igualdad salarial y partiendo de la interrelación que existe entre esta y el desarrollo profesional y la conciliación, es necesario que las empresas lleven a cabo una serie de acciones tales como la elaboración anual de comparaciones de las categorías profesionales y salarios diseminados por sexos, informes diagnósticos de la situación salarial de las empresas y la comparativa de los datos interanuales, formación y planes de carrera para los puestos de responsabilidad y el estudio de la brecha salarial de género (Red DIE, 2017).

En el año 2015, un informe del CEPYME realizó una guía de buenas prácticas para lograr una mejor gestión de la igualdad salarial y disminuir las desigualdades salariales entre hombres y mujeres. Las buenas prácticas, son todas aquellas experiencias basadas en principios, objetivos y pautas para conseguir resultados positivos y eficacia en su aplicación. Estas prácticas pueden ser acciones individuales o colectivas y contener elementos innovadores (desarrollar soluciones nuevas o creativas), efectivos (demostrar que tienen un impacto positivo y medible), sostenibles (estas prácticas pueden mantenerse en el tiempo) y replicables (pueden ser como un modelo de acciones a desarrollar por otras empresas). A continuación, se muestra en la tabla 3 una serie de acciones que las

empresas pueden llevar a cabo para poder gestionar la desigualdad salarial poniéndose de relieve la interrelación entre la igualdad salarial y el desarrollo profesional y la conciliación. Además, estas acciones se encuentran divididas por áreas de gestión.

Tabla 3. Buenas prácticas en la gestión de la igualdad salarial.

Área de gestión	Acciones de gestión
Clasificación profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de un sistema de clasificación profesional que permita la igualdad con la definición de los criterios que conforman los grupos y las categorías profesionales sin sesgo de género.
Promoción y desarrollo de carreras	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de un sistema de promoción profesional que cuente con criterios técnicos y objetivos transparentes basados en méritos y que no permita excluir por género. • Establecer planes de apoyo, mentorización y desarrollo profesional para trabajadoras y trabajadores en igualdad de condiciones. • Fomentar la realización de entrevistas a las trabajadoras que tengan opciones de promoción y desarrollo profesional.
Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la formación en horario laboral. • Promoción de la formación entre las trabajadoras para facilitar su acceso a la promoción profesional. • Facilitar la formación a los trabajadores y trabajadoras que tengan una excedencia por atención a personas dependientes. • Impartir formación a las personas en puestos intermedios y gerencia sobre la gestión de horarios y turnos flexibles.

<p style="text-align: center;">Conciliación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar medidas que favorezcan la flexibilidad en los horarios de entrada y salida, poder acceder a excedencias cotas y reducciones de jornadas. • Desarrollo de políticas de conciliación que fomenten la corresponsabilidad entre hombres y mujeres.
<p style="text-align: center;">Cultura empresarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación de planes de igualdad, que permita hacer diagnósticos en la empresa para establecer los objetivos que permitan la igualdad entre hombres y mujeres. • Realización de encuestas de satisfacción para identificar que se puede mejorar. • Garantías de transparencia de la política retributiva. • Cambios de la cultura empresarial para que se perciban a las mujeres como recurso permanente a largo plazo.
<p style="text-align: center;">Selección y contratación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de sistemas de reclutamiento, selección y promoción transparentes.
<p style="text-align: center;">Condiciones de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer medidas que no perjudiquen a los trabajadores y trabajadoras que tengan cargas familiares y que tengan empleo a turnos o requieren horas extras.

Fuente: CEPYME (2015).

I.3.2.-Repercusiones de la diversidad de género en la empresa

Como se ha indicado de forma suscita previamente, la gestión de la diversidad de género en la empresa puede conllevar tanto efectos positivos como negativos. Entre los aspectos positivos identificados encontramos que la gestión de la diversidad de género puede atraer a personal que está más cualificado y experto ya que la búsqueda de

empleados es más abierta. Esto puede producir que se mejore el rendimiento de la empresa y que se obtenga una ventaja competitiva sostenida (Singh y Pandey, 2019; Karim, 2020).

Las empresas pueden captar empleadas que cuentan con más habilidades, pueden contar con personal más heterogéneo aportando, consecuentemente, más conocimiento (Hunt *et al.* 2015). Además, esta gestión de la diversidad de género puede hacer que las empresas puedan captar y retener un talento que anteriormente no podría haber retenido ya que, cada vez, hay más mujeres en el mercado laboral mucho más capacitadas y preparadas para los puestos de trabajo (Hunt *et al.* 2015; Karim, 2020).

Igualmente, y en opinión de Kakabadse *et al.* (2015), con la presencia de las mujeres en la empresa también se puede cambiar el comportamiento tanto cultural como estratégico de esta, se crean incentivos en las carreras de las mujeres y se pueden mejorar las relaciones con los inversores.

De cara a la orientación al cliente, la gestión de la diversidad de género y la mayor presencia de mujeres en las empresas también puede conllevar un efecto positivo para estas. El motivo es porque el mercado de clientes es cada vez más heterogéneo y la presencia de una mayor diversidad de género dentro de la empresa puede hacer que se entienda mucho mejor al mercado en el que se sitúan consiguiendo ganar una determinada cuota de mercado (Hunt *et al.* 2015; Singh y Pandey, 2019).

Otro de los aspectos por lo que es importante la gestión de la diversidad de género es el impacto que esta tiene en la satisfacción de los empleados. Una mayor diversidad, con más presencia de mujeres en las empresas, puede producir un aumento en la satisfacción de los empleados, más compromiso e integración (Ali, 2015; Hunt *et al.* 2015). Además, puede fomentar que haya actitudes y comportamientos positivos por los empleados que la conforman. También aumenta la confianza y la autoestima de los empleados, especialmente de las mujeres de la empresa ya que, esta diversidad permite romper prejuicios en contra de estas (Hunt *et al.* 2015).

Asimismo, una mayor gestión de la diversidad de género permite mejorar la toma de decisiones de la empresa, sobre todo cuando se producen complicaciones (Sarrió *et al.* 2004; Hunt *et al.* 2015). El motivo reside en que una diversidad de opiniones va a permitir

que se aporten y se generen nuevas ideas, que se aporten nuevas experiencias (Karim, 2020), también que haya objeciones, equidad, cambio de valores, alternativas y soluciones mejor ideadas, más herramientas para la resolución de los problemas y sobre todo la agregación de puntos de vista diferentes (Sarrió *et al.* 2004; Hunt *et al.* 2015). Consecuentemente, esto podrá dotar de una mejor confianza a las decisiones que se deban tomar y las ideas que surjan pueden ser más eficientes y eficaces (Hunt *et al.* 2015). La participación femenina en la toma de decisiones no es solo una reivindicación de las mujeres, también es un modo de afrontar las exigencias que se plantean desde la globalización socioeconómica (Sarrió *et al.* 2004).

La diversidad de género también se entiende en la literatura que puede implicar cambios en la cultura organizativa que permita que haya más respeto y aprovechamiento de la riqueza y sus diferencias. Esto puede suponer una estrategia para fomentar la igualdad de oportunidades y la incorporación de mujeres a niveles de responsabilidad (Sarrió *et al.* 2004).

De acuerdo con Ribera *et al.* (2009), es relevante destacar los efectos positivos que puede tener la presencia de mujeres en los puestos de responsabilidad de las empresas. La presencia de estas puede conllevar el aprovechamiento del talento interno de la empresa. Se entiende que esto puede suponer un ahorro en costes y una menor rotación.

No obstante, esta mayor presencia de las mujeres, es decir, una mayor diversidad de género también produce la atracción, retención y promoción del talento externo de la empresa. Este fomento de la diversidad de género contribuye a incorporar a mujeres con talento en la empresa (Ribera *et al.* 2009).

También se produce un aumento de los conocimientos gracias a la diversidad de género, ya que se produce un aumento de las ideas que ayudarían a una mejor comprensión de los mercados. Asimismo, se produce una aportación de creatividad y de innovación a la empresa ya que hay más puntos de vista diferentes y, una mayor capacidad creativa gracias a equipos de trabajo más diversos (Ribera *et al.* 2009).

Y no hay que olvidar tampoco que la presencia de mujeres también permite un refuerzo en el liderazgo empresarial favoreciendo la consecución de un buen performance (Ribera *et al.* 2009).

Por tanto, gracias a la gestión de la diversidad de género se podría conseguir una mejor ventaja competitiva, al facilitar que los equipos de trabajo sean heterogéneos, que se fomente el aprendizaje entre los distintos miembros y que se desarrollen nuevas capacidades y competencias, además de atraer al talento (Triana *et al.* 2014; Janssens y Zanoni, 2014). Todo ello sin olvidar las posibles repercusiones negativas que también pueden darse y que de acuerdo con Triana *et al.* (2014) destacan:

- 1) Se puede tener la idea de que la diversidad de género no añade valor a la empresa.
- 2) La diversidad de género al igual que puede impulsar el cambio estratégico en la empresa, también lo puede disminuir y esto dependerá de las amenazas que se puedan producir.
- 3) La diversidad de género puede provocar que haya conflictos en los equipos de trabajo, es decir, que no haya cohesión.
- 4) Cuando hay diversidad de género, se puede dificultar el cambio estratégico porque la heterogeneidad puede dificultar o hacer más larga la toma de decisiones en la empresa.

Hay autores como Dobbin y Jung (2011) que explican que la gestión de la diversidad de género puede ser negativa en los puestos directivos. El motivo es porque esta diversidad puede bajar el precio de las acciones de las empresas debido a que los inversores responden a la denigración de la mujer en los puestos directivos o en los consejos de administración.

De igual modo, se puede producir una resistencia de aceptación por parte de la cultura empresarial. También por las barreras que se pueden producir a la hora de componer los equipos de trabajo, pudiendo ser tanto culturales como institucionales (ej. dificultad en la conciliación familiar) (Hunt *et al.* 2015).

Otras barreras negativas a la gestión de la diversidad de género vienen dadas por (Hunt *et al.* 2015):

- 1) Los estereotipos. Esto puede influir a la hora de contratar a una mujer en un determinado puesto de trabajo. Por ejemplo, asociar a las mujeres a determinadas tareas o grupos de trabajo.
- 2) Favoritismo o preferencia por contratar a determinados empleados atendiendo a la homogeneidad y cultura de la empresa.

Schwab *et al.* (2016) advierten que la discriminación de la mujer en el empleo se ha reducido y, son cada vez más las mujeres que van accediendo a puestos directivos y profesionales. Sin embargo, sí que es cierto que todavía hay barreras para acceder a estos puestos directivos de medio y alto nivel. Además, el tener a un mayor número de mujeres en los puestos de media y alta dirección puede generar unos mejores resultados en el rendimiento de la empresa y, fomentar que las empresas adopten políticas en materia de diversidad de género (Schwab *et al.* 2016). No obstante, aunque existan barreras, autores como Triana *et al.* (2014) defienden que son muchos más los aspectos positivos que conlleva tener empresas con una buena gestión de la diversidad de género.

I.4.- Diversidad respecto al nivel de cualificación de los empleados

El último tipo de diversidad organizativa en el que nos vamos a centrar en la presente investigación es el concerniente a la diversidad en el nivel de cualificación profesional de los trabajadores que conforman las empresas. En estas se pueden encontrar empleados que cuentan con una gran diversidad de cualificaciones, lo que les hace tener diversidad de competencias, habilidades y capacidades. La diversidad en el nivel de cualificación de los empleados entendemos, igualmente, que podría tener efecto sobre el *engagement* de los empleados. Sin embargo, cabe subrayar que no se ha encontrado una definición como tal de la diversidad del nivel de cualificación de los empleados, pero de acuerdo con la literatura revisada, se pueden establecer algunos parámetros de lo que es.

Una vez delimitado qué se entiende por diversidad con relación al nivel de cualificación de los empleados, se procederá a realizar un análisis del concepto de nivel de cualificación para, posteriormente, abordar el estudio de las distintas teorías sobre la cualificación profesional que nos permitirá una mejor comprensión de la evolución que

han sufrido las cualificaciones en el ámbito laboral a lo largo de los años, motivada por la aparición de nuevos conocimientos impulsados por los cambios tecnológicos y de gestión que han sufrido las organizaciones.

I.4.1.-Concepto de diversidad del nivel de cualificación de los empleados

Los cambios tecnológicos, organizativos y la globalización han conllevado a que las personas consideren la cualificación como un instrumento para afrontar todos estos retos y mejorar la competitividad empresarial (Echávarri, 2007).

En este apartado nos proponemos explicar qué es la diversidad en el nivel de cualificación o educativo de los empleados de las empresas, pero como previamente se ha indicado, no se ha encontrado ninguna definición como tal en la revisión de la literatura realizada. Es por ello, que a partir de la revisión de los distintos conceptos de cualificación se tratará de hacer una aproximación al concepto de este tipo de diversidad.

Debemos contemplar tres tipos de aspectos que conlleva la cualificación profesional. En primer lugar, está la cualificación “dentro de”, que es el resultado de la división del trabajo, con independencia del sector al que se haga referencia. También encontramos la cualificación “debido a”, que hace referencia a que la inteligencia global que se aplica en la producción está institucionalizada o formalizada. Por último, está la evolución de las cualificaciones, que depende de la división, del saber de los trabajadores y de las instituciones de la sociedad (Olaz, 2011).

El concepto de cualificación ha sido utilizado por empresas, trabajadores y por la sociedad, teniendo un componente profesional (Bravo, 2009). Según la Real Academia Española (RAE) en su versión del año 2021, la cualificación hace referencia a “*la preparación para ejercer determinada actividad o profesión*”.

La cualificación según Evans (1982) forma parte del contenido del trabajo, así como a su calidad. Esta está constituida por factores como son el aprendizaje, la seguridad laboral y la remuneración.

Sorge y Streek (1993) hablan de conocimientos adquiridos y necesarios para poder ejecutar las tareas cuando se refieren a las cualificaciones. La cualificación también se

entiende como relaciones de trabajo entre el capital y el trabajo. Esta se analiza con términos de jerarquías profesionales y salariales, pero este uso del concepto hace que se restrinja únicamente a la cualificación reconocida por las empresas (Leborgne y Lipietz, 1988).

En el caso de España, la ley orgánica 5/2002 de las cualificaciones y la formación profesional del 19 de junio, define la cualificación profesional como todas aquellas competencias que tienen sentido en términos de empleo y que, pueden ser adquiridas mediante formación formal u otros tipos de formación, que tienen el objeto de ser evaluados y acreditados, así como a través de la experiencia profesional. En este caso, se excluye todas aquellas definiciones en las que el término de cualificación no ejerce influencia en la inserción laboral de las personas. Se centran en la importancia que tiene para un trabajador tener ciertos conocimientos que son requeridos para ejercer su profesión. Cuantos más conocimientos y experiencias tengan el trabajador de los necesarios para desempeñar el puesto, más cualificado estará. Por el contrario, cuantas menos habilidades y desconocimiento sobre los requisitos y competencias para desempeñar el puesto, menos cualificado estará para el ejercicio profesional (Bravo, 2009).

Según el Real Decreto 1027/2011 del 15 de julio, por el que se establece el marco español de cualificaciones para la educación superior (MECES), las cualificaciones se entienden como cualquier título, diploma o certificado que emite una institución educativa que acredita que se ha obtenido un conjunto de resultados del aprendizaje, tras superar de forma satisfactoria un programa de formación en instituciones de educación superior que están reconocidas de forma oficial (Camacho y Medina, 2012).

Por tanto, partiendo de todas las definiciones de la cualificación profesional anteriores, se puede decir que la diversidad del nivel de cualificación en la empresa hace referencia a la diversidad de titulaciones según niveles que hay en la empresa, así como las características, competencias y habilidades que son adquiridas por los empleados y que permitirán el correcto desempeño del puesto.

I.4.1.1.- Características de la diversidad del nivel de cualificación profesional de los empleados

Podemos encontrar algunos aspectos característicos de la cualificación como son la actividad intelectual, los conocimientos técnicos y prácticos o las habilidades, la iniciativa, la experiencia, la autonomía, la capacidad de intervención o la complejidad en el trabajo. Todo está relacionado con las personas que intervienen en el trabajo, así como los equipos productivos. Cuando se habla de esto, se alude al *saber hacer* o *Know How*, es decir, a las capacidades operacionales que se derivan de la práctica productiva (Olaz, 2011).

Las cualificaciones de los empleados se deben articular alrededor de una serie de exigencias que requieren las tareas, los medios de producción, todas las relaciones que se establezcan, la organización del trabajo y el desempeño de tareas (Olaz, 2011). En este sentido, encontramos siete tipos de cualificaciones profesionales de los empleados según Freyssenet (1979):

- 1) La cualificación real requerida para poder asegurar de forma correcta el puesto de trabajo que se asigna a los trabajadores. Tiene que ver con el conocimiento que se supone de la tarea para que se pueda efectuar con éxito.
- 2) La cualificación real del trabajador, pero dividida en dos categorías como son en primer lugar, la cualificación real útil en los procesos de valoración del capital, es decir, todos los conocimientos que son necesarios atendiendo al modo de producción y que poseen los trabajadores implicados. Por otra parte, tenemos otros conocimientos que no formarían parte del proceso de trabajo.
- 3) La cualificación que se le atribuye de forma oficial a los puestos de trabajo para ser ocupados.
- 4) La cualificación que se le atribuye al trabajador de forma oficial después de recibir una determinada formación ya sea escolar, aprendizaje, universitaria, etc.

- 5) La cualificación que se exige para poder ser contratado y ocupar un determinado puesto de trabajo. Este tipo de cualificación es un medio para legitimar prácticas de recursos humanos.
- 6) La suma de cualificaciones reales que supone un proceso de trabajo dado o también la suma de conocimientos que es necesario para un proceso de trabajo determinado.
- 7) La cualificación que es atribuida por los organismos oficiales de estadística y que afecta tanto a empleos como a trabajadores.

Por tanto, se puede apreciar que se pueden establecer, a grandes rasgos, dos tipos de cualificaciones, unas más técnicas y unas oficiales, pero estos dos tipos de cualificaciones están unidas.

En cuanto a las cualificaciones más formales u oficiales, en el caso español nos encontramos con el Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior (MECES), regulada por el Real decreto 1027/2011 del 15 de julio. El MECES, es el marco que regula los distintos niveles de cualificaciones correspondientes a la educación superior y que están equiparados a la Unión Europea (Camacho y Medina, 2012). El MECES incluye las enseñanzas superiores no universitarias como podrían ser la formación profesional de grado superior, formación superior en artes plásticas, diseño y deporte.

Los objetivos de este marco es el de informar a la sociedad de los distintos niveles de cualificaciones que existen, de favorecer la movilidad internacional y el reconocimiento de estas en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).

El MECES identifica cuatro niveles de cualificación que se definen como los descriptores genéricos que sirven para clasificar las cualificaciones de la educación superior que expresan el resultado del aprendizaje. Los descriptores serían la colección de resultados del aprendizaje que caracteriza un determinado nivel en un marco de cualificaciones. Los resultados del aprendizaje que se esperan de los distintos niveles de cualificación hacen referencia a los que se espera que un estudiante conozca, comprenda o sea capaz de hacer.

Los niveles que se pueden encontrar en España, tal y como se indica en la tabla 4, son el de técnico superior, grado, máster y doctor. Cada uno de estos niveles da un tipo de

cualificación distinta, según el contenido y el aprendizaje de cada nivel (Camacho y Medina, 2012).

Tabla 4. Niveles de educación superior en España

Niveles	Educación superior acreditada	Correspondencia con el Marco Europeo de Cualificaciones
Nivel 1	Técnico superior de formación profesional Técnico superior de artes plásticas y diseño Técnico deportivo superior	Nivel 5
Nivel 2	Título de Grado Título de Graduado de las enseñanzas artísticas superiores	Nivel 6
Nivel 3	Título de Máster Universitario Título de Máster en Enseñanzas Artísticas	Nivel 7
Nivel 4	Título de Doctor	Nivel 8

Fuente: RD 1027/2011, del 15 de Julio.

Estos niveles educativos, son un recurso fundamental que sirve para el desarrollo de nuevas ideas por parte de los trabajadores, lo que les permitirá alcanzar el éxito ya que adquirirán conocimientos técnicos y especializados que son requeridos para el desempeño de determinados puestos en las empresas (Romero-Martínez *et al.* 2017). Estos niveles de educación son los que explicaremos a continuación.

En cuanto a los **técnicos superiores** o **nivel 1**, busca la obtención de formación de carácter especializado, que permita capacitar a los empleados en el desempeño de ciertas profesiones, es por ello por lo que (Camacho y Medina, 2012):

- 1) Se adquieren conocimientos especializados de una determinada área profesional.
- 2) Estos conocimientos van a permitir el desarrollo de la creatividad, iniciativa personal y el espíritu emprendedor.
- 3) Se aprenderá a aplicar los conocimientos, a comunicarlos en contextos profesionales y a progresar en la formación necesaria.

En el caso de los **grados** o **nivel 2** de educación superior, las cualificaciones que se obtienen tienen la finalidad de la obtención por parte del estudiante de una o varias disciplinas que se orienten hacia la preparación del ejercicio de actividades profesionales. Se prevé que con esta formación se obtengan ciertos resultados en el aprendizaje tales como:

- 1) La adquisición de conocimientos avanzados y la comprensión de aspectos teóricos y prácticos, así como de la metodología de su campo de estudio con gran profundidad.
- 2) La aplicación de estos conocimientos y la resolución de problemas en los ámbitos laborales o profesionales complejos y especializados, que requieren ideas creativas e innovadoras.
- 3) Tener la capacidad de recoger e interpretar información sobre la que fundamentar conclusiones, incluyendo reflexiones sobre asuntos de índole social, científica o ética en el ámbito laboral.
- 4) Sean capaces de desenvolverse en situaciones que son complejas en el ámbito académico, laboral o profesional, saber comunicar los conocimientos, metodologías, ideas, solución de problemas.
- 5) Ser capaces de identificar sus propias necesidades formativas y organizar su propio aprendizaje de forma autónoma.

En cuanto a la cualificación en **máster** o **nivel 3**, hay que indicar que tiene la finalidad de adquirir formación avanzada, especializada y multidisciplinar para determinados puestos de trabajo o para promover la investigación. Para ello:

- 1) Adquirir conocimientos avanzados en el contexto de la investigación científica, tecnológica y especializada. La comprensión detallada de aspectos teóricos y prácticos, así como su metodología de trabajo.
- 2) Saber aplicar los conocimientos en entornos nuevos o cambiantes que se encuentren en contextos multidisciplinares.
- 3) Saber evaluar y seleccionar las teorías científicas adecuadas y la metodología precisa a partir de información incompleta o limitada, incluyendo si es necesario la responsabilidad social y ética.
- 4) Ser capaces de predecir y controlar la evolución de situaciones complejas con el desarrollo de nuevas metodologías.
- 5) Saber transmitir de forma clara y sin ambigüedades, resultados procedentes de la investigación y científica y tecnológica.
- 6) Desarrollar autonomía para la participación en proyectos de investigación y colaboraciones científicas.
- 7) Ser capaces de asumir responsabilidades de su propio desarrollo profesional.

Por último, se encuentra el **nivel 4** correspondiente al **doctorado** que tiene la finalidad de formar de forma avanzada al estudiante en técnicas de investigación. Su aprendizaje supone:

- 1) La adquisición de conocimientos avanzados y la demostración en contextos de investigación científica de la comprensión profunda de aspectos teóricos y prácticos.
- 2) Hacer una contribución original y significativa a la investigación científica en su ámbito de conocimientos y que haya sido reconocida como tal.
- 3) Demostrar que se es capaz de diseñar proyectos de investigación para llevar a cabo análisis críticos y evaluaciones de situaciones imprecisas donde aplicar las contribuciones, metodologías e ideas que el investigador haya desarrollado.

- 4) Desarrollar autonomía para gestionar y liderar equipos y proyectos de investigación innovadores y colaboraciones.
- 5) Justificar la capacidad de participación en discusiones científicas a nivel internacional en su ámbito de conocimiento y poder divulgar esos resultados.
- 6) Demostrar que se es capaz de llevar a cabo avances culturales, sociales, tecnológicos, económicos y fomentar la innovación y el conocimiento dentro del ámbito de actuación específico.

Junto con el MECES, también encontramos el Marco español de cualificaciones (MECU). Este comprende el aprendizaje a lo largo de la vida. Abarca todo el espacio de cualificaciones obtenidas dentro del sistema educativo, lo que incluye tanto la enseñanza obligatoria hasta las universitarias incluidas estas y la formación profesional. También incluye las cualificaciones obtenidas fuera del sistema educativo mediante la formación en el trabajo y la actividad laboral.

Los objetivos del MECU son los de facilitar la comprensión de las cualificaciones mediante su descripción en términos de resultados del aprendizaje, mejorar la información ciudadana sobre las distintas cualificaciones, apoyar todo el aprendizaje a lo largo de la vida ya sea mediante el sistema educativo o en la empresa.

Por tanto, se puede apreciar que, aunque regulado de diferentes maneras, se pueden entender como cualificaciones tanto las reguladas dentro del sistema educativo, como las adquiridas dentro de la empresa, ya sea mediante formación o experiencia.

También se puede observar, como todos estos niveles de cualificación no se conforman solo con la adquisición de conocimientos, sino que también son favorables a la consecución de aprendizaje que permita el desarrollo en el ámbito profesional, así como la resolución de problemas (Camacho y Medina, 2012).

Los formadores que se encargan de mejorar las cualificaciones de los empleados deben trabajar cada vez en contextos más diversificados, es decir, escuelas, lugares de trabajo, etc. Estos formadores tienen que trabajar en colaboración con las empresas para que se desarrollen las habilidades y capacidades necesarias para los puestos, así como adaptar la

formación a las especificidades de la empresa para poder desarrollar los recursos (Guthrie, 2010).

Debemos tener en cuenta que las cualificaciones también tienen dominio técnico e impacto social. En este sentido, para estudiar las cualificaciones se debe conocer la empresa, los procesos y los puestos de trabajo (Olaz, 2011).

I.4.1.2.- Componentes de las cualificaciones profesionales en la empresa

No obstante, carece de sentido hablar de cualificaciones profesionales sin mencionar las competencias, convirtiéndose en un elemento fundamental de estas. Según Olaz (2011), las competencias forman parte de las cualificaciones, pero tienen un significado más social. La adecuación de las personas y los puestos no puede ser entendida sin el equilibrio entre cualificación y competencia.

Según McClelland (1973), las competencias son el elemento que causa un rendimiento superior en el trabajo. Por otra parte, para Boyatzis (1982) las competencias son las características subyacentes de las personas que se relacionan con una actuación exitosa dentro del puesto de trabajo. Sus tres aspectos clave son las características subyacentes, es decir, las que forman parte de la personalidad de las personas y pueden conllevar una amplia variedad de comportamientos, tanto en el trabajo como en la vida personal. Otra de las características está relacionada de forma casual porque es la causa de algo o predicen comportamientos. También tenemos el criterio de referencia de las actuaciones exitosas. Este criterio explica que las competencias podrían predecir la forma de realizar una actuación, pero siempre a partir de unos criterios estandarizados.

Los aspectos mencionados tienden a atisbar una diferenciación de las competencias en dos grupos como son las competencias diferenciadoras o las competencias de umbral. En el caso de las primeras, estas se caracterizan por distinguir un desempeño mayor. En el caso de las segundas, hay que decir que están relacionadas con el logro de una actuación mínima o esencial (Olaz, 2011).

Las competencias pueden consistir en motivos (necesidad de un logro), rasgos de carácter (confianza en uno mismo, autocontrol, resistencia al estrés, frustración),

concepto que uno tiene de sí mismo o lo que uno piensa (lo que uno valora o lo que está interesado a realizar), conocimientos (técnicas, habilidades), capacidades cognitivas y de conducta ya sean ocultas (razonamiento deductivo) u observables (escucha activa) (Olaz, 2011).

Además, los conocimientos están relacionados con distintos tipos de saberes que son:

- 1) *Saber*, que son los conocimientos que tiene la persona y le permite llevar a cabo los comportamientos necesarios.
- 2) *Saber hacer*, es la capacidad de las personas para aplicar los conocimientos y poder, por ejemplo, solucionar problemas.
- 3) *Saber estar*, es usar los conocimientos en función de las exigencias de la empresa.
- 4) *Querer hacer*, comportamiento que le permite al individuo motivarse.
- 5) *Poder hacer*, características de la organización que le permiten al empleado disponer de los medios y los recursos adecuados para desarrollar sus competencias.

Para saber qué tipo de competencias son necesarias desde el punto de vista del mercado laboral, la ANECA realizó un análisis donde establecía 19 competencias de los empleados en el mercado de trabajo, pero también desde la perspectiva del empleador. Estas competencias se recogen en la tabla 5.

Tabla 5. Competencias requeridas por los empleadores y el mercado de trabajo

Competencias	
Dominio de su área o disciplina	Capacidad para trabajar en equipo
Conocimientos de otras áreas o disciplinas	Capacidad para movilizar las capacidades de otros
Pensamiento analítico	Capacidad para hacerse entender
Capacidad para adquirir con rapidez nuevos conocimientos	Capacidad para hacer valer su autoridad
Capacidad para negociar de forma eficaz	Capacidad para utilizar herramientas informáticas
Capacidad para rendir bajo presión	Capacidad para encontrar nuevas ideas y soluciones
Capacidad para detectar nuevas oportunidades	Predisposición para cuestionar ideas propias o ajenas
Capacidad para coordinar actividades	Capacidad para presentar en público productos, ideas o informes.
Capacidad para usar el tiempo de forma efectiva	Capacidad para redactar informes o documentos
Capacidad para escribir y hablar en idiomas extranjeros	

Fuente: Olaz (2011: 607) basado en ANECA-REFLEX (2007a y b).

La diferencia principal entre cualificación y competencia es que la primera es una dimensión personal y la segunda es parte de la cualificación, pero tiene un componente más social, es decir, se pueden asociar a elementos como el género o la edad de las personas. En la siguiente tabla 6 se pueden ver diferencias entre las cualificaciones y las competencias (Olaz, 2011).

Tabla 6. Diferencias entre cualificaciones y competencias

Cualificaciones	Competencias
Capacidades adquiridas y reconocidas por el sistema educativo.	Capacidades adquiridas por la experiencia vital (vida profesional y personal)
Basado en el conocimiento de materias y/o disciplinas.	Centra en la consecución de resultados, se conecta con un contexto personal y profesional concreto.
Los centros educativos están identificados de forma preferente.	Las circunstancias vitales se pueden convertir en el lugar de formación.
La duración del aprendizaje se encuentra predefinida.	El aprendizaje es independiente de la duración de la formación.
Presentan una dimensión colectiva para las clasificaciones profesionales.	Está representado por la dimensión individual y no la grupal.

Fuente: Olaz (2011: 608).

Pero las competencias a su vez están formadas por conocimientos, habilidades y capacidades. Los conocimientos hacen referencia a las perspectivas teórico-prácticas, es decir, pueden darse de forma reglada o informal, atendiendo a las experiencias y vivencias del empleado. En cuanto a los componentes teóricos, estos hacen referencia a lo que es o debe ser y los componentes prácticos se refieren a lo que hacen o deben hacer las personas.

Los conocimientos también hacen referencia a la información combinada con la experiencia, con la interpretación y la reflexión. Estos tienen dos componentes que son, el conocimiento explícito y el tácito. La diferencia entre uno y otro se centra en su mayor o menor facilidad para su expresión, codificación y transmisión. El conocimiento explícito es un conocimiento formal que se puede codificar y, por tanto, permite su transmisión a personas o grupos. El conocimiento tácito, es una habilidad práctica y subjetiva que tienen los individuos que trabajan de forma conjunta, esto les permite poder realizar las actividades con mayor eficacia y eficiencia. Su carácter tácito hace referencia

a su dificultad para codificarlo y para ser transmitido en un soporte documental, por tanto, este conocimiento suele ser desestructurado, informal e inaccesible (Iborra *et al.* 2011).

Las capacidades son todas las características de las personas que sirven para poder gestionar situaciones como, por ejemplo, motivar la consecución de logros. Por último, las habilidades pueden solaparse con las capacidades que son las destrezas no innatas ni inherentes al individuo. Estas deben ser descubiertas o entrenadas para que la persona pueda desarrollarse y adaptarse al entorno o al puesto de trabajo (Olaz, 2011). Más específicamente y según Pineda (2011) citando a Robbins y Coulter (2006), podemos encontrar varios tipos de habilidades siendo estas muy importantes dentro del ámbito laboral:

- 1) Habilidades técnicas, que son los conocimientos y las competencias que los empleados tienen sobre un campo de estudio especializado como, por ejemplo, la ingeniería, economía, etc.
- 2) Habilidades de trato personal, que serían las capacidades de los empleados para poder trabajar bien con otras personas, tanto de forma grupal como individual.
- 3) Habilidades conceptuales, que son las que se poseen para poder pensar, hacer frente y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.

A su vez, las competencias pueden dividirse en competencias individuales o grupales tal y como podemos ver en la tabla 7 y tabla 8.

Tabla 7. Competencias individuales

Individuales	
Iniciativa y proactividad	La creación de condiciones que permitan disminuir o atenuar todas las circunstancias de la naturaleza adversas a lo proyectado de forma inicial.
Adaptación y flexibilidad	Capacidad de las personas para poder adaptarse al entorno en determinadas circunstancias sin que se generen contradicciones entre sí mismo, el puesto de trabajo y los medios para desarrollarlo.
Motivación	Es el impulso anónimo para conseguir los fines personales propuestos, así como los del equipo de trabajo.
Análisis del problema y toma de decisiones	Es la evaluación de la situación, donde es necesario resolver el conflicto en forma y tiempo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Competencias grupales

Grupales	
Comunicación efectiva	Poder enviar, recibir y procesar información en los contextos interindividuales, esto favorece la adquisición y desarrollo de los comportamientos grupales.
Trabajo en equipo	Desarrollar las facultades interindividuales que permiten conseguir resultados atendiendo a los objetivos propuestos por la empresa.
Negociación	Son las técnicas que se orientan a la consecución del máximo beneficio de las personas que están representadas en un proceso de confrontación, aquí se busca la solución más satisfactoria para ambas partes.
Liderazgo	Orientar, persuadir e influir emocional y técnicamente sobre los individuos que conforman el grupo, se busca el desarrollo personal y profesional.

Fuente: Elaboración propia.

I.4.1.3.-Enfoques o teorías del nivel de cualificación profesional

De la revisión de la literatura se identifican tres teorías centradas en la cualificación profesional, a saber, la escuela del capital humano, la escuela del pensamiento y la escuela contingente. La primera de ella (escuela del capital humano) trata el uso de las nuevas tecnologías como un instrumento del aumento del nivel de cualificación. En la segunda, la escuela del pensamiento habla sobre la “descualificación” de los trabajadores gracias al uso de nuevas tecnologías en los procesos de trabajo, siendo el motivo la pérdida de los saberes tradicionales. Por último, la escuela contingente que aglutina a las dos anteriores, es decir, se centra tanto en la cualificación como en la descualificación.

I.4.1.3.1.- Escuela del Capital Humano

La corriente de la escuela del capital humano nació durante la época de la administración Kennedy (1961-1963). Este era el momento en el que las cualificaciones profesionales eran muy importantes gracias al desarrollo de la economía norteamericana.

Surgió en un momento de gran optimismo y de confianza del desarrollo social y económico, donde la educación adquiriría una gran importancia. Obras pioneras del capital humano como la de Schultz (1961) y Becker (1964) hablan de la importancia de la inversión en la educación. La educación permite ser un impulso del crecimiento económico, así como un canal de movilidad de las personas.

Según esta escuela, gran parte de los trabajadores intervienen en el mercado laboral con niveles de cualificación muy diferentes y esto no es solo una cuestión de diferencias en cuanto a las capacidades innatas que pueden tener los empleados, sino que también responde al tiempo que estos han dedicado a la inversión en formación, a obtener unas buenas cualificaciones que te permitan desarrollar o formar parte de determinados puestos de trabajo.

Díaz (1995), dice que lo más importante de la perspectiva de la escuela del capital humano es el énfasis puesto en la idea de entender la educación como una inversión. Esta inversión puede suponer para las empresas una mejora en la productividad y disponer de empleados con una gran variedad de cualificaciones lo que evitaría la homogeneidad en el trabajo.

Según esta teoría, el empleado es capaz de comportarse de una manera instrumental, es decir, distingue entre los medios y los fines para conseguir un mayor beneficio.

I.4.1.3.2.- Escuela del pensamiento Bravermania

Esta corriente está liderada por Braverman (1974) la cual plantea que la irrupción de la tecnología y la automatización de los procesos de trabajo puede producir descualificación profesional de los empleados a largo plazo.

Braverman (1974) señaló que los cambios tecnológicos son necesarios no solo para el proceso productivo, sino también para el progreso de la humanidad y la emancipación del hombre. Este indica que “*los trabajadores no solo pierden control sobre los instrumentos de producción, sino que también pierden control sobre su propio trabajo y la manera en que lo desarrollan*” (Braverman, 1974:255).

Para entender mejor los argumentos de Braverman (1974), es necesario considerar las diferencias entre proletarización técnica e ideológica tal y como hace Derber (1982). Este último señala que la proletarización técnica implica la pérdida del control sobre el conocimiento de los distintos procesos de trabajo. Plantea que la proletarización ideológica hace referencia a la pérdida del control sobre los objetivos y los propósitos que tiene el propio trabajo.

A partir de lo mencionado, se identifica una serie de principios que son razonables tales como disociar el proceso de trabajo de las habilidades de los trabajadores, hacer una separación entre concepción y ejecución del trabajo en los empleados, así como usar todo el conocimiento para poder controlar los procesos de trabajo y las formas de ejecutarlos por parte de los empleadores (Olaz, 2011). Por ejemplo, el trabajo que realizan los administrativos pasaría de ser un trabajo cualificado a ser uno descualificado, al igual que les sucede a los operarios de fábrica, debido a que ya no ejecutan sus trabajos con un mínimo de autonomía (Olaz, 2011).

Si bien es cierto, las premisas de esta escuela no son deterministas y no hacen apología a que el uso de las tecnologías en el trabajo es malo, ya que según Braverman (1974) la tecnología por sí sola no es la productora de la descualificación. Es tanto el uso de la tecnología como la forma de introducirla en los procesos de trabajo o la ideología sobre la organización del trabajo los factores que producen dicha descualificación.

McDerment (1985:66) defiende que “*es la política general de la empresa la que determinará las medidas a tomar y, sobre todo, la revalorización o la desvalorización de las cualificaciones como consecuencia de la introducción de nuevas tecnologías*”.

Por su parte, Braverman (1974) hace una asunción de que la clase obrera asume la descualificación de forma homogénea y, estudios pertenecientes al *Brighton Labour*

Process Group entre los años 1975-1976 ponen el énfasis en los procesos de descualificación, estos son (Olaz, 2011):

- 1) Los procesos de sustitución de los trabajadores cualificados por máquinas, la división y subdivisión del trabajo, han provocado que muy pocas tareas vayan destinadas a trabajadores cualificados, provocando que gran cantidad de tareas sean descualificadas o semicualificadas.
- 2) La teoría de Braverman (1974) tiene un alcance limitado porque no se sabe si la descualificación afecta al puesto o a la persona. Por tanto, la descualificación profesional va unido al propio trabajador, pero si bien es cierto, hay situaciones en las que un trabajador con una alta cualificación ocupa puestos descualificados y viceversa.

1.4.1.3.3.- Escuela Contingente

La Teoría Contingente es la tercera de las teorías que se centran en la cualificación profesional, teniendo a Spenner (1985) como uno de sus principales representantes. Este señala que las nuevas tecnologías tienen un efecto mixto sobre las cualificaciones profesionales.

Los efectos de la tecnología sobre los empleados y los puestos no se pueden estudiar de forma aislada ya que los impactos sobre los niveles de cualificación no son simples, ni directos ni constantes, tanto en distintos ámbitos como en empresas. Por eso, las mismas tecnologías en dos empresas diferentes pueden tener impactos diferentes.

Otros representantes de esta teoría como son Penn y Scattergood (1978), mantienen como válida su teoría compensatoria de las cualificaciones en la que se definen cinco cuestiones clave. En primer lugar, defienden que el cambio tecnológico puede producir tanto descualificación como cualificación en los empleados. En segundo lugar, el impacto de las tecnologías es distinto en los países capitalistas desarrollados porque los efectos se pueden aumentar a escala internacional. En tercer lugar, los cambios tecnológicos pueden producir descualificación en tareas que estén relacionadas directamente con la producción. En cuarto lugar, el cambio tecnológico tiende a favorecer a determinados

grupos, pero también a desfavorecer a otros. Por último, la introducción de las tecnologías y, por tanto, el cambio técnico, afecta a todas las formas tradicionales que hay del sistema de trabajo y a su división. Es por ello por lo que esto puede conllevar tanto amenazas como oportunidades para las empresas que puedan o no adaptarse a los cambios tecnológicos.

Del análisis de las distintas teorías, se puede concluir que las cualificaciones son un aspecto muy importante, que está expuesto a cambios, sobre todo de índole tecnológica y que se debe adaptar a las nuevas características de la sociedad. De este modo, todos los empleados podrán desempeñar sus funciones en los puestos de trabajo de manera correcta, y, por tanto, es importante invertir en estas.

I.4.2.- Repercusiones estratégicas de la diversidad en el nivel de cualificación en la empresa

La globalización ha conllevado que surjan nuevas exigencias formativas y competenciales que producen que las empresas tengan en cuenta, de forma muy significativa, el nivel de cualificación de los trabajadores. Los nuevos puestos de trabajo necesitan empleados más cualificados que permitan que estos tengan un impacto positivo en la empresa (Torrent y Ficapal, 2010). En este sentido, el impacto de las distintas diversidades en el nivel de cualificación dependerá de (Torrent y Ficapal, 2010):

- 1) Las características formativas, de las habilidades, del aprendizaje y de la experiencia que tenga la fuerza de trabajo.
- 2) La estructura de la organización, de cómo esta gestione sus recursos humanos, así como de la interacción de la empresa con el entorno en el que se sitúe.
- 3) Del patrón de competitividad tanto económico como social.

Tener una diversidad de cualificaciones en la empresa, puede tener un impacto positivo sobre la mejora de la productividad empresarial. Tener una diversidad de cualificaciones a nivel profesional, también puede tener repercusión sobre la mejora en el grado de innovación en el puesto de trabajo. Esto a su vez, puede derivar en que se haga una mayor

inversión en las TIC porque la gente tendrá las competencias y las habilidades necesarias para manejarlas (Torrent y Ficapal, 2010).

Las cualificaciones profesionales de los trabajadores también pueden tener efectos sinérgicos positivos en la determinación de su potencial de crecimiento, ya que va a permitir contar con empleados muy cualificados diversamente, que permitan aportar nuevas ideas, habilidades y competencias (Torrent y Ficapal, 2010).

Igualmente, tener empleados con diversidad de niveles de cualificación puede permitir que haya una acumulación de conocimientos, técnicas, experiencias, acreditaciones y habilidades que mejoren el desarrollo de las carreras de los trabajadores (Bravo, 2009; Romero-Martínez *et al.* 2017). Así como que, las empresas estén más abiertas a nuevas ideas y al desarrollo de una mayor capacidad de absorción para poder explotar tanto el conocimiento interno como externo. De esta manera, los trabajadores con un alto nivel educativo pueden tener una mayor habilidad para generar e implantar ideas y soluciones creativas e innovadoras en la empresa (Romero-Martínez *et al.* 2017). Todo ello podría hacer que las empresas pudieran conseguir una mayor ventaja competitiva (Budur y Demir, 2019)

Al tener un nivel superior de conocimientos, se puede producir una mayor polivalencia que facilita la movilidad profesional y la adaptación de los trabajadores a las distintas situaciones que se puedan dar en el trabajo (Echevarría, 2002).

Puede ser un instrumento positivo para la empresa que permita vincular los aumentos salariales con los requisitos de cualificación sea del tipo que sea, lo que puede fomentar la iniciativa de los empleados de adquirir nuevas cualificaciones (Guthrie, 2010).

Tener una diversidad de cualificaciones profesionales dentro de la empresa puede ser un mecanismo para que, desde el departamento de recursos humanos, se realice un análisis más profundo en el diseño de los puestos, así como realizar planes de desarrollo profesional atendiendo a las cualificaciones necesarias en cada caso. Desde este departamento, los niveles de cualificación permiten realizar planes de reclutamiento y selección más específicos (Guthrie, 2010). Por ello, una mayor diversidad en el nivel de educación dentro de la empresa proporciona más conciencia individual, mejora la participación y el conocimiento cívico. Asimismo, también produce una disminución de

la brecha de género porque hombres y mujeres se vuelven iguales a nivel educativo (Budur y Demir, 2019). Es por ello, que tener planes en la empresa basados en el nivel educativo, también puede permitir que haya una mejor inserción laboral de las mujeres al basarse las empresas en criterios objetivos (Romero-Martínez *et al.* 2017).

Con todo esto, son muchos los empleados y empresarios que consideran que la experiencia laboral es un aspecto muy relevante para tener en cuenta a la hora de reclutar y seleccionar a nuevos empleados (Helyer y Lee, 2012).

Las cualificaciones profesionales certificadas de los empleados no siempre son una garantía a niveles de conocimiento y habilidades. Es probable que, en determinadas ocasiones, los niveles de cualificación de los empleados subestimen las capacidades de quienes trabajan. Al igual que puede suceder que los distintos niveles de cualificación puedan sobreestimar las capacidades de los que nunca han desplegado sus habilidades y conocimientos (Helyer y Lee, 2012).

Si bien es cierto, la experiencia es un factor a tener en cuenta, pero actualmente en el mercado de trabajo existen trabajadores con una gran diversidad de cualificaciones profesionales. Todas estas cualificaciones conllevan tener unos conocimientos y unas habilidades específicas en determinadas materias que posiblemente con la simple experiencia no se podrían obtener. Estas habilidades y conocimientos normalmente son genéricos y transferibles y se adquieren estudiando (Helyer y Lee, 2012).

Llegado a este punto habiendo analizado los tres tipos de diversidad objeto de nuestro estudio (generacional, de género y del nivel de cualificación), podemos decir que los tres no son autoexcluyentes, sino que pueden coexistir. Así, ante la existencia de diversidad generacional puede igualmente identificarse diversidad de género y/o de nivel de cualificación y viceversa. En este sentido, entendemos que en función de cuál sea la situación presente en una empresa en concreto y, por tanto, el tipo o tipos de diversidad existentes en la misma, el impacto sobre el nivel de *engagement* de los empleados que conforman las empresas podrá diferir. Es por ello, que en los siguientes capítulos nos centraremos en primer lugar, en el nivel de *engagement* para posteriormente analizar la posible influencia de la diversidad organizativa sobre el mismo, atendiendo a los tres tipos mencionados (generacional, de género y en el nivel de cualificación) tanto de forma independiente como interrelacionada.

Capítulo II.- El *Engagement*

Una vez hemos abordado el estudio de la diversidad organizacional y más específicamente de la diversidad generacional, diversidad de género y diversidad en el nivel de cualificación, procedemos a centrarnos en el *engagement* de los empleados en la empresa, otra de las variables clave de nuestra investigación.

Con tal finalidad, se realizará una revisión de la literatura sobre qué se entiende por el *engagement* y analizaremos sus componentes. En este sentido, para la mejor comprensión del concepto, aparece como esencial analizar el compromiso organizacional y sus componentes, ya que, pese a que parecen ser el mismo concepto, no lo son.

También se hará referencia al bienestar laboral de los empleados, así como de los diferentes componentes que lo conforman como son el *engagement*, el *burnout* y el agotamiento laboral. Asimismo, haremos referencia a los antecedentes y consecuencias que todos estos componentes tienen tanto para la empresa como para el trabajador.

A continuación, analizaremos las distintas teorías o modelos que se centran en el *engagement*, para continuar abordando las principales repercusiones que el *engagement* de los trabajadores puede tener sobre la empresa. Al respecto, y para finalizar este capítulo, como parte de nuestro modelo de investigación, plantearemos las hipótesis del posible impacto de los tres tipos de diversidad organizativa analizadas sobre el nivel de *engagement* de los empleados.

II.1.- Concepto de *engagement*. Tipos de compromiso.

Los estudios de los factores que afectan al bienestar laboral y a la salud de los trabajadores se han realizado tradicionalmente desde una perspectiva negativa, que tiene que ver con el *burnout* de los empleados y, por tanto, con la identificación de enfermedades, riesgos, malestar, estrés y ansiedad. Si bien es cierto, en los últimos años los estudios han empezado a tener una connotación más positiva, con la identificación de factores protectores del bienestar laboral, tales como el *engagement* (Carrasco *et al.* 2010).

El *engagement* de los empleados hacia la empresa aparece como un aspecto clave para el éxito empresarial y que, por tanto, debe ser analizado y gestionado por las mismas. De hecho, es considerado uno de los indicadores de performance individual más relevante y se ha convertido en un estado contrario al agotamiento laboral (Schaufeli y Salanova, 2014). Tiene una connotación positiva y se le asocia con la participación de los empleados, su pasión, entusiasmo, esfuerzo y energía por la empresa. Según Schaufeli *et al.* (2002) el *engagement* hace referencia a un estado mental que está relacionado con el trabajo y se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción (figura 1).

El primer autor en conceptualizar el *engagement* fue Kahn (1990). Este lo define como el aprovechamiento que los empleados hacen de sus propios roles en el trabajo. Se describe a los empleados *engaged* como personas físicas, emocionales y cognitivas que están profundamente conectadas con sus roles laborales. El *engagement* se asocia a un estado llamado “presencia psicológica” que permite motivar a los trabajadores, así como permitir que estos dediquen más energía a desempeñar su rol laboral. El *engagement*

puede producir efectos tanto a nivel individual como a nivel organizativo. En el primer caso se asocia al crecimiento y desarrollo profesional del empleado, mientras que en el segundo caso a la calidad del rendimiento de este en la empresa.

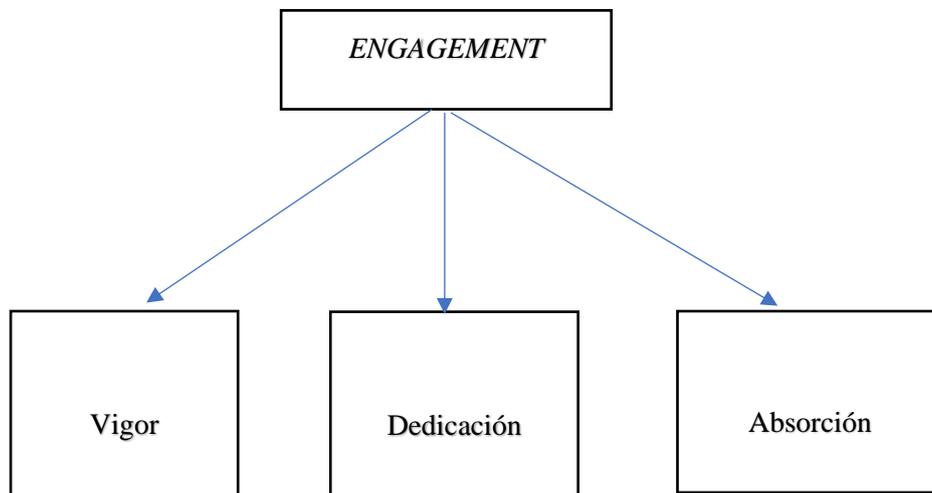
Los empleados que muestran *engagement* tienen tres condiciones psicológicas que encuentran en los roles del trabajo y son (Navarro-Abal, 2017):

- La satisfacción, que constituye el grado de significatividad que el trabajo tiene para el empleado y que constituye un reto para este.
- La seguridad, hace referencia a si el lugar de trabajo es fiable, seguro y previsible para los trabajadores, esto es capaz de generar un clima laboral positivo.
- La disponibilidad, hace referencia a los recursos físicos y psicológicos de los empleados, estos recursos son necesarios y están disponibles para mejorar el rol laboral desempeñado.

Atendiendo a Downey *et al.* (2015), el *engagement* se define como un estado afectivo-cognitivo persistente que se relaciona positivamente con el trabajo y se caracteriza por una mayor dedicación por parte del empleado en el trabajo.

Como bien se ha comentado anteriormente, trabajos previos caracterizan al *engagement* con tres componentes tales como el vigor, la dedicación y la absorción por parte de los empleados, así como del logro de objetivos empresariales (Schaufeli y Salanova, 2014; Vargas *et al.* 2014).

Figura 1. Componentes del Engagement



Fuente: Elaboración Propia

El **vigor** está relacionado a los altos niveles de energía y resistencia mental que tienen los empleados mientras están trabajando. Estos muestran esfuerzo por el trabajo que tienen que realizar, aun cuando este plantee dificultades (Schaufeli *et al.* 2002; Schaufeli y Salanova, 2014).

La **dedicación** se relaciona con la alta implicación laboral de los trabajadores, donde estos se sienten significativos para la empresa, así como inspirados y orgullosos de pertenecer a la empresa, para ellos el trabajo está considerado como un reto (Schaufeli *et al.* 2002; Schaufeli y Salanova, 2014).

La **absorción** hace referencia a que el empleado se concentra totalmente en el trabajo que debe realizar, el tiempo le pasa deprisa y tiene dificultades para poder desconectarse del trabajo porque disfruta con este (Schaufeli *et al.* 2002; Schaufeli y Salanova, 2014).

Así pues, la esencia del *engagement* está basada en la forma en la que los empleados de la empresa viven su trabajo y esto se puede identificar junto a los componentes del *engagement*: el vigor, la dedicación y la absorción. En el caso del vigor, los empleados que lo muestren tendrán experiencias estimulantes y enérgicas en el trabajo que los motivarán para destinar su atención al desempeño en el trabajo. Si los empleados

encuentran que sus actividades son significativas y valiosas, entonces mostrarán un alto grado de dedicación en la empresa. Y cuando el trabajo que desempeñen sea interesante y apasionante, entonces se verán absorbidos por el trabajo (Bakker *et al.* 2011).

Los empleados con *engagement* normalmente son optimistas, auto eficaces y generan retroalimentación positiva en términos de apreciación, reconocimiento y éxito. También es interesante saber que, normalmente, los empleados que cuentan con un alto grado de *engagement* hacia la empresa, también lo muestran en sus actividades fuera del trabajo.

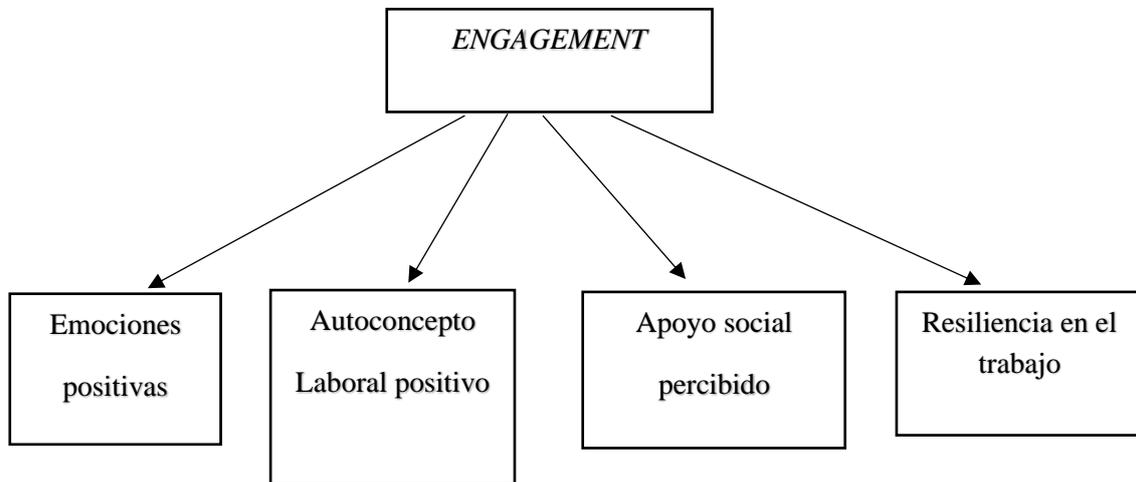
El *engagement* tradicionalmente se ha estudiado a nivel individual, pero en la actualidad también se analiza a nivel colectivo. Este tipo de *engagement* colectivo se define como un estado mental positivo que se relaciona, al igual que ocurre con el individual, con el vigor, la dedicación y la absorción en los equipos de trabajo. Este surge de la interacción y de las experiencias compartidas por los miembros del equipo. En este sentido, se entiende que se caracteriza porque supone:

- Mejores resultados de la unidad de negocio.
- Una mejora del desempeño de las tareas de equipo.
- Una mejora del desempeño de los empleados.
- Mejorar el afecto positivo y eficacia colectiva.
- Una mejora del *engagement* a nivel individual.

Los recursos laborales y el trabajo desafiante son unos de los factores más importantes del *engagement*, entre los que encontramos el desarrollo profesional, la retroalimentación, desarrollo de competencias y del desempeño (Bakker *et al.* 2011). Los empleados que tienen *engagement* no solo hacen uso de los recursos que les proporciona la empresa, sino que también son capaces de crear sus propios recursos (Bakker *et al.* 2011).

Asimismo, trabajos previos argumentan que el *engagement* también está formado por un conjunto de dimensiones. Estos son en concreto, las emociones positivas en el trabajo, el autoconcepto laboral positivo, el apoyo social percibido y la resiliencia en el trabajo, tal y como se indica en la figura 3 (Aguilar y Dipp, 2014).

Figura 2. Dimensiones del Engagement



Fuente: Elaboración propia

Las **emociones positivas en el trabajo (EPT)** son todas aquellas reacciones personales o estados afectivos que provocan bienestar y motivación a los empleados de la empresa. Este tipo de emociones se identifican con la ilusión por el trabajo, el sentirse lleno de energía durante la jornada laboral, el sentir orgullo por el trabajo realizado, el involucrarse con este, así como ser optimista con el trabajo, disfrutar de este y sentirlo como algo inspirador. De esta forma el empleado se involucrará aun cuando el trabajo implique tiempo de dedicación extra (Aguilar y Dipp, 2014).

La segunda dimensión se identifica es el **autoconcepto laboral positivo (ALP)**. Esta representa al conjunto de las imágenes, pensamiento y sentimientos que conforman la autopercepción del rol laboral de una persona y conlleva que se trabaje de igual forma, aunque existan conflictos en la empresa, porque el empleado se considera apto para el desempeño de su trabajo y le da sentido a este, así como realizar correctamente el trabajo, aunque haya confusiones en su desempeño. Esto le permite al trabajador esforzarse, sentirse eficaz y aceptar nuevos retos (Aguilar y Dipp, 2014).

El **apoyo social percibido (ASP)** es otra de las dimensiones del *engagement* la cual está relacionada con las relaciones sociales que percibe una persona en el ámbito laboral. Estas relaciones se convierten en un recurso del entorno que favorece al empleado y hace que perciba que los compañeros le ofrecen información relevante para comprender y resolver problemas, así como que los compañeros traten de ayudarlo. Esto genera relaciones de confianza entre los empleados de la empresa y los superiores (Aguilar y Dipp, 2014).

La **resiliencia en el trabajo (RT)** es la última dimensión identificada. Esta hace referencia a la capacidad que tiene una persona para adaptarse a las circunstancias laborales que se den. Es una competitividad positiva que le permite enfrentarse a las adversidades del trabajo. Se integra por factores como olvidar lo que sucede alrededor cuando se trabaja, buscar información sobre cómo mejorar el trabajo y afrontar las tareas que se exigen con atención, precisión, autonomía y tomando decisiones complejas, aunque las situaciones que se den en la empresa sean difíciles (Aguilar y Dipp, 2014).

Así pues, el *engagement* es un gran compromiso que asume el trabajador con la empresa y es un estado que le produce satisfacción al empleado (Schaufeli y Salanova, 2014). No obstante, debe diferenciarse de la adicción al trabajo porque no todos los compromisos hacia este pueden ser sanos. Cuando hay adicción, el empleado realmente no disfruta con lo que está haciendo, en cambio, cuando existe *engagement* los trabajadores están motivados positivamente, disfrutan con el trabajo y perciben una gratificación personal por hacerlo (Schaufeli y Salanova, 2014). De ahí la relevancia de su gestión en las empresas.

Ahora bien, cabe señalar que no se puede hablar de *engagement* sin hacerlo también del compromiso organizacional. No obstante, aunque ambos conceptos pueden parecer que hacen referencia al mismo concepto, no lo son, pero sí están interrelacionados. En el caso del *engagement* se hace referencia a un tipo de compromiso que se dirige hacia la persona y al trabajo en sí mismo. Sin embargo, el compromiso organizacional se centra en la organización (López *et al.* 2012).

II.1.1.- El compromiso organizacional

El compromiso organizacional se empezó a estudiar en los años 60 y hace referencia al compromiso en el lugar de trabajo. Con el paso del tiempo se fueron ampliando los enfoques conllevando que las investigaciones sobre este tema no se centraran solo en aspectos organizacionales, sino también en el puesto de trabajo y grupos de trabajo. Por tanto, se argumenta que el objetivo de este tipo de compromiso son las personas, la institución y las metas que esta tiene que alcanzar (Ruiz-Alba, 2013).

Fruto de la revisión de la literatura, se identifican tres tipos de antecedentes o variables del compromiso organizacional (Ruiz-Alba, 2013):

- Organizacionales. Estos están relacionados con la naturaleza del trabajo, la descripción del puesto, la política de recursos humanos, la comunicación, el grado de participación en las organizaciones y los estilos de liderazgo.
- Personales. Hacen referencia a la edad, el género, la antigüedad en el cargo, las expectativas laborales, los valores, el respeto al trabajo, las responsabilidades familiares, la afectividad y la motivación.
- Entorno. Son las oportunidades laborales que puede tener la empresa.

Asimismo, cabe señalar que en trabajos previos se identifican distintos tipos de compromiso (figura 2), de ahí la necesidad de saber cuál de estos se asocia al *engagement* de los empleados. En este sentido, de acuerdo con Meyer y Allen (1991) se pueden distinguir tres tipos de compromiso, a saber, el afectivo, el continuo y el normativo.

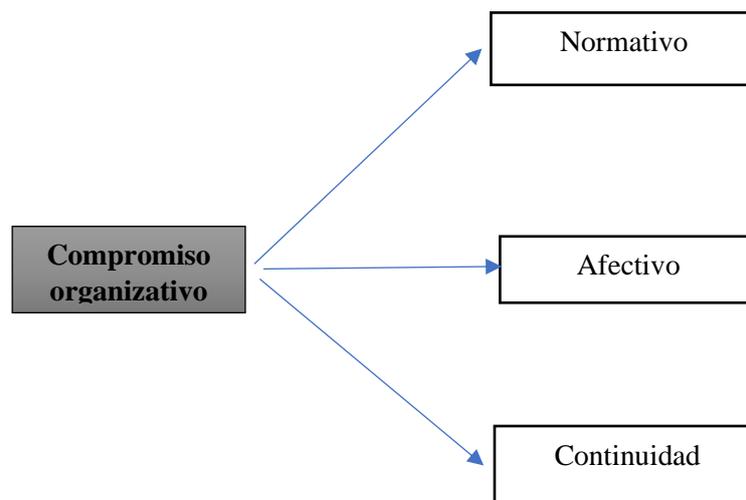
El compromiso afectivo se asocia al deseo del trabajador por seguir vinculado a la empresa. Así, cuando existe compromiso afectivo el empleado tiene un apego emocional y sentimientos positivos hacia la organización y su puesto de trabajo. Tanto la edad, la antigüedad y la experiencia vividas son esenciales para crear este vínculo empresa-trabajador (Meyer y Allen, 1991).

El segundo tipo de compromiso es el continuo. Este hace referencia al coste que supondría el abandono de la empresa para el trabajador. En estos casos, el empleado adquiere el compromiso por la necesidad de hacerlo. Entre los costes que valora el

trabajador están las dificultades que podría tener a la hora de encontrar un nuevo empleo fuera de la empresa en la que se trabaja (Meyer y Allen, 1991).

Por último, nos encontramos el compromiso normativo que nos señala la obligación que siente el trabajador de continuar en la empresa. La presencia de este tipo de compromiso puede deberse por una parte a tradiciones familiares que se pueden tener con la empresa, así como a las políticas de la empresa y sus esfuerzos por influir en las creencias del trabajador. Esto genera un sentimiento de deuda y lealtad que si no se cumple puede generar sentimientos de culpa en los trabajadores (Meyer y Allen, 1991). Los empleados con este tipo de compromiso se sienten identificados con los objetivos de la empresa, es un compromiso racional. Se puede considerar una continuación del compromiso afectivo y, por tanto, ambos no son excluyentes (Ruiz-Alba, 2013).

Figura 3. Tipos de compromiso organizacionales



Fuente: Elaboración propia

Así pues, podemos apreciar que los tres tipos de compromiso son muy diferentes entre sí, pero no siempre son excluyentes entre ellos. Es razonable pensar que un trabajador puede experimentar los 3 tipos de compromiso al mismo tiempo y con distinta intensidad (Meyer y Allen, 1991).

Según Rameshkuman (2019), existe una relación positiva y constructiva entre el *engagement* de los empleados y el compromiso organizacional que se puede ver reflejado en el desempeño organizacional y en la obtención de ganancias. Dentro de los tipos de compromisos organizacionales que se pueden encontrar, el compromiso afectivo es el que tiene una influencia directa en el desempeño de los trabajadores en comparación al normativo y al de continuidad, ya que, se asocia con el deseo de los empleados de seguir trabajando en la empresa gracias al apego emocional y a los sentimientos positivos hacia esta. En este sentido, la influencia del compromiso afectivo sobre el desempeño de los trabajadores también ha indicado que existe relación positiva entre el *engagement* y el compromiso afectivo.

Esta relación se puede producir porque el aumento del *engagement* podría mejorar el desempeño organizacional, la satisfacción de los empleados, un aumento en la asistencia al trabajo y, que se produzca una mayor innovación y motivación por parte de los trabajadores. Todo ello permitirá que los empleados adquieran un estado emocional positivo que probablemente se refleje en actitudes positivas hacia el trabajo mejorando el compromiso afectivo de los empleados para con la empresa y su deseo y compromiso de permanecer en ella (Rameshkuman, 2019).

II.2.- Antecedentes del *engagement*

La literatura ha identificado una serie de antecedentes del *engagement* que tienen influencia sobre la empresa y en los puestos de trabajo. En primer lugar, encontramos una serie de demandas laborales, estas son todas aquellas características de la empresa que requieren una serie de esfuerzos, costes físicos, sociales y psicológicos por parte de los empleados para su desempeño (Jang *et al.* 2020). Estas demandas mal gestionadas pueden hacer que no exista *engagement* por parte de los empleados lo que puede provocar menos entusiasmo, baja participación y más estrés (Jang *et al.* 2020). Entre las demandas más comunes cabe destacar las cargas de trabajo, la urgencia en el desarrollo de la tarea, las demandas mentales y las responsabilidades (Schaufeli y Salanova, 2014).

También encontramos una serie de recursos laborales que están relacionados con el *engagement* de los trabajadores (Orgambidez-Ramos *et al.* 2015). Estos recursos dan paso

al *engagement* y este a su vez hace lo mismo con la iniciativa personal del empleado. Estos recursos laborales son uno de los factores más importantes del *engagement* y entre ellos se pueden encontrar el desarrollo profesional, el apoyo entre compañeros de trabajo, la retroalimentación en el desempeño y el desarrollo de competencias (Bakker *et al.* 2011).

Para gestionar adecuadamente esto y tener un mayor compromiso por parte de los empleados, la empresa debería realizar un mayor control del trabajo, mejorar el apoyo social, llevar a cabo una retroalimentación de los resultados obtenidos, permitir más variedad en las tareas, favorecer las oportunidades de desarrollo e implementar un liderazgo transformacional (Schaufeli y Salanova, 2014). Todo ello, impulsaría una mayor iniciativa por parte de los empleados a la hora de realizar una tarea o de proponer alguna idea. También se podría conseguir una menor rotación del personal al verse más comprometido con la empresa, así como que disminuyan las bajas por enfermedad ante tal compromiso (Schaufeli y Salanova, 2014). Pero las acciones que realice la empresa no solo tendrán consecuencias sobre el empleado, sino también sobre la empresa propiamente debido a que una correcta gestión del *engagement* va a permitir también mejorar el rendimiento laboral, de las tareas y de la unidad de negocio, puede haber una mejoría en la calidad de los servicios que se presten y se puede aumentar y mejorar la innovación en la misma (Schaufeli y Salanova, 2014).

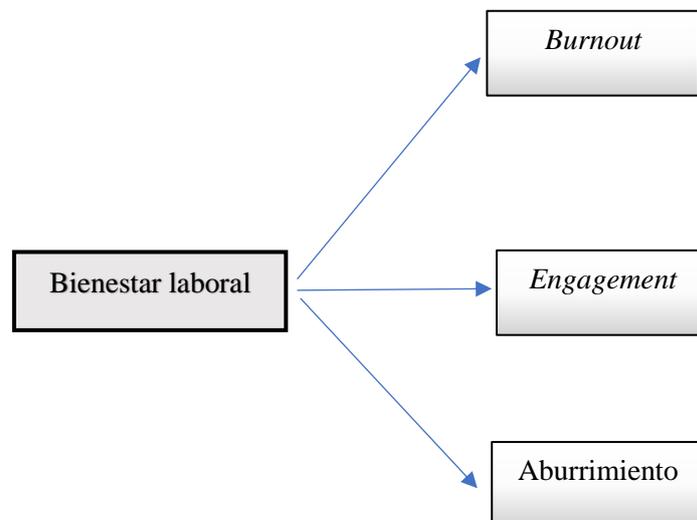
Ahora bien, cabe mencionar igualmente que el *engagement* de los empleados no es posible de existir sin que previamente exista confianza, inclusión y motivación intrínseca (Downey *et al.* 2015). El motivo viene dado porque los empleados que tienen *engagement* se caracterizan por tener necesidad de logro y, mediante prácticas de inclusión, confianza y motivación intrínseca se pueden alcanzar las metas de los trabajadores (Schaufeli y Salanova, 2014). Los empleados tienen que percibir estos aspectos para poder mejorar su *engagement* con la empresa y para ello, se plantea como necesario, entre otros, realizar una correcta gestión de las prácticas de recursos humanos que permita mejorar la comunicación, las capacidades, las habilidades, la toma de decisiones y el acceso a la información y a los recursos (Downey *et al.* 2015).

Si bien es cierto, para llegar a un mejor entendimiento de los antecedentes del *engagement*, esto es, qué favorece que exista o no *engagement*, consideramos que es

necesario analizar el bienestar laboral de los empleados. Esto responde a que según Schaufeli y Salanova (2014), se pueden encontrar varios tipos de bienestar laboral que están relacionados con el trabajo, a saber, el agotamiento (*burnout*), el *engagement* y el aburrimiento (Figura 4). Asimismo, se entiende que este bienestar está formado por cinco características fundamentales del trabajo según Luceño-Moreno *et al.* (2017) citando a Hackman y Oldman, (1980), estas son:

- Variedad en las habilidades.
- Identidad.
- Significación de la tarea.
- Autonomía.
- Retroalimentación en el trabajo.

Figura 4. Componentes del bienestar laboral según Schaufeli y Salanova (2014)



Fuente: Elaboración propia

Además, las aproximaciones teóricas sobre el bienestar laboral lo identifican con variables como la satisfacción laboral, la motivación y el estrés. Sobre estas variables influyen, a su vez, otros factores como el riesgo psicosocial que se produce en el entorno

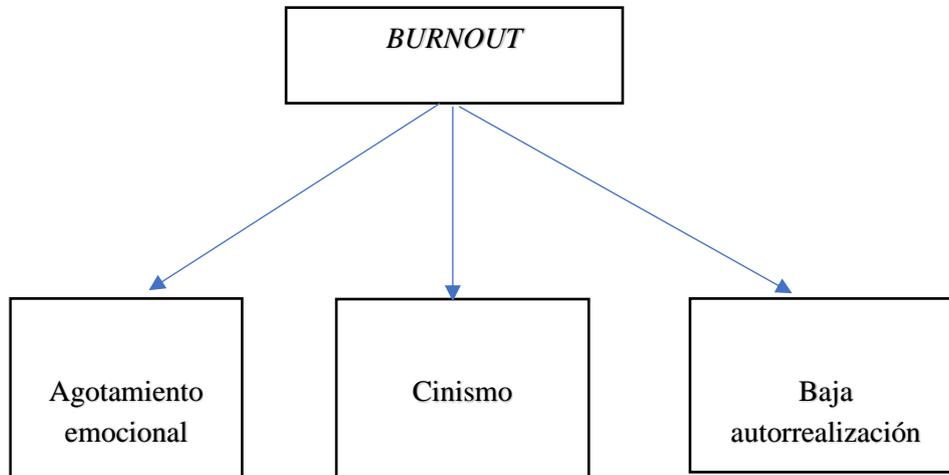
laboral y que se puede relacionar con la salud de los trabajadores (Luceño-Moreno *et al.* 2017).

El *burnout* o “estar quemado”, es uno de los daños laborales de carácter psicosocial más importantes de la sociedad actual. En los últimos años ha ido adquiriendo más relevancia debido al elevado ritmo de vida, al aumento de los trabajos emocionales y mentales, mayores exigencias y rupturas de contratos psicológicos. Este término surge en Estados Unidos en la década de los setenta y, pretende explicar el proceso de deterioro de la atención profesional en el sector servicios. Los primeros en investigarlo fueron Freunderberger (1974) y Maslach (1976). Freuderberger (1974) lo define como la combinación del cansancio emocional crónico, fatiga física, pérdida de interés por el trabajo y baja realización personal. Maslach (1976) considera que el *burnout* es el cansancio emocional que puede llevar al trabajador a la pérdida de la motivación que suele ir hacia sentimientos de inadecuación y fracaso (Carrasco *et al.* 2010). Por tanto, es el término fijado para describir el estado de agotamiento de los empleados. Este componente está vinculado a la insatisfacción laboral, el desgaste emocional y al malestar psicológico. Esto sucede cuando los trabajadores se sienten sobrepasados por los problemas de la empresa. El *burnout* está formado por tres componentes, tales como el agotamiento emocional, el cinismo y la reducida realización personal (figura 5). Maslach (1976) lo llama síndrome tridimensional (Schaufeli y Salanova, 2014). El agotamiento emocional, es la percepción que el empleado tiene de falta de energía y de tener los recursos emocionales agotados. Esto impide que el trabajador mantenga unos niveles altos de desempeño, lo que puede llevar a generar frustración y tristeza en los trabajadores.

El cinismo es un aspecto interpersonal del agotamiento (Leiter *et al.* 2011) y está asociado, a su vez, a la deshumanización que es la percepción de ver a los clientes como objetos, lo que produce que los problemas o necesidades de estos se resuelvan de una forma automática y despersonalizada (Schaufeli y Salanova, 2014).

La reducción de la realización personal es un sentimiento de baja autoestima laboral, logro y productividad (Leiter *et al.* 2011), donde la tendencia que tienen los empleados es la de autoevaluarse de manera negativa (Schaufeli y Salanova, 2014). Si bien es cierto las dos dimensiones claves del *burnout* son el cinismo y el agotamiento emocional.

Figura 5. Componentes del *Burnout*



Fuente: Elaboración Propia

El aburrimiento es otro de los componentes del bienestar laboral y hace referencia a estar cansado e inquieto por la falta de interés en el trabajo. Se denominada igualmente subestimación. El aburrimiento también se debe a una necesidad interna de alta estimulación. Esto produce que cuanto mayor sea la necesidad interna, mayor susceptibilidad a sentirse aburrido. Si bien es cierto, los efectos del *burnout* y del aburrimiento se pueden superponer debido a que ambos están caracterizados por el agotamiento (Schaufeli y Salanova, 2014).

Centrándose en el *engagement*, este no debe confundirse con el **trabajolismo o adicción al trabajo**, el cual hace referencia a las personas que están involucradas con el trabajo, pero no lo hacen de una manera saludable y es aquí donde radica la cuestión y hace que se diferencie del *engagement*.

Según Scott *et al.* (1997), se pueden encontrar tres tipos de características que tienen en común todos los trabajadores que son adictos al trabajo y hace posible su distinción. Estas características son en primer lugar, que los trabajadores pasan largas jornadas y dedican una gran cantidad de su tiempo al trabajo. En segundo lugar, siguen pensando en

el trabajo aun cuando ya no están en el puesto. Por último, trabajan más de lo que la organización les encomienda, esto va más allá de las expectativas monetarias y las necesidades que tiene la empresa. Por tanto, se puede decir que hay un componente de trabajo compulsivo en todos estos trabajadores.

Por su parte, Robinson (1989) hace referencia a que la adicción al trabajo es un desorden progresivo y perjudicial que se caracteriza porque los trabajadores tienen demandas autoimpuestas. Esto provoca que trabajen de forma más desmesurada y les impide regular sus hábitos de trabajo, lo que tiene efectos sobre la exclusión de otras actividades cotidianas.

Por tanto, los empleados adictos al trabajo se caracterizan por tener impulsos de trabajar de forma compulsiva incesantemente, lo que produce que asignen una gran cantidad de tiempo al desempeño de sus actividades y descuiden las actividades familiares y de ocio. También son reacios a desconectarse de este cuando no están en él (Kubuta *et al.* 2011). Estos empleados tienen una obsesión con el trabajo, lo que les hace no disfrutar de este, por tanto, es todo lo contrario de lo que sucede con los empleados que sí tienen *engagement* (Schaufeli y Salanova, 2014). Puede llegar a producir emociones negativas de culpabilidad y ansiedad cuando el trabajador no se dedica a sus actividades laborales (Lupion *et al.* 2013).

El *engagement* a diferencia del *burnout* y del aburrimiento, es un componente positivo que se asocia a la pasión, estimulación, esfuerzo focalizado y energía. Se ha caracterizado por ser la antítesis positiva del *burnout*. El *engagement* se puede confundir con la adicción al trabajo o trabajolismo ya que, en ambos casos se trabaja arduamente y hay una gran implicación en el trabajo, pero los empleados con niveles de *engagement* no son adictos al trabajo porque disfrutan desarrollando su actividad dentro de la empresa (Bakker *et al.* 2011; Kubuta *et al.* 2011).

Como bien hemos dicho, también se puede encontrar una serie de variables del bienestar laboral. Una de estas variables es la satisfacción laboral, que se debe tener en cuenta cuando hablamos de *engagement*, y que está muy relacionada con el bienestar laboral.

La satisfacción laboral es un estado emocional placentero o positivo que se produce de la evaluación que el trabajador hace del trabajo o su experiencia laboral (Lee *et al.* 2016). Asimismo, también es un predictor importante de la salud en el trabajo y se asocia al *engagement*. Los motivos son que la satisfacción permite que los empleados tengan sentimientos positivos por la sensación de alegría y entusiasmo en el trabajo (Luceño-Moreno *et al.* 2017).

Por tanto, la satisfacción laboral es el sentimiento de bienestar por parte de los trabajadores en una empresa y esto, tiene efectos sobre el desempeño de las tareas, en su calidad y la productividad (Gómez-Perdono, 2017). La satisfacción laboral se evalúa como un éxito profesional subjetivo, caracterizado por la satisfacción que siente el individuo en la consecución de sus logros profesionales en el trabajo y que una persona puede acumular gracias a la experiencia (Joo y Park, 2010). Se ha relacionado con una serie de factores tales como (Lee *et al.* 2016; Gómez-Perdono, 2017):

- El salario.
- La parte emocional de la persona.
- La relación con los compañeros de trabajo.
- La relación con los jefes y superiores.
- La aceptación y bienestar con las actividades.
- La autonomía en la tarea.
- Con el compromiso en el trabajo que se realiza.
- Políticas empresariales.

Otra de las variables de las que más se habla es el estrés laboral que está definido como una respuesta psicobiológica nociva. Esta respuesta se puede producir cuando los requisitos que se dan en el trabajo no permiten igualar las capacidades de los trabajadores, sus recursos o necesidades (Navinés *et al.* 2016).

El estrés está relacionado con el trabajo en sí mismo, con el contexto organizacional y con la conciliación. En el caso de la relación con el trabajo, hay una relación con la carga laboral y la escasa oportunidad en la toma de decisiones. Cuando se habla de la relación con el contexto, se hace referencia al ambiente laboral, que si es malo puede

producir escasa comunicación y conflictos interpersonales. En cuanto a la conciliación, el estrés puede afectar a la conciliación de la vida familiar y laboral (Navinés *et al.* 2016).

Sin embargo, cuando se habla de estrés laboral se debe tener en cuenta los rasgos de personalidad de cada trabajador, así como la forma que tienen estos de afrontar las diferentes situaciones, demandas laborales o ambiente de trabajo (Navinés *et al.* 2016).

El estrés también se relaciona con diferentes efectos adversos sobre la salud tanto física como mental de los trabajadores, lo que supone grandes problemas tanto para la empresa como para el trabajador ya que puede perjudicar en el rendimiento (Navinés *et al.* 2016).

Orgambidez- Ramos *et al.* (2015), hablan de que el estrés laboral viene dado en muchas ocasiones por la sobrecarga, los conflictos y la ambigüedad del rol. En cuanto a la ambigüedad del rol, existe cuando el trabajador tiene incertidumbre o falta de claridad sobre las tareas que debe llevar a cabo. Esto se puede deber a una descripción inadecuada del puesto, de sus objetivos, de la falta de información y de procedimientos. El conflicto del rol se produce cuando se le encomiendan al empleado demandas que son incompatibles entre sí. La sobrecarga del rol es un potencial estresor que se produce cuando hay demandas cuantitativas y cualitativas excesivas en el trabajo. Todo esto, se relaciona igualmente de forma negativa con el *engagement*, pero también con la satisfacción y las implicaciones que los empleados pueden tener en el trabajo.

Para poder diferenciar y comprender mejor el *engagement* del resto de componentes del bienestar laboral tales como el *burnout*, el aburrimiento, la adicción al trabajo y la satisfacción laboral, Bakker y Oerlemans (2011) y Schaufeli y Salanova (2014) utilizan el modelo circunflejo del afecto de Russell (2003). Este modelo utiliza la superficie de un círculo y está basado en que todas las emociones humanas pueden definirse por dos dimensiones que van desde el placer hasta el disgusto y desde la activación hasta la desactivación. Estas dos dimensiones pueden constituir el bienestar de los trabajadores, es decir, los trabajadores que experimentan emociones negativas pueden sufrir agotamiento, aburrimiento o adicción, mientras que los trabajadores que experimentan emociones positivas pueden sentir satisfacción y *engagement*. De acuerdo con el modelo, los componentes ubicados en la parte derecha del cuadrado están relacionado con el agrado, y los ubicados en la parte izquierda con el desagrado. De la misma manera, los ubicados en la parte superior se corresponden con una alta activación, mientras que los

que se encuentran en la parte inferior se corresponden con una baja activación (Bakker *et al.* 2011).

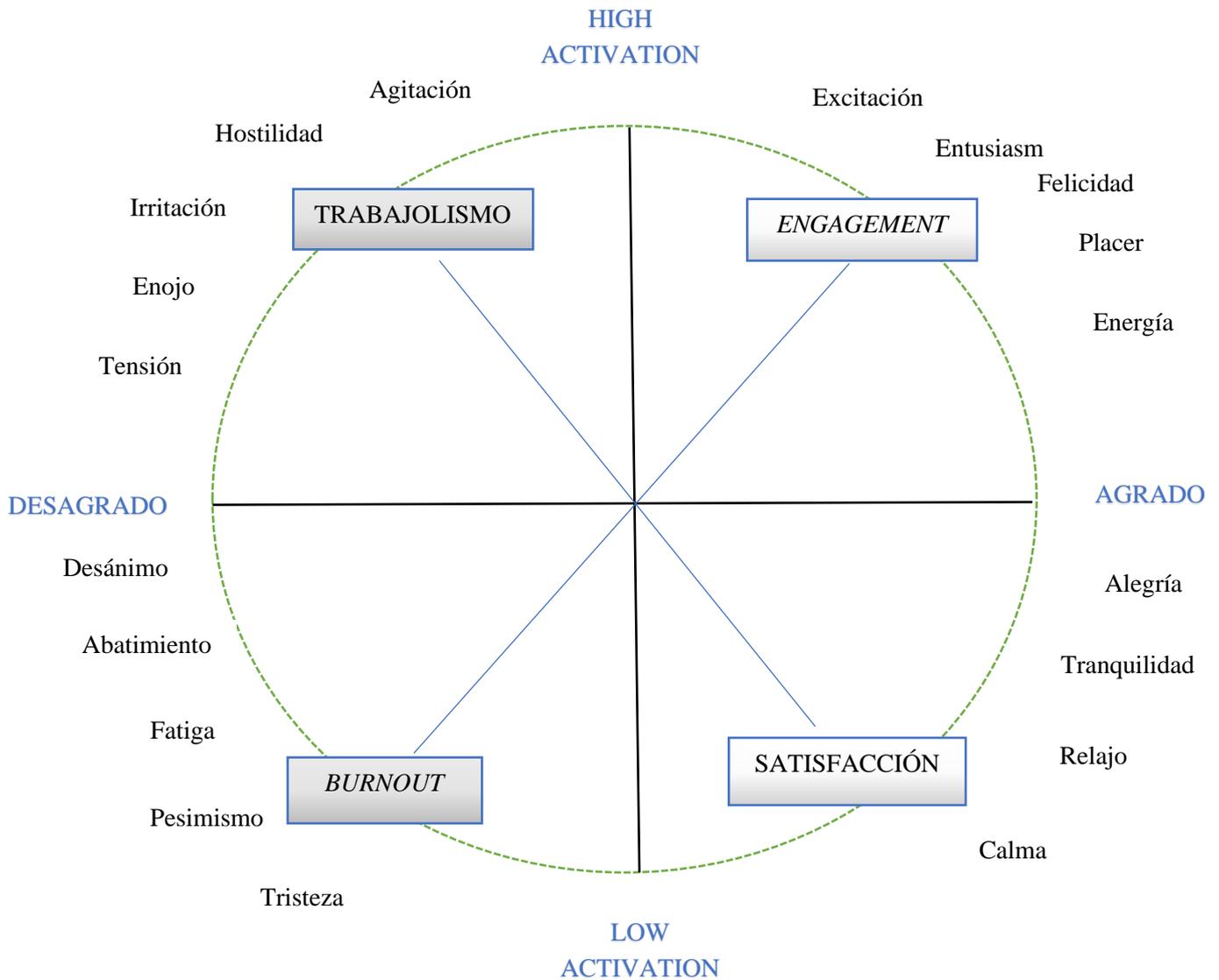
Los empleados con *engagement* se colocan en el cuadrante superior derecho del modelo lo que conlleva agrado y alta activación. Se caracterizan por la excitación, el entusiasmo, la energía, la felicidad y el placer, esto es debido a que estos empleados soportan altos niveles de placer (dedicación y absorción) y de activación (vigor) (Bakker *et al.* 2011).

El *engagement* se diferencia de la satisfacción laboral que se encuentra en el cuadrante inferior derecho, lo que conlleva agrado y baja activación. Los empleados satisfechos muestran alegría, calma, relax y tranquilidad. Y la diferencia con el *engagement* radica en que el *engagement* aguanta mucha más activación (Bakker *et al.* 2011).

El “trabajolismo” se ubica en el cuadrante superior izquierdo caracterizándose por una alta activación y un alto desagrado. Los trabajadores que tienen adicción al trabajo tienen fuertes impulsos internos de trabajar excesivamente, lo que va acompañado de bajos niveles de placer. Estos están caracterizados por la agitación, la hostilidad, la irritación y la tensión (Bakker *et al.* 2011).

Por último, el *burnout* ubicado en el cuadrante inferior izquierdo está caracterizado por bajos niveles de placer, de desagrado y de activación. En este caso, los empleados se caracterizan por tener desánimo, abatimiento, fatiga, pesimismo y tristeza, tal y como se puede observar en la figura 6 (Bakker *et al.* 2011).

Figura 6. Modelo circunflejo del afecto de Rusell (2003) aplicado al bienestar laboral.



Fuente: Bakker et al. (2011: 136)

Pero ¿qué provoca que haya *burnout*, agotamiento o *engagement* en los trabajadores? Podemos encontrar una serie de antecedentes que provocan que surjan estos componentes en los empleados y que además tendrán consecuencias. En el caso del agotamiento o *burnout*, las demandas y exigencias laborales pueden activar el agotamiento de energía

de los empleados provocado por el aumento de sus esfuerzos por aumentar las demandas laborales. El *burnout* también se incrementa por la falta de recursos laborales tales como el apoyo social, *feedback*. El problema es que estos antecedentes pueden repercutir negativamente tanto en la salud de los empleados (depresión, dolor de cabeza) como en los resultados de la empresa (aumento del absentismo, disminución del compromiso empresarial) (Schaufeli y Salanova, 2014) tal y como se puede apreciar en las tablas 9 y 10.

Tabla 9. Antecedentes del *burnout*

Demandas laborales	Sobrecarga del trabajo
	Presión de tiempo
	Número de horas de trabajo
	Número de clientes, destinatarios
	Problemas con el rol
	Injerencias en el trabajo y en el hogar
	Exigencias emocionales
Recursos para el empleo	Falta de apoyo social de compañeros y supervisores
	Falta de <i>feedback</i>
	Poca participación en la toma de decisiones
	Falta de supervisión laboral.

Fuente: Schaufeli y Salanova (2014: 305)

Tabla 10. Posibles consecuencias del *burnout*

Salud de los empleados	Ansiedad y depresión
	Quejas psicósomáticas y cardiovasculares
	Alteraciones del sueño
	Infecciones comunes
Resultados organizativos	Mal compromiso organizativo
	Intención del volumen de negocios
	enfermedades
	Performance en el trabajo

Fuente: Schaufeli y Salanova (2014: 306)

También se puede encontrar una serie de antecedentes y consecuencias del aburrimiento laboral. Estos antecedentes están relacionados con un entorno de trabajo repetitivo y monótono, donde el significado de las tareas realizadas es nulo para el trabajador y este no puede poner en prácticas sus habilidades. Esto, a su vez, tiene consecuencias negativas para los empleados y para la empresa porque los empleados aburridos pueden derivar en malos comportamientos que pueden afectar a los compañeros, la hostilidad, el sabotaje y la ira, tal y como se indica en la tabla 11.

Tabla 11. Posibles antecedentes y consecuencias del aburrimiento

Antecedentes	Trabajo monótono y repetitivo
	Carga mental y mal uso de habilidades
	Restricciones del comportamiento
	Ausencia de significado
Consecuencias	Insatisfacción y hostilidad
	Abuso de alcohol y drogas
	Lesiones y accidentes
	Disminución del rendimiento
	Comportamiento en el trabajo contraproducente

Fuente: Schaufeli y Salanova (2014: 307)

En cuanto a los antecedentes del *engagement* encontramos unas series de demandas laborales, en este caso, de desafío según Schaufeli y Salanova (2014) tales como la carga de trabajo y las demandas mentales. Este tipo de demandas pueden provocar que haya más *engagement* porque los empleados pueden percibir estas demandas como un desafío para demostrar su maestría, el crecimiento o las ganancias futuras. Pero para que esto suceda, es necesario que haya unos recursos laborales que potencien la motivación y puedan actuar también como antecedentes del *engagement*. Estos recursos se pueden ubicar a nivel de tarea, nivel interpersonal o nivel organizativo. En el nivel de tarea se habla de control del trabajo, *feedback* y variedad en las tareas. A nivel interpersonal se habla del apoyo social, las recompensas y la supervisión. En cuanto al nivel organizativo, encontramos las oportunidades de aprendizaje y desarrollo, el liderazgo transformacional y la estimulación. Todo esto, en su conjunto, puede dar como resultado que haya actitudes y comportamientos positivos que den como resultado motivación, iniciativa, reducción

del absentismo y mejora del rendimiento tal y como se aprecia en la tabla 12 (Schaufeli y Salanova, 2014).

Tabla 12. Posibles antecedentes del *engagement*

Demandas de desafío	Carga de trabajo
	Urgencia de tiempo
	Exigencias mentales
	responsabilidad
Recursos laborales	Control del trabajo
	Apoyo social
	Feedback del rendimiento
	Variedad de tareas
	Oportunidades de desarrollo
	Liderazgo transformador

Fuente: Schaufeli y Salanova (2014: 308)

Por otra parte, Kerdpitak y Jermstittiparsert (2020) proponen que la gestión de una serie de prácticas de recursos humanos puede ayudar a que los empleados tengan un mayor grado de *engagement* en las empresas. Las empresas deben ser capaces de proporcionar mediante la gestión de recursos humanos un entorno laboral atractivo para los empleados, que aumente el compromiso de estos con la empresa. Sería necesario realizar una gestión de los procesos de selección basado en evidencias, donde se contraten a personas que desde un principio se involucren y tengan puntos en común con la empresa (Kerdpitak y Jermstittiparsert, 2020).

También sería beneficioso que una vez los empleados formen parte de la empresa, se les oriente y socialice dentro de la nueva organización. Estos programas de socialización permiten que los nuevos empleados experimenten un significado y un contrato

psicológico con la empresa, donde pueden satisfacer sus expectativas y no se den situaciones de ambigüedad de rol. Todo ello podría desarrollar un mayor *engagement* de los nuevos empleados tanto con sus nuevos roles y con el resto de los compañeros (Kerdpitak y Jermstittiparsert, 2020).

Una vez que los empleados han socializado con sus roles, los gestores de los recursos humanos deben tratar de dar apoyo a los empleados en el logro de sus objetivos lo que conllevará a su vez un aumento en su nivel de desempeño. Para ello, es necesario que el desempeño se gestione a través de una serie de acciones como el reconocimiento, la evaluación y el *feedback* con los empleados. Si se consigue un buen desempeño por parte de los trabajadores, donde reciban *feedback* de su rendimiento es muy probable que estos aumenten su *engagement* y satisfacción con la empresa (Kerdpitak y Jermstittiparsert, 2020).

Asimismo, desde recursos humanos se deben evaluar las necesidades de formación y desarrollo de los empleados para mejorar sus actitudes, habilidades y conocimientos para que estos puedan alcanzar sus objetivos. Una buena formación y desarrollo de los empleados puede conducir a una mejora del *engagement* de estos con la empresa ya que, podrán hacer frente a las demandas laborales contando con más recursos, mejorarán sus capacidades individuales y fomentarán una mayor involucración de los empleados en el trabajo (Kerdpitak y Jermstittiparsert, 2020).

II.3.- Enfoques, teorías y modelos del *engagement*

II.3.1.- Teoría de las demandas y los recursos laborales

A lo largo de este capítulo se ha hablado de los recursos y demandas laborales y se ha hecho una breve reflexión de lo que son. A continuación, trataremos con mayor profundidad la teoría de las demandas y los recursos laborales (DRL) elaborada por Bakker y Demerouti (2013). La teoría DRL se ha inspirado en teorías del diseño del trabajo y del estrés laboral y actualmente se está utilizando para predecir el *burnout*, el compromiso organizativo, la conexión con el trabajo y el *engagement*. Por tanto, gracias a esta teoría se podrán pronosticar los elementos del bienestar laboral de los empleados (Bakker y Demerouti, 2013).

Para tal pronóstico, desde la teoría DRL se hacen cuatro proposiciones. La primera proposición trata los motivos de la popularidad de la teoría DRL y lo atribuye a la flexibilidad. Según esta teoría, los entornos de trabajo o las características laborales se pueden dividir en dos categorías como son las demandas y los recursos laborales. Por tanto, esta teoría se puede aplicar a todos los entornos de trabajo y profesiones. Las demandas laborales son los aspectos físicos, psicológicos, exigencias organizacionales y sociales del entorno de trabajo. Estas demandas conllevan esfuerzos sostenidos y costes fisiológicos y psicológicos para los empleados como, por ejemplo, la presión laboral. Si bien es cierto, no tienen por qué ser negativos necesariamente, pero sí pueden suponer obstáculos a los empleados cuando requieran de un gran esfuerzo por parte de estos (Bakker y Demerouti, 2013).

Los recursos laborales son los aspectos físicos, psicológicos, organizativos o sociales del trabajo que pueden (Bakker y Demerouti, 2013):

1. Reducir las exigencias del trabajo, así como sus costes fisiológicos y psicológicos asociados.
2. Ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo.
3. Estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo de los empleados.

Estos recursos laborales no solo se deben utilizar para hacer frente a las demandas laborales, sino que los recursos tienen sus propios efectos en los trabajadores como pueden ser las mejoras en la salud mental de los empleados y en la motivación de estos (Bakker y Demerouti, 2013).

La segunda proposición de esta teoría habla de que tanto las demandas como los recursos laborales son los desencadenantes de dos procesos que son independientes relativamente. Estos dos procesos son el del deterioro de la salud y el motivacional. Las demandas laborales son los predictores principales de variables como el agotamiento y los problemas psicosomáticos. En cambio, los recursos laborales son los predictores más importantes de la satisfacción, la motivación y el *engagement*, ya que permiten satisfacer unas necesidades (Bakker y Demerouti, 2013).

La tercera propuesta de la teoría DRL plantea que, aunque las demandas y los recursos laborales inicien procesos distintos, estos pueden tener efectos conjuntos. Ambos interactúan cuando hay que predecir el bienestar laboral. En la primera interacción, los empleados que cuentan con muchos recursos amortiguan el impacto que las demandas laborales tienen en el estrés. Esto se produce gracias al apoyo social, la autonomía, el *feedback*, el desempeño y las oportunidades de desarrollo. En la segunda interacción, las demandas laborales amplifican el impacto de los recursos laborales tanto en términos de motivación como de *engagement*. Por tanto, si las demandas y los recursos laborales interactúan entre sí, pueden tener efectos a la hora de mejorar el bienestar laboral (Bakker y Demerouti, 2013).

La cuarta propuesta se centra en la inclusión de los recursos personales. Este tipo de recursos son autoevaluaciones positivas que se vinculan a la resiliencia percibida como la capacidad de controlar e influir en el entorno. Este tipo de autoevaluaciones predice el establecimiento de metas, motivaciones, rendimiento laboral y satisfacción. El motivo es que cuanto mayores sean los recursos personales de los empleados, más positiva será su autoestima y la autoconcordancia entre sus objetivos personales. Recursos personales como la autoeficacia, la autoestima en la organización y el optimismo tienen la función de predecir el *engagement* y del agotamiento laboral (Bakker y Demerouti, 2013).

La cuarta propuesta está formada por las relaciones causales, las cuales establecen que los recursos laborales tienen impacto sobre el *engagement* a largo plazo. También establece que el *burnout* tiene impacto en las demandas laborales a largo plazo. Esta causalidad tiene explicación ya que los empleados que tienen estrés pueden desarrollar comportamientos derivados de una mayor carga de trabajo. Asimismo, las demandas laborales pueden verse afectadas por la percepción del entorno laboral por parte del empleado (Bakker y Demerouti, 2013).

Por tanto, estas relaciones causales sugieren que el *engagement* facilita la movilización de recursos laborales, es decir, a más *engagement* más recursos. Los empleados con *engagement* son capaces de crear recursos porque están más motivados y esto les permite alcanzar tanto sus objetivos laborales como sus metas personales (Bakker y Demerouti, 2013).

La teoría DRL incluye un nuevo concepto que es el *job crafting*. Normalmente tener puestos de trabajo que estén diseñados correctamente y que cuenten con buenas condiciones facilita que haya más motivación de los empleados y que disminuya el estrés.

Pero cuando esto no sucede, los empleados pueden cambiar efectos del trabajo, su contenido mediante la negociación. A esto se le llama *job crafting*, que es el proceso mediante el cual los empleados pueden influir en el puesto de trabajo ejerciendo cambios tanto físicos como cognitivos. Los cambios físicos se corresponden a cambios en la forma, alcance o número de tareas, mientras que los cognitivos serían cambios en la percepción del trabajo (Bakker y Demerouti, 2013).

La motivación en el *job crafting* surge de tres necesidades individuales (Bakker y Demerouti, 2013):

- Que los empleados participen en el proceso ya que tienen necesidad de controlar aspectos del trabajo para evitar consecuencias negativas.
- Los empleados que se encuentran motivados para cambiar algunos aspectos del trabajo lo hacen para tener una sensación más positiva de uno mismo.
- Permite cumplir con necesidades básicas de estar conectado con los demás.

El *job crafting* se puede dividir en cuatro componentes (Bakker y Demerouti, 2013):

- 1) Puede aumentar los recursos laborales estructurales.
- 2) Puede aumentar los recursos laborales sociales.
- 3) Puede aumentar las demandas laborales que suponen un reto.
- 4) Puede disminuir las demandas laborales que suponen un obstáculo.

Por tanto, para que las demandas y recursos laborales tengan sentido, Bakker y Demerouti (2011) establecen cuatro tipos de intervenciones como es el rediseño de puestos de trabajo, *job crafting*, la formación y la intervención basada en fortalezas. En el caso del rediseño se busca hacer una intervención estructural a nivel organizacional con el objetivo de cambiar las fuentes de bienestar de los empleados, es decir, se tratará de modificar los puestos de trabajo, roles y su impacto en la empresa. El *job crafting* como bien sabemos es una intervención individual del empleado sobre el puesto de trabajo. La formación va a permitir mejorar el desarrollo de los empleados gracias a la

capacitación, adquisición de habilidades, conocimientos y técnicas. Y la intervención basada en fortalezas trata de que los empleados con *engagement* busquen el equilibrio entre las fortalezas individuales (sentimientos, pensamientos y comportamientos) y el grado de poder de los empleados en el trabajo (Bakker y Demerouti, 2013).

Así pues, esta teoría es un buen elemento para poder predecir cual será el bienestar de los empleados y cómo gestionarlo atendiendo a las demandas y los recursos laborales que ofrezca y gestione la empresa, para que de esta manera el empleado pueda utilizarlos correctamente.

II.3.2.- Teoría de los valores humanos

La teoría de los valores humanos de Schwartz (1992) trata de examinar la relación de los valores con el *engagement*. Los valores permitirán el establecimiento de hipótesis coherentes sobre la relación de estos con actividades futuras y comportamientos de los individuos.

Los valores humanos se han definido como los objetivos que son deseables y que pueden variar su importancia según la vida de las personas, y lo que diferencia a unos valores de otros es el grado de *engagement* y la motivación de los empleados. Estos valores son el punto central donde se sitúan las personas y las empresas en las que trabajan (Ruiz de Alba Robledo, 2013).

Cohen (2009) analizó esta teoría y analizó varios valores que forman parte del *engagement* de los empleados. Estableció que todos los valores individuales afectan a la empresa y esto permite que haya un ajuste entre los valores del empleado y los de la empresa favoreciendo, consecuentemente, el *engagement* de los empleados gracias a la congruencia de los valores de empresa y trabajador.

Por tanto, esta teoría nos permite comprender que, si los valores del empleado y de la empresa están en consonancia, es más probable que esto derive en contar con trabajadores que tengan *engagement*.

II.3.3.- Modelo *Healthy Resilient Organizations* (HERO)

Hay autores como Salanova (2008) y Acosta *et al.* (2011) que hacen referencia a organizaciones que tienen un alto grado de *engagement* y se denominan Healthy Resilient Organizations (HERO). Estas son aquellas organizaciones que hacen esfuerzos de forma sistemática, proactivamente y de forma planificada para poder mejorar la salud de sus empleados, así como de la organización. Esto lo consiguen con prácticas organizacionales saludables que consiguen mejorar las características de los empleados y del trabajo, se hacen en tres niveles como son el nivel de tarea, nivel de ambiente y nivel organizacional, tal y como se aprecia en la tabla 13.

Tabla 13. Prácticas organizacionales según niveles

Nivel de tarea	Rediseño de tareas para mejorar la autonomía y el <i>feedback</i> .
Nivel de ambiente	Mejorar el liderazgo.
Nivel organizacional	Prácticas organizacionales para la mejora de la salud y la conciliación familia-trabajo

Fuente: Elaboración propia basado en Salanova (2008)

Para que una empresa sea saludable o HERO debe combinar tres tipos de componentes que interactúan y deben tener sinergias entre ellos. Estos son en primer lugar, llevar a cabo recursos y prácticas organizacionales que sean saludables tanto para el empleado como para la empresa, por ejemplo, prácticas relacionadas con las relaciones laborales.

En segundo lugar, debemos conseguir tener empleados saludables con las prácticas organizacionales, de esta forma estos empleados tendrán confianza organizacional, serán

más eficaces y serán empleados con *engagement*. Por último, si lo dicho anteriormente se cumple, es probable que los resultados organizacionales sean saludables, por ejemplo, teniendo un buen desempeño empresarial (Acosta *et al.* 2011).

Si bien es cierto, para poder decir que la empresa es HERO, las prácticas no deben evaluarse únicamente a nivel individual sino también a nivel colectivo (Acosta *et al.* 2011).

Las prácticas organizacionales saludables que hemos mencionado anteriormente son uno de los elementos más importantes dentro del modelo HERO y que, como bien sabemos, está compuesto por una serie de recursos laborales. Estos recursos deben ser implantados por parte de la dirección de recursos humanos (DRH) (Wright y McMahan, 1992).

El objetivo de estas prácticas es el de mejorar los equipos de trabajo, como las funciones de la empresa. Estas prácticas son definidas como un patrón de actividades que han sido planificadas para facilitar que la empresa pueda lograr su metas y objetivos. Las empresas que llevan a cabo estas prácticas muestran experiencias positivas en sus empleados y en los equipos de trabajo, así como una mejora en la competitividad y la confianza (Wright y McMahan, 1992).

En particular el proyecto europeo llamado ERCOVA (2004) muestra 8 prácticas que se deben aplicar desde la dirección de recursos humanos y que pueden ayudar a que las empresas sean denominadas HERO. Estas prácticas son: la conciliación de la vida familiar y laboral, la prevención del *mobbing*, el desarrollo de habilidades de los empleados y directivos, el desarrollo de carreras profesionales de los trabajadores, las prácticas en salud psicosocial y equidad, la mejora de la comunicación e información organizacional, así como de la responsabilidad social de la empresa (Salanova *et al.* 2011).

Todas estas prácticas se relacionan de forma positiva con el compromiso organizacional, así como con el *engagement* de los empleados, ya que esto puede provocar un impacto positivo sobre el bienestar de los empleados, ya que se llevan a cabo prácticas para mejorar sus habilidades y competencias (Salanova *et al.* 2011).

Es por todo ello, que el *engagement* y la confianza empresarial son dos de los elementos claves del modelo de empresa HERO. Estos dos constructos están formados por empleados saludables, es decir, tienen recursos psicológicos positivos. La confianza organizacional está basada en la confianza vertical, es decir, entre los supervisores, directores y empleados (Acosta *et al.* 2011).

Este modelo nos demuestra que una buena gestión de la salud y del bienestar de los trabajadores mediante prácticas de recursos humanos puede conseguir que las empresas cuenten con trabajadores comprometidos tanto a nivel organizacional como personal (*engagement*) con la empresa. Esto permite mejorar el rendimiento y la consecución de objetivos y metas.

II.4.-Repercusiones e implicaciones del *engagement*

Una vez realizada la revisión de la literatura acerca de lo que es el *engagement* y cuáles son sus antecedentes, es necesario hablar de las repercusiones que este tiene tanto para la empresa como para los trabajadores que forman parte de esta.

Como bien se ha dicho a lo largo de este capítulo, si no se llevan a cabo prácticas que permitan una correcta gestión del *engagement*, los trabajadores pueden desarrollar niveles altos de *burnout*, aburrimiento y estrés en la empresa, que pueden venir precedidos por sobrecarga en el trabajo, presión, falta de apoyo social, trabajo monótono, restricciones, etc.

Todo esto, puede tener consecuencias negativas para los trabajadores tanto a nivel individual, en la salud, en el trabajo y en la organización. Estas consecuencias negativas pueden ser la ansiedad, el agotamiento, la depresión, la fatiga, la insatisfacción laboral, el abandono, el deterioro del rendimiento profesional, los comportamientos contraproducentes en el trabajo, la hostilidad, etc (Bakker *et al.* 2011; Schaufeli y Salanova, 2014).

Consecuentemente, las empresas necesitan empleados que cuenten con buenos niveles de *engagement*, y para ello, es necesario que estos trabajadores sientan confianza, inclusión y motivación tanto con la empresa como con el trabajo que desempeñan (Bakker *et al.* 2011).

En concreto, contar con trabajadores con *engagement* tiene efectos sobre la productividad de la empresa, es de ahí la importancia de estos trabajadores. El *engagement* es una aproximación positiva que se basa en todas aquellas fortalezas que tiene el trabajador y en como gracias a estas trabaja en el ámbito organizacional. Esto permite que el trabajador pueda ofrecer respuestas emergentes a los cambios que se produzcan. Las empresas que cuentan con este tipo de empleados consiguen ser empresas saludables tal y como se observó en el modelo HERO. Teniendo empleados con *engagement* en las empresas, se favorece conseguir beneficios como (Carrasco *et al.* 2010):

- La salud de los empleados con *engagement* se valoren como un valor estratégico en las empresas.
- Los empleados con *engagement* consiguen que haya un aumento del trabajo más seguro tanto física como mentalmente, lo que supondría menos accidentes, caídas, contagios, etc.
- Permite desarrollar un ambiente inspirador para los trabajadores, donde estos se puedan sentir más cómodos trabajando tanto con los compañeros como con los jefes.
- Produce que los empleados se encuentren más vitales y enérgicos gracias a la motivación y a la implicación en el trabajo.
- También permite que se establezcan buenas relaciones con el entorno organizacional, aportando una imagen positiva de la organización.

Asimismo, los empleados con *engagement* suelen invertir más recursos físicos, cognitivos y emocionales en el desempeño de sus tareas que los empleados que no tienen *engagement* (Jang *et al.* 2020). Altos niveles de *engagement* también se relacionan con una mayor iniciativa a la hora de tomar decisiones y de perseguir tanto los objetivos personales como empresariales (Jang *et al.* 2020).

Autores como Bakker *et al.* (2011) entienden el *engagement* como un estado mental, esto quiere decir que, los empleados no tienen siempre los mismos niveles de *engagement* a lo largo del día en su puesto de trabajo. El *engagement*, como estado mental, es más

alto en los días donde los empleados se encuentran más recuperados, los días que se sienten más autoeficaces, optimistas y con mayor autoestima en la relación con la empresa y su puesto.

Además, se ha demostrado que no existen únicamente personas que se comprometen más en su trabajo que otros empleados, sino que el nivel de *engagement* varía de un día a otro en la misma persona. Es por ello por lo que el apoyo social, trabajo en equipo, autonomía, *feedback* son elementos clave para que el empleado mantenga siempre buenos niveles de *engagement* (Bakker *et al.* 2011).

Los empleados que tienen *engagement* suelen estar muy comprometidos con la empresa, pero también adquieren un gran compromiso fuera del trabajo tanto en actividades propuestas por la empresa, como por actividades lúdicas o deportivas que realice (Bakker *et al.* 2011).

A nivel organizacional, tener trabajadores con *engagement* en la empresa puede tener repercusiones positivas tales como la satisfacción de los clientes de la empresa, el aumento de la productividad y la disminución de los accidentes laborales (Banihani *et al.* 2013).

Por tanto, el *engagement* consigue que haya una actitud positiva hacia el trabajo y la empresa. Esto se refleja en una mayor satisfacción laboral, mayor compromiso organizacional y baja intención de abandono de la empresa (Salanova *et al.* 2000; Carrasco *et al.* 2010).

A nivel individual, el *engagement* de los trabajadores también tiene efectos tanto sobre el trabajador e incluso sobre sus compañeros de trabajo (Banihani *et al.* 2013). Permite que los empleados experimenten emociones positivas en el trabajo que realizan en la empresa tales como la felicidad, el entusiasmo y la alegría, teniendo impacto sobre una mejor salud de los trabajadores (Banihani *et al.* 2013).

Tener empleados con *engagement* permite que los empleados estén más motivados para aprender cosas nuevas, así como para asumir nuevos retos en el trabajo, lo que constituiría la iniciativa personal. También va a permitir un mejor desempeño en las tareas y que este sea de calidad (Salanova *et al.* 2000; Carrasco *et al.* 2010).

Se entiende que los empleados con *engagement* estarán motivados para proponer nuevas ideas que beneficien tanto a la empresa como a sus propios objetivos. Estos empleados al sentirse comprometidos aumentarán el rendimiento laboral y la innovación empresarial. Asimismo, este compromiso repercutirá en la calidad de los servicios que se ofrecen a los clientes (Schaufeli y Salanova, 2014).

Otras implicaciones que puede tener el *engagement* en la empresa, es que permite que los empleados tengan fuertes creencias y aceptación de los objetivos y de los valores empresariales. Asimismo, se entiende que también permite que haya un mayor esfuerzo de los empleados. Todo esto podría generar que estos trabajadores tuvieran deseos de seguir formando parte de la empresa (López *et al.* 2012).

Los trabajadores con *engagement* también son capaces de explotar sus emociones positivas desde el trabajo a casa y viceversa, lo que permite una mejor conciliación de la vida laboral y familiar (Carrasco *et al.* 2010).

El *engagement* según Bakker *et al.* (2011) también tiene relación con la conducta proactiva de los empleados. La proactividad es la conducta que se enfoca a un objetivo específico tales como la automotivación, la anticipación y la orientación al cambio. Se pueden encontrar varios tipos de proactividad:

- Proactividad en la tarea, donde los empleados son proactivos en la realización de sus tareas, siempre de la mejor manera posible.
- Proactividad en el equipo, en este caso los empleados son proactivos a la hora de desarrollar determinados métodos que les pueden ayudar a mejorar su desempeño dentro del equipo.
- Proactividad en la organización, donde los empleados sugieren de forma activa cómo pueden mejorar el desempeño de la empresa.

La relación entre *engagement* y proactividad es positiva porque los empleados con *engagement* no son pasivos en el trabajo, sino que son activos en los entornos laborales. Esta proactividad también les permite (a los trabajadores) aprender nuevos conceptos,

procedimientos en el trabajo, así como buscar nuevos desafíos que se relacionen con las tareas que realizan (Bakker *et al.* 2011).

Otra relación que establece Bakker *et al.* (2011) es la del *engagement* y la personalización del trabajo. Esta personalización tiene que ver con los cambios físicos y cognitivos que los empleados incluyen en la tarea, en los cambios del diseño del trabajo, a la hora de escoger la tarea, negociar contenidos laborales y dar significado a lo que hacen. Los cambios físicos hacen referencia a cambios en la forma y número de tareas. Los cambios cognitivos son los que permiten cambiar la forma de ver el trabajo. Pero para que los empleados puedan incluir estos cambios en la tarea se tiene que fomentar la autonomía, así como el apoyo social de sus supervisores. Por tanto, los trabajadores que tienen la oportunidad de personalizar sus puestos de trabajo suelen tener niveles más altos de *engagement*.

También es importante la relación existente entre el *engagement* y el desempeño laboral, esto se explica gracias a cuatro mecanismos psicológicos (Bakker *et al.* 2011). El primero es que los empleados con *engagement* pueden experimentar emociones positivas, alegría y entusiasmo, lo que está relacionado con el aprendizaje constante y con la adquisición de habilidades (Bakker *et al.* 2011).

El segundo mecanismo hace referencia al mejor estado de salud, es decir, las habilidades de los empleados para enfocarse en las tareas y dedicar más energía al trabajo. El tercer mecanismo es que los empleados con *engagement* tienen la capacidad de generar sus propios recursos, pero necesitan *feedback* para poder llevarlo a cabo. El último mecanismo se relaciona con la transferencia del compromiso de los empleados con *engagement* al resto de sus compañeros, lo que también tiene efectos sobre la mejora del ambiente laboral (Bakker *et al.* 2011).

Si bien es cierto, los empleados que no tienen *engagement* suelen estar menos comprometidos y suelen ser más reacios a compartir y demostrar sus habilidades y destrezas en la empresa (Bakker *et al.* 2011).

No obstante, el *engagement* también tiene repercusiones a nivel colectivo sobre los equipos de trabajo que hay en las empresas, así como en los diferentes departamentos. Los equipos de trabajo que estén compuestos por altos niveles de *engagement*, tendrán

efectos individuales positivos sobre los miembros que componen el equipo, ya que aumentará el *engagement* de todos sus integrantes. Esto viene motivado porque habrá una mayor facilidad de transmisión del compromiso entre los empleados que trabajen en el equipo de trabajo (Banihani *et al.* 2013).

Por otro lado, el *engagement* también tiene repercusión e importancia como un rol dentro de la seguridad laboral, ya que este mejora que haya comunicación, estabilidad en la plantilla y que haya más compromiso hacia la formación en seguridad laboral (Carrasco *et al.* 2010).

Todo esto queda resumido en el Tabla 14, donde se aprecia que el *engagement* puede tener consecuencias positivas en el nivel de actitudes y comportamientos de los empleados, ya que se podrá producir un mayor compromiso organizativo, disminución de la rotación en los puestos de trabajo, mayor iniciativa personal a la hora de dar nuevas ideas y disminución de las ausencias por enfermedad ya que los empleados tendrán menos problemas psicológicos y físicos (Schaufeli y Salanova, 2014)

Pero el *engagement* también tendrá repercusiones en el rendimiento tanto de la empresa como en sus puestos de trabajo, entre las que encontramos un mayor rendimiento en el trabajo y en las tareas que deben desempeñar ya que habrá un mayor índice de motivación y satisfacción, mejora en la calidad de los servicios y en la innovación (Schaufeli y Salanova, 2014).

Tabla 14. Posibles consecuencias del engagement

Actitudes y comportamientos	Compromiso organizativo
	Iniciativa personal
	Baja rotación
	Disminución de ausencias por enfermedad
Rendimiento	Rendimiento en el trabajo
	Rendimiento en la tarea
	Calidad del servicio
	Innovación
	Rendimiento en la unidad de negocio

Fuente: Schaufeli y Salanova (2014: 308)

Para conseguir todo esto, es necesario que se lleven a cabo una serie de prácticas que conlleven un alejamiento de la gestión tradicional que se ha aplicado sobre los empleados que los ha tratado como instrumentos, para que haya una gestión centrada en la salud de estos y en los efectos positivos que pueden tener para la empresa (Carrasco *et al.* 2010). Esto se puede llegar a conseguir mediante la realización de prácticas que estén relacionadas con la mejora de las tareas, tales como el diseño y rediseño de los puestos de trabajo. Las prácticas también deben ir enfocadas a mejorar el ambiente social, fomentando y mejorando los canales de comunicación abierta entre trabajadores, compañeros y superiores. Así como prácticas organizativas que permitan la flexibilización de horarios (Carrasco *et al.* 2010).

II.5.- El impacto de la diversidad generacional, de género y del nivel de cualificación sobre el *engagement* de los trabajadores

Llegado este punto, nos centramos en el análisis del impacto que podrían tener los tres tipos de diversidad analizados sobre el *engagement* de los trabajadores, debido a que entendemos que, ante la existencia de diversidad, las actitudes y comportamientos de los empleados pueden afectar al *engagement* de estos en la empresa.

Respecto a la relación entre la diversidad de género y el *engagement*, no hay evidencia empírica de que los hombres tengan más *engagement* que las mujeres, pero sí que es cierto que tanto las estructuras políticas de las empresas, como sus prácticas han beneficiado normalmente a los hombres en detrimento de las mujeres, lo que supone que estos tengan mejores salarios, más estatus, mayores posibilidades en el desarrollo de sus carreras (Banihani *et al.* 2013). Todo ello viene motivado porque las empresas han tenido la tendencia de poner en valor las características de los hombres tales como el pensamiento crítico, la dedicación al trabajo, la racionalidad... Esto se ha percibido como una forma de alcanzar el éxito de los hombres y de la empresa lo que puede mejorar el *engagement* de estos trabajadores (Banihani *et al.* 2013).

Las mujeres, por el contrario, han quedado relegadas en comparación a los hombres, a puestos de menor importancia, con peores salarios, menor proyección de la carrera y haciéndose cargo de las cargas familiares. Todo ello principalmente producido por los estereotipos y roles de género que, tal y como ya se ha mencionado, afectan de forma más negativa a las mujeres que a los hombres, pudiendo provocar efectos negativos sobre la diversidad de género en la empresa y, sobre todo, conllevaría discriminación de las mujeres que forman parte de esta (Castillo y Montes, 2014).

El motivo viene dado porque se ha tenido la percepción de que los roles de las mujeres se encuentran situados en puestos de menor nivel, con menores desafíos, donde se limita el desarrollo profesional de las carreras de estas, lo que provoca desigualdades salariales y dificultades de progresión empresarial, pudiendo provocar un menor nivel de *engagement* entre las mujeres en el empleo (Banihani *et al.* 2013). Además, las mujeres siguen teniendo en gran parte la atención mayoritaria de las responsabilidades domésticas, lo que normalmente produce una doble carga de trabajo al atender tanto al ámbito doméstico como al laboral lo que supone unas mayores demandas laborales de las mujeres

frente a los hombres y unos menores recursos laborales para evitar estas diferencias, pudiendo tener efectos negativos sobre el *engagement*.

Estas mujeres pueden compararse de forma negativa con los hombres al ver que sus salarios son inferiores por el desempeño del mismo trabajo, así como tener menores expectativas que sus compañeros hombres en cuanto al desarrollo profesional, esto también viene influido por la desigualdad en cuanto a la conciliación de la vida familiar y laboral de las mujeres y los hombres.

El mayor esfuerzo que llevan a cabo las mujeres para desarrollar su carrera profesional, obtener igualdad salarial, conciliar el trabajo y la familia y tener reconocimiento conlleva un aumento del cansancio emocional que puede llevar a producir baja autoestima, comparación negativa con los compañeros, desgaste personal y laboral, *burnout* e incluso aumento del estrés y disminución de la satisfacción laboral.

Por tanto, esto puede tener efectos negativos en cuanto a menores niveles de motivación de las mujeres, de compromiso y, por tanto, puede producir una disminución en el nivel de *engagement* de las trabajadoras de la empresa debido a que, estas trabajadoras pueden sentir menor apoyo y reconocimiento profesional tanto de sus superiores como de sus compañeros.

Por otra parte, se pueden establecer relaciones entre la diversidad generacional y el *engagement* de los trabajadores. Actualmente en las empresas podemos encontrar hasta 5 generaciones trabajando conjuntamente, y cada una de estas generaciones posee unas características, unos valores, conocimientos, perspectivas y competencias diferentes entre ellas tal y como hemos argumentado a lo largo de esta investigación. Esto podría suponer uno de los principales motivos de conflicto entre los empleados de las distintas generaciones, porque cada vez hay más empleados de distintas edades y, por tanto, de distintas generaciones trabajando conjuntamente (Boehm *et al.* 2014; Colmenares *et al.* 2015).

Las distintas generaciones no solo tienen impacto a nivel social, sino que también lo tienen a nivel laboral, produciéndose diferencias entre ellas en cuanto al uso de tecnologías, el tipo de comunicación utilizada, el uso de las redes sociales, así como la aceptación o no de la autoridad formal y la diversión en el trabajo (Lester *et al.* 2012).

Entre las diferencias que se encuentran en cada generación y que, por tanto, podrían tener efectos negativos sobre el nivel de *engagement* se pueden encontrar que generaciones tales como la tradicionalista y la del *baby boom* se caracterizan por la asunción de la jerarquía, las normas, la comunicación formal y el control como algo normal dentro de las empresas. Esto puede ir en contra de los preceptos que pueden asumir generaciones como la X, la Y y la Z, donde por ejemplo los empleados que conforman la generación X se centran mucho más en las relaciones familiares, tienen menos aceptación de la jerarquía, son más inconformistas y esperan más flexibilidad en el trabajo (Martínez y Novo, 2015).

Por su parte, los trabajadores pertenecientes a la generación Y, son mucho más independientes, al igual que la generación X tampoco entienden la jerarquía, son muy creativos, innovadores y le dan mucha importancia al desarrollo profesional. En el caso de la generación Z, no entienden la autoridad de los superiores y están en constante búsqueda de metas y de su desarrollo profesional (Martínez y Novo, 2015). Por tanto, se pueden apreciar diferencias significativas entre las distintas generaciones que podemos encontrar y que conviven en las empresas.

Si bien es cierto, esta diversidad de empleados puede tener efectos positivos para la empresa tales como, una heterogeneidad de empleados, con más conocimientos, habilidades, experiencias, etc, pero sería necesaria su gestión para que esto suceda debido a que todas estas diferencias pueden acarrear problemas dentro de la empresa (Tsai *et al.* 2017). Entre otros, podría conllevar un menor nivel de *engagement* en los trabajadores ya que se pueden producir problemas en lo concerniente a la integración de los distintos trabajadores según la generación a la que estos pertenezcan. Todo ello se puede deber a todas las diferencias que se pueden encontrar entre los empleados de cada generación y que, por tanto, pueden contribuir en percibir un menor apoyo social, dificultades a la hora de tomar decisiones por parte de los empleados o de compartir información, así como dificultad a la hora de trabajar en equipo. También pueden tener problemas en cuanto a la adaptación a las circunstancias que el puesto de trabajo exija, o pueden tener una percepción negativa del mismo (Dolz *et al.* 2015). Esto, también podría suponer que los trabajadores experimenten *burnout* al poder ver reducidos sus recursos emocionales, por la falta de apoyo del resto de los compañeros que no son de su misma generación o al percibir una menor realización personal en el trabajo.

Centrándonos en la diversidad en el nivel de cualificación de los empleados cabe recordar que esta conlleva que se tengan los conocimientos, las habilidades y las competencias necesarias para el correcto desempeño de los puestos de trabajo. Consecuentemente, ello puede impactar positivamente sobre la mejora de la productividad de la empresa, así como en el grado de innovación que se pueda producir en el puesto de trabajo gracias a que los trabajadores cuentan con una serie de habilidades y conocimientos las cuales vienen capacitadas por sus cualificaciones profesionales, permitiendo una mejora en las inversiones que las empresas puedan hacer en ellos (Torrent y Ficapal, 2010). Esto daría como resultado que a los trabajadores se les reconocieran estas cualificaciones y, por tanto, estas estuvieran vinculadas a la ocupación de puestos adecuados a estas cualificaciones con su correspondiente remuneración y más facilidad en el acceso a puestos de más responsabilidad (Bravo, 2009; Guthrie, 2010).

Además, el hecho de que los trabajadores ocupen puestos para los cuales están cualificados puede constituir una mejora en el *engagement* ya que, estos trabajadores pueden disponer de actitudes más positivas hacia el trabajo y que ello se vea reflejado en la mejora de las tareas que se deben realizar, así como mostrar una mejor satisfacción tanto laboral como personal, un aumento del entusiasmo, del bienestar, además de una mejora adaptación a los problemas que puedan surgir en el trabajo.

Normalmente, todos los trabajadores de las empresas asumen que la posesión de este tipo de cualificaciones va inherente a la ocupación de determinados puestos de trabajo y, por tanto, esto no tendría una repercusión negativa sobre el nivel de *engagement* de los trabajadores de la empresa.

Debemos hacer referencia a que la diversidad de empleados aporta como bien hemos dicho, un mayor grado de conocimientos, de habilidades, de experiencias a las empresas (Tsai *et al.* 2018). Una buena gestión de esta diversidad ya sea de género, generacional o de educación podría conllevar un mejor desarrollo de los recursos laborales que permitan hacer frente a las demandas laborales a las que se tienen que someter los empleados (Bakker y Demerouti, 2013) y que mal gestionadas pueden producir *burnout* a los empleados (Schaufeli y Salanova, 2014). De esta manera se podría conseguir que se produzca un aumento de la satisfacción, de la motivación y una disminución del estrés y

que, todo ello, tenga un impacto positivo sobre el *engagement* de los trabajadores (Bakker y Demerouti, 2013).

De esta manera, se podría conseguir que las empresas fueran saludables, es decir, que sean entornos donde se permite mejorar el *engagement* de los empleados y donde todos, con independencia de su género, edad o cualificación puedan estar satisfechos y sentir el apoyo de sus compañeros, de sus superiores. Asimismo, en este tipo de empresas los empleados comparten unos mismos valores y pueden tener la certeza de poder tener oportunidades de desarrollo tanto profesional como personal. Todo esto, permitiría que haya empleados que cuenten con grandes niveles de *engagement* y que estén comprometidos con la empresa (Acosta *et al.* 2011; Salanova *et al.* 2011).

Asimismo, los estereotipos sobre los empleados dependiendo de su género, generación o nivel de cualificación puede hacer que muchos de ellos estén sometidos a trabajos monótonos, donde no se sientan realizados y no puedan poner en prácticas sus habilidades, provocando insatisfacción y aburrimiento laboral y, por tanto, disminución del *engagement*. Es por ello, por lo que la gestión de esta diversidad y de los puestos de trabajo que desempeñan podría hacer que los trabajadores con independencia al colectivo que pertenezcan puedan desarrollar sus habilidades, tener más motivación, lo que podría mejorar el *engagement* de los trabajadores (Schaufeli y Salanova, 2014).

A partir de los argumentos anteriores, a continuación, planteamos las siguientes hipótesis acerca de la relación directa entre los distintos tipos de diversidad objeto de nuestro análisis y el nivel de *engagement* de los trabajadores de la empresa:

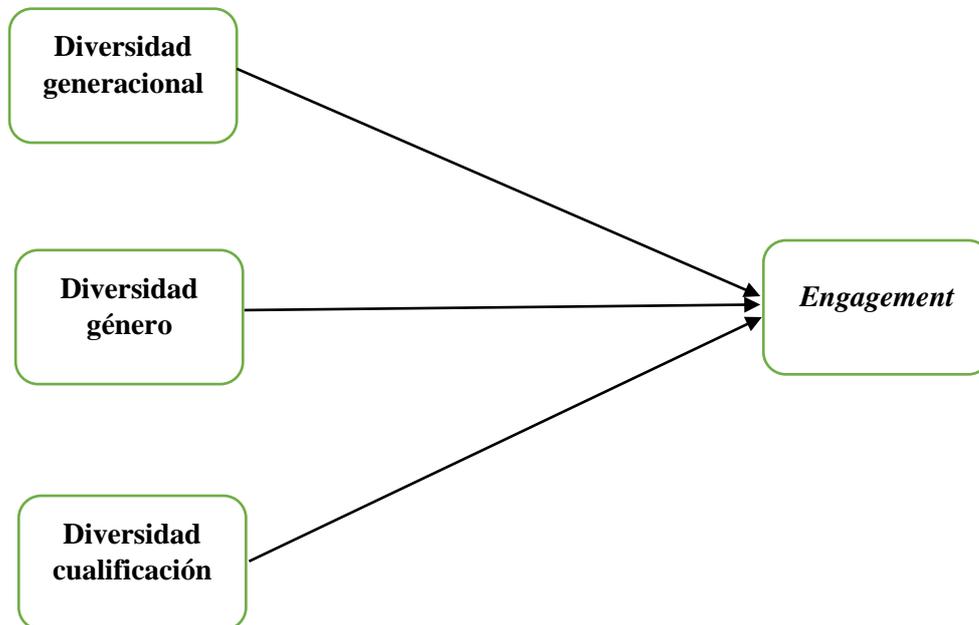
H1. La diversidad de género conlleva un menor nivel de engagement de las mujeres en la empresa.

H2. La diversidad generacional conlleva un menor nivel de engagement de los empleados en la empresa.

H3. La diversidad en el nivel de cualificación no tiene un impacto en el nivel de engagement de los empleados.

Las relaciones planteadas sobre la posible relación directa entre los distintos tipos de diversidad y *engagement*, se pueden ver representadas en la figura 7.

Figura 7. Relación entre los distintos tipos de diversidad y el *engagement*



Fuente: Elaboración propia

Capítulo III.- Los *High performance work system (HPWS)* y su influencia en la relación entre los tipos de diversidad y *engagement*

En el presente capítulo nos vamos a centrar en los denominados *High performance work system (HPWS)* que se entiende que utilizan las empresas para obtener una mayor rentabilidad y beneficios. Con tal finalidad, en primer lugar, se realizará una revisión del concepto de *HPWS*, así como de las peculiaridades de su implantación.

Seguidamente se analizarán todas aquellas prácticas de RRHH que conforman los *HPWS*, tales como el reclutamiento, la selección, la orientación, la motivación, la formación y la evaluación del desempeño.

También se realizará una revisión de la literatura versada en las diferentes teorías y modelos basados en RRHH que son necesarios para entender el papel que ejercen los

HPWS sobre la empresa. En concreto, nos centraremos en el modelo AMO, la teoría de los recursos y las capacidades (RBV) y las cuatro perspectivas estratégicas denominadas la universalista, la contingente, la configuracional y la contextual.

Por último, abordaremos el análisis de las posibles implicaciones que los *HPWS* pueden tener en la relación entre los distintos tipos de diversidad estudiadas en el capítulo I de la presente investigación y el nivel de *engagement* de los trabajadores.

III.1.- Concepto de *High Performance Work System (HPWS)*

A lo largo de los años, en la literatura han ido apareciendo diversas definiciones de los *High Performance Work System (HPWS)* o sistemas de trabajo de alto rendimiento. No obstante, cabe destacar que fue desde hace unos 20 años cuando realmente los *HPWS* han recibido más atención por parte de los investigadores. Y es que se considera que estos se pueden utilizar como un activo en diferentes industrias, sobre todo en aquellas que están creciendo (Bollax y Macky, 2009).

Además, se entiende que los *HPWS* tienen implicaciones en diferentes ámbitos como son la economía del trabajo, los RRHH, el comportamiento organizacional, la estrategia de la empresa y su gestión. Por tanto, se defiende que tienen un impacto tanto a nivel organizativo (empresa) como individual (trabajadores) (Bollax y Macky, 2009) y de ahí la relevancia de su estudio.

Tal y como se ha mencionado, en la literatura se pueden encontrar diversas definiciones de los *HPWS*. Así, Huselid (1995) explica que estos están formados por un grupo de prácticas de RRHH que interaccionan entre sí, y que tienen como principal objetivo aumentar el rendimiento de la empresa con prácticas como la mejora de las competencias, actitudes y motivación de los empleados. Consecuentemente, permitirían un mayor compromiso de los empleados hacia la empresa.

Asimismo, años más tarde, Huselid *et al.* (1997) definen los *HPWS* como las prácticas y políticas de la empresa que tienen coherencia internamente y que contribuyen al logro

de los objetivos empresariales. Esto se produce gracias a los conocimientos, habilidades y habilidades colectivas de los empleados.

Becker y Huselid (1998: 95) los entienden como, “*sistemas de trabajo internamente consistentes y alineados con la estrategia competitiva de la empresa, que están pensados para incluir rigurosos procedimientos de reclutamiento y selección, sistemas de compensación de incentivos contingentes con el desempeño, el desarrollo de la dirección y actividades de formación alineados con las necesidades de negocio y con el compromiso significativo con la implicación del empleado*”.

Por su parte, Appelbaum *et al.* (2000: 7) consideran que los sistemas de trabajo de alto rendimiento son “*sistemas en los que el trabajo está organizado de tal manera que permite a los trabajadores de línea participar en decisiones que alteran las rutinas organizacionales*”.

Gitell *et al.* (2010), posteriormente, defienden que los *HPWS* realizan una contribución al desempeño organizacional. Y argumentan que se consigue gracias al desarrollo de prácticas tales como la mejora de la comunicación, una mayor coordinación entre puestos y realizando una correcta integración de las personas en las tareas.

Kloutsiniotis y Mihail (2019) definen los *HPWS* como sistemas de prácticas de RRHH que son coherentes entre ellas mismas, lo que puede suponer mejoras en el rendimiento organizacional producidas por una inversión en los empleados de la empresa, que dará como resultado mejores habilidades, motivación, oportunidades de desarrollo y participación en el trabajo.

Por su parte, Han *et al.* (2020) describen los *HPWS* como sistemas de prácticas de RRHH que se encuentran integradas y combinadas para crear estructuras de trabajo y procesos que se diseñan para producir altos niveles de conocimientos en los trabajadores, mejorar e incorporar habilidades, así como incrementar la motivación y la flexibilidad.

Por tanto, los *HPWS* son un valor que tienen los sistemas de RRHH, ya que pueden conseguir que los empleados participen en la toma de decisiones de la empresa, también que mejore su compromiso, su motivación, los conocimientos, las competencias y las habilidades (Lepak *et al.* 2008; Gittell *et al.* 2010; Chas *et al.* 2012), así como la

satisfacción de sus necesidades y las relaciones con el resto de los empleados de la empresa (Li *et al.* 2021).

Así pues, tras haber realizado una revisión de la literatura sobre qué se entiende por *HPWS*, concluimos que todas las definiciones analizadas coinciden en que estos están formados por distintas prácticas de RRHH que están alineadas entre sí y que tienen efectos sinérgicos. Además, se defiende que con los *HPWS* se persigue mejorar el rendimiento de los trabajadores mediante la mejora de las competencias, actitudes, motivación y el desarrollo de las oportunidades laborales. Y finalmente, cabe destacar que las prácticas de RRHH configuran un sistema y no se entienden como prácticas diseñadas e implantadas individualmente.

Autores como Ma *et al.* (2021) también hacen referencia a los *HPWS* a nivel de equipo, definiéndolos como la percepción compartida de los empleados de las prácticas de RRHH que permiten mejorar las capacidades, percepciones y la motivación de los trabajadores en el contexto de un equipo. Cuando se habla de estas prácticas, se hace referencia a que pueden proporcionar un ambiente de trabajo donde los empleados se apoyen, participen y se lleve a cabo la promoción del intercambio de información entre compañeros de trabajo, lo que refuerza el aprendizaje observacional entre los empleados.

Por tanto, los miembros de la empresa pueden desarrollar significados y percepciones compartidas respecto a las prácticas de RRHH, su implantación en los equipos de trabajo a través de la mejora de las interacciones sociales y actividades colectivas. Esto supone que los miembros de la empresa tengan experiencias compartidas respecto a los *HPWS* debido a que estos pueden proporcionar similitudes en las condiciones de trabajo (Ma *et al.* 2021). No obstante, debemos tener en cuenta, que estos efectos a nivel organizacional que tienen los *HPWS* también tienen efectos a nivel individual (sobre los empleados), pudiendo mejorar sus actitudes y compromiso hacia la empresa (Miao *et al.* 2020).

III.1.1.- Componentes e implantación de los *HPWS*

Según Bollax y Macky (2009), los *HPWS* están formados por tres componentes tales como el rendimiento, las prácticas de trabajo y los efectos sistemáticos o sinérgicos. En

este sentido, Combs *et al.* (2006) y Boxall *et al.* (2011), argumentan que estos efectos sinérgicos se producen porque las prácticas que se llevan a cabo actúan como un sistema coordinado que propicia que estas se influyan mutuamente y, por tanto, permitan obtener mejores resultados que cuando actúan de manera individual. Con relación a esto, es importante hacer mención del impacto que los *HPWS* tienen en la creación de valor en la empresa, en la productividad y en la ventaja competitiva (Steigenberger, 2013).

En cuanto al rendimiento de la empresa, es difícil obtener una delimitación concreta del concepto ya que se puede conseguir de diversas formas y puede tener sus efectos tanto a largo como a corto plazo. Si bien es cierto, en el caso de los *HPWS*, el rendimiento se centra en la eficacia económica, por tanto, para que los *HPWS* sean beneficiosos para la empresa es necesario que se mejoren las relaciones entre los costes y la eficacia, ya que si los costes superan a los beneficios no se puede obtener rendimiento en la empresa. Pero no solo hay que tener en cuenta el rendimiento de la empresa, sino también uno asociado a este, a saber, el rendimiento de los trabajadores, que viene dado a su vez por el desempeño del equipo, el desempeño individual, las interacciones entre los empleados, el esfuerzo de los empleados y las oportunidades de desarrollo (Bollax y Macky, 2009; Gitell *et al.* 2016).

Por último, como componente de los *HPWS* encontramos las prácticas de trabajo, las cuales se entiende que varían dependiendo de la jerarquía en la empresa, las ocupaciones de los empleados, el lugar de trabajo, el sector y el contexto social (Bollax y Macky, 2009). Estas prácticas se van a convertir en una oportunidad de desarrollo de habilidades, de competencias y de aprendizaje para los empleados. Al respecto, cabe mencionar que existe una gran diversidad de prácticas de RRHH que conforman los *HPWS*. Sin embargo, de entre todas ellas, autores como Gittel *et al.* (2010), Tan y Nasurdin (2011), Riaz (2016), Shin y Konrad (2017), Escribá *et al.* (2017) y Rabenu *et al.* (2018), destacan unas en particular, a saber, el reclutamiento, la selección, el desarrollo y diseño de puestos, la capacitación, los sistemas de recompensas, la evaluación del desempeño, la gestión de carreras, la participación en la toma de decisiones y la motivación. En nuestro caso, hemos optado por centrarnos en seis de estas últimas prácticas por ser, si cabe, las más nombradas en la literatura versada en los *HPWS*, así como las que más presentes están en

las escalas de medición de los *HPWS* (Sun *et al.* 2007). Así pues, nos vamos a centrar en las prácticas de reclutamiento, selección, orientación, motivación capacitación y evaluación del desempeño.

No obstante, cabe señalar que existe una serie de elementos que pueden facilitar la implantación correcta de los *HPWS* (Shin y Konrad, 2017). En primer lugar, los responsables de RRHH que son los principales responsables en la empresa de decidir si implementan prácticas de RRHH de alto rendimiento (Shin y Konrad, 2017). Una vez establecida esta decisión, es esencial que los responsables de RRHH desarrollen estos *HPWS* atendiendo a unos parámetros de calidad y que, para ello, cuenten con el cumplimiento de determinados requisitos institucionales tales como, la jornada laboral, las normativas y los planes de la empresa. De esta manera, estas prácticas podrían tener una mejor implantación en la empresa (Shin y Konrad, 2017).

Finalmente, y una vez implantados y desarrollados los sistemas de alto rendimiento por parte de los responsables de la gestión de RRHH, es necesario que los directivos de línea implanten este sistema en el resto de los niveles de la empresa (Shin y Konrad, 2017).

Se puede observar como estos procesos de implantación y desarrollo de los *HPWS* requieren de un gran esfuerzo por parte de la empresa, debido a las dificultades que se pueden encontrar en la implantación de las prácticas y que, además, no garantizan que esta se realice con éxito. Es en este aspecto, esto es, una buena o mala implantación de los *HPWS*, donde se encuentra la base de la obtención o no de una ventaja competitiva con relación al resto de las organizaciones (Shin y Konrad, 2017).

Como ya se ha comentado, la implantación es compleja pudiendo acarrear problemas potenciales dentro de la empresa. Entre estos problemas se destacan los que se indican a continuación (Guest y Bos-Nehles, 2013; Shin y Konrad, 2017):

En primer lugar, la dirección de RRHH (DRRHH) debe introducir y presentar el concepto de sistemas de alto rendimiento a los directivos de la empresa y persuadirlos de que es una buena idea para la misma. De esta forma, se podrá conseguir que los directivos

inviertan o no en la adopción de los *HPWS* (Guest y Bos-Nehles, 2013; Shin y Konrad, 2017).

En segundo lugar, es importante ajustar los sistemas de trabajo de alto rendimiento al contexto o al entorno local de la empresa, lo que requerirá saber el funcionamiento de las partes interesadas. Para ello, será necesario el desarrollo de nuevas habilidades, estrategias y rutinas colaborativas que permitan una mejor adaptación al entorno (Guest y Bos-Nehles, 2013; Shin y Konrad, 2017).

En tercer lugar, se debe encontrar la manera de implantar la idea de los *HPWS* en las empresas. En este sentido, es necesario que los miembros de la organización se impliquen y sean capaces de identificar y desarrollar nuevas habilidades, creencias y rutinas de colaboración (Shin y Konrad, 2017).

También es necesario que cada empresa desarrolle los *HPWS* adaptándolos a su propio funcionamiento, normas y estrategia para que los responsables tengan conocimientos sobre cómo se deben llevar a cabo estas prácticas. De esta forma, cuando se implanten los *HPWS*, se aumentarán las posibilidades de obtener resultados esperados por todos (Guest y Bos-Nehles, 2013; Shin y Konrad, 2017).

Finalmente, otro de los problemas que puede dificultar la implantación de los *HPWS* se encuentra asociado a que los responsables y directivos de la empresa puedan tener problemas a la hora de implementar las prácticas que forman parte de los *HPWS* al no disponer de los recursos o conocimientos necesarios para llevarlas a cabo de forma exhaustiva, eficaz y eficiente (Guest y Bos-Nehles, 2013; Shin y Konrad, 2017).

Por todo lo expuesto, la correcta implantación de los *HPWS* es esencial en aras a que estos repercutan positivamente en el funcionamiento y resultados de las organizaciones, lo que podría provocar un cambio positivo en las actitudes de los empleados (Abassi *et al.* 2020). Todo ello motivado por prácticas que mejoran las capacidades de los empleados, su motivación y las oportunidades de desarrollo dentro de la empresa (Abassi *et al.* 2020).

Así, y de acuerdo con Wright y Nishii (2013), de la implantación y el desarrollo de los *HPWS* va a depender que todas las prácticas que se lleven a cabo en materia de RRHH tengan una adaptación positiva o negativa en la empresa.

III.1.2.- Prácticas de RRHH que conforman los *HPWS*

A continuación, profundizaremos más en los sistemas de RRHH que forman parte de los *HPWS*. Cualquier sistema de RRHH abarca la gestión de algún segmento del trabajo, así como la gestión de las personas que van a realizar dicho trabajo (Bollax y Macky, 2009). Es por ello que, dentro de estos sistemas de trabajo, se pueden encontrar dos tipos de prácticas tales como las prácticas de trabajo y las prácticas de empleo (Bollax y Macky, 2009).

Las prácticas de trabajo hacen referencia a la forma en la que se organiza el trabajo que se debe realizar, incluyendo (Bollax y Macky, 2009):

- La estructura normal del trabajo, donde se incluyen las formas de trabajo tayloristas, trabajo que incluyen supervisión del grupo, los equipos de autogestión y trabajos profesionales que requieren de una alta autonomía.
- Todas las oportunidades que se asocian a la participación en la resolución de problemas.
- La gestión del cambio con respecto a los procesos de trabajo, por ejemplo, la calidad del trabajo y las reuniones del equipo.

Por el contrario, las prácticas de empleo incluyen todos los tipos de prácticas necesarias para llevar a cabo los procesos de reclutamiento, de selección, de motivación, de negociación, de desarrollo, de retención del talento y de finalización de la relación laboral (Bollax y Macky, 2009).

Por tanto, haciendo referencia a lo anteriormente indicado, se podría decir que las prácticas de trabajo hacen referencia a la forma en la que se organiza este, mientras que las prácticas de empleo hacen referencia a las prácticas que se llevan a cabo según la forma en la que se organice el trabajo.

Cuando ambos tipos de prácticas se integran de forma conjunta en un sistema de RRHH, estas pueden tener efecto sobre el rendimiento de los empleados a distintos niveles como son el individual y el colectivo (Bollax y Macky, 2009). Así, a nivel individual cada sistema de RRHH funciona gracias a las habilidades y conocimientos de los trabajadores, así como en la disposición de estos a esforzarse para conseguir más oportunidades en la empresa (Bollax y Macky, 2009). Mientras que, a nivel colectivo, los sistemas de RRHH pueden ayudar al desarrollo de las capacidades organizativas, tienen influencia sobre la cultura organizacional y en el clima social de la empresa (Bollax y Macky, 2009).

Llegado a este punto, a continuación, se hará referencia a las prácticas RRHH más importantes que forman parte de los *HPWS* (Miao *et al.* 2020). Estas prácticas son el reclutamiento, la selección, la orientación, la motivación, la evaluación del desempeño y la formación (Miao *et al.* 2020). Entendemos que la aplicación de estas prácticas puede influir en la mejora de los resultados de la empresa (Shih *et al.* 2012; Benítez y Águila, 2015) debido a que se espera que estas influyan sobre el clima general de justicia organizacional, es decir, que permitan que haya un pensamiento compartido sobre cómo se debe tratar al conjunto de los trabajadores para que no haya problemas entre ellos ni con la empresa (Kloutsiniotis y Mihail, 2019).

De las prácticas de RRHH mencionadas, cabe destacar que las relativas al reclutamiento, la selección, la orientación, la motivación y la capacitación se consideran como parte de las funciones principales de la dirección de RRHH. En cambio, la evaluación del desempeño forma parte de las funciones de apoyo a la dirección de RRHH (Iborra *et al.* 2011).

En primer lugar, haremos referencia a aquellas prácticas de RRHH que forman parte de la captación tales como el reclutamiento, la selección y la orientación de los trabajadores.

El **reclutamiento** es la práctica orientada hacia la atracción de los candidatos que son calificados como potenciales para ocupar un determinado puesto de trabajo en la empresa (Gómez-Mejía *et al.* 2008; Ledesma y Fernández, 2015). Las empresas mediante este

sistema tienen la capacidad de divulgar y ofrecer al mercado de trabajo oportunidades de empleo, pero para ello, es necesario atraer a un determinado número de candidatos suficiente para poder encontrar a los empleados más idóneos para el puesto (Ledesma y Fernández, 2015).

Al igual que los procesos de selección, el reclutamiento se debe diseñar cuidadosamente, en este sentido, es necesario que se realice un diseño y análisis de los puestos de trabajo que se pretenden ocupar. Esto permitirá saber cuáles van a ser los conocimientos, habilidades y competencias requeridas para poder ocupar el puesto vacante y, por tanto, atraer al candidato idóneo (Capapé *et al.* 2011; Iborra *et al.* 2011).

Se pueden encontrar varias formas de realizar los procesos de reclutamiento tales como el reclutamiento interno, que es aquel que se lleva a cabo dentro de la empresa, o el reclutamiento externo, que es aquel que implica recurrir al mercado de trabajo externo para buscar a los candidatos (Gómez-Mejía *et al.* 2008).

En el caso del reclutamiento interno se entiende que se puede llevar a cabo de dos formas, a saber, o bien vertical, es decir, mediante promoción o ascensos, o de forma horizontal, el cual conlleva la rotación entre puestos del mismo nivel. Cuando se habla de reclutamiento externo, se recurre a personas que no pertenecen a la empresa (Gómez-Mejía *et al.* 2008).

Ahora bien, optar por el reclutamiento interno o externo va a depender de una serie de factores tales como (Iborra *et al.* 2011):

- Que en la empresa exista o no un candidato idóneo para el puesto de trabajo vacante.
- De las políticas de RRHH que se quieran implantar en la empresa.
- De los costes tanto económicos como de tiempo que la empresa pueda asumir en cada tipo de reclutamiento.
- Que la empresa busque o necesite nuevas ideas o perspectivas.

Asimismo, cabe señalar que tanto el reclutamiento interno como el externo conllevan ciertas ventajas, así como ciertos inconvenientes (tabla 15).

Tabla 15. Ventajas e inconvenientes del reclutamiento interno y externo

Reclutamiento interno	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> ○ Es fuente de motivación, ya que se percibe de forma favorable por los trabajadores. ○ Disminuye los costes que se producen en los procesos de selección. ○ Reduce el periodo de socialización. ○ Puede ser más fiable porque se conoce al candidato. ○ Puede aprovechar las inversiones que hace la empresa en formar a los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Puede basarse en criterios de selección equivocados, ya que un empleado puede rendir muy bien en su puesto, pero no en otros. ○ Exige que los candidatos tengan en potencial necesario para el puesto. ○ Puede aumentar los riesgos del favoritismo. ○ Podría generar conflictos entre trabajadores.
Reclutamiento externo	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> ○ Permite encontrar a un candidato idóneo en un menor tiempo y sin la necesidad de hacer una formación como si fuera un candidato externo. ○ Se pueden aprovechar las inversiones en formación de otras empresas. ○ Facilita la introducción de nuevas ideas, experiencias y perspectivas en la empresa. ○ Renueva y enriquece los RRHH de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Al desconocer a los empleados, su evaluación puede ser menos precisa. ○ Se alarga el periodo de orientación y hay más riesgo de fracaso. ○ Conlleva más gastos al ser más largo el proceso. ○ Puede tener efectos negativos sobre la motivación de los trabajadores de la empresa.

Fuente: Ledesma y Fernández (2015)

Si bien es cierto, las empresas no llevan a cabo únicamente uno de los dos procesos de reclutamiento, sino que complementan los dos (Gómez-Mejía *et al.* 2008).

Por su parte, **la selección** es el proceso que se realiza una vez que la empresa tiene reclutados a los candidatos y permite elegir, entre todos ellos, al más idóneo y el que más se ajusta al puesto de trabajo que se pretende ocupar (Shih *et al.* 2012).

Se entiende que la selección se debe enfocar a largo plazo y no a corto plazo, por ello el diseño de este tipo de prácticas tienen que ser acorde a las necesidades de las empresas (Iborra *et al.* 2011; Shih *et al.* 2012).

La selección por competencias se utiliza mayoritariamente para llevar a cabo estos procesos, debido a que se tienen en cuenta las habilidades necesarias, los rasgos de personalidad, las competencias y la capacidad de trabajo en equipo requeridos de los candidatos a ocupar los puestos de trabajo (Gitell *et al.* 2010). Es por ello por lo que es necesario valorar las capacidades, las competencias, las habilidades, las aptitudes y el posible desarrollo que pueda tener el trabajador. Asimismo, la cultura organizacional es otro elemento que se debe tener en cuenta a la hora de llevar a cabo los procesos de selección, ya que se deben buscar a los empleados que encajen con la empresa y con los objetivos de esta (Iborra *et al.* 2011).

Algunas de las prácticas más utilizadas para llevar a cabo la selección de empleados son (Gómez-Mejía *et al.* 2008; Iborra *et al.* 2011):

- Las entrevistas, que tienen la función de observar los rasgos más visibles del candidato, sus competencias, sus conocimientos, así como de ofrecer al candidato información básica sobre el puesto de trabajo vacante.
- Las pruebas psicotécnicas tienen la finalidad de analizar los rasgos psicológicos de los candidatos, siendo las pruebas más realizadas las pruebas de inteligencia, el test de aptitud y el test de personalidad.
- Pruebas de conocimientos, que se utilizan para comprobar los conocimientos y las habilidades que tienen los candidatos para poder desempeñar el puesto de trabajo, por tanto, hay que diseñarlas acorde al puesto a ocupar.
- Las dinámicas de grupo y juegos de empresa, donde las primeras tienen la finalidad de valorar las capacidades del candidato para poder trabajar en equipo y

las segundas, permiten valorar la capacidad de la persona de afrontar situaciones de crisis y la toma de decisiones.

Es necesario que el proceso de selección sea fiable y tenga validez a la hora de llevarlo a cabo. Que sea fiable hace referencia a la consistencia de las medidas que se toman para llevar a cabo la selección y que, permite que estas prácticas sean duraderas y consistentes a lo largo del tiempo, aun cuando los entrevistadores encargados de realizar la entrevista sean diferentes, por ejemplo, que distintos entrevistadores valoren de igual manera el mismo grado tanto de habilidades, experiencia, competencias que un empleado debe tener para desempeñar un puesto (Gómez-Mejía *et al.* 2008).

Cuando se habla de que el proceso sea válido, tiene que ver con el grado con el que la técnica mide el conocimiento, las habilidades o las capacidades. En el proceso de selección se hace referencia al grado en el que la puntuación en una entrevista se corresponde con el rendimiento real del puesto (Gómez-Mejía *et al.* 2008). Así pues, se pueden encontrar dos tipos de validez en opinión de Gómez-Mejía *et al.* (2008):

- La validez concurrente, que tiene que ver con el grado de correlación entre la selección y el rendimiento medidos al mismo tiempo.
- La validez predictora, es el grado en el que las puntuaciones en una medida de selección están relacionadas con el rendimiento futuro en el trabajo.

Tanto el reclutamiento como la selección dentro de los *HPWS* pueden aportar a la empresa la atracción de empleados que aporten valor y que tengan una rápida integración en esta (Takeuchi *et al.* 2007). Estas prácticas pueden ser vistas por los empleados como una inversión y un reconocimiento o apreciación hacia ellos.

La **orientación**, también conocida como socialización o inducción, es otra de las prácticas utilizadas en los procesos de captación de personal. Este proceso de captación no se termina hasta que el empleado no está adaptado al puesto de trabajo y a la empresa y, por tanto, haciendo un correcto desempeño de este puesto, es decir, el empleado está integrado (Iborra *et al.* 2011). La orientación es una actividad que media entre el nuevo ocupante del puesto de trabajo y la información que este debe poseer para su correcto

desempeño (Ledesma y Fernández, 2015). Este proceso suele ser responsabilidad del departamento de RRHH y del supervisor directo del nuevo empleado que deben participar activamente en este proceso (Ledesma y Fernández, 2015).

Así pues, la orientación es un proceso por el cual un nuevo trabajador es presentado tanto a su nuevo puesto de trabajo, departamento y compañeros para así facilitar una adaptación mutua entre empresa y trabajador (Ledesma y Fernández, 2015).

Trabajos previos entienden que la orientación de los trabajadores tiene dos cometidos, el primero de ellos es hacer que los trabajadores comprendan y acepten el sistema de valores y comportamientos que tiene la empresa, es decir la cultura. El segundo es proporcionar información sobre la empresa, los departamentos y los puestos de trabajo, permitiendo crear sentimientos de pertenencia y lealtad hacia la empresa y, por tanto, producir una disminución de la incertidumbre y la inseguridad (Iborra *et al.* 2011).

Los procesos de orientación en la empresa pueden conllevar una serie de beneficios tanto para la empresa como para el trabajador destacando (Jofre, 2012; Elorriaga y Barreto, 2015):

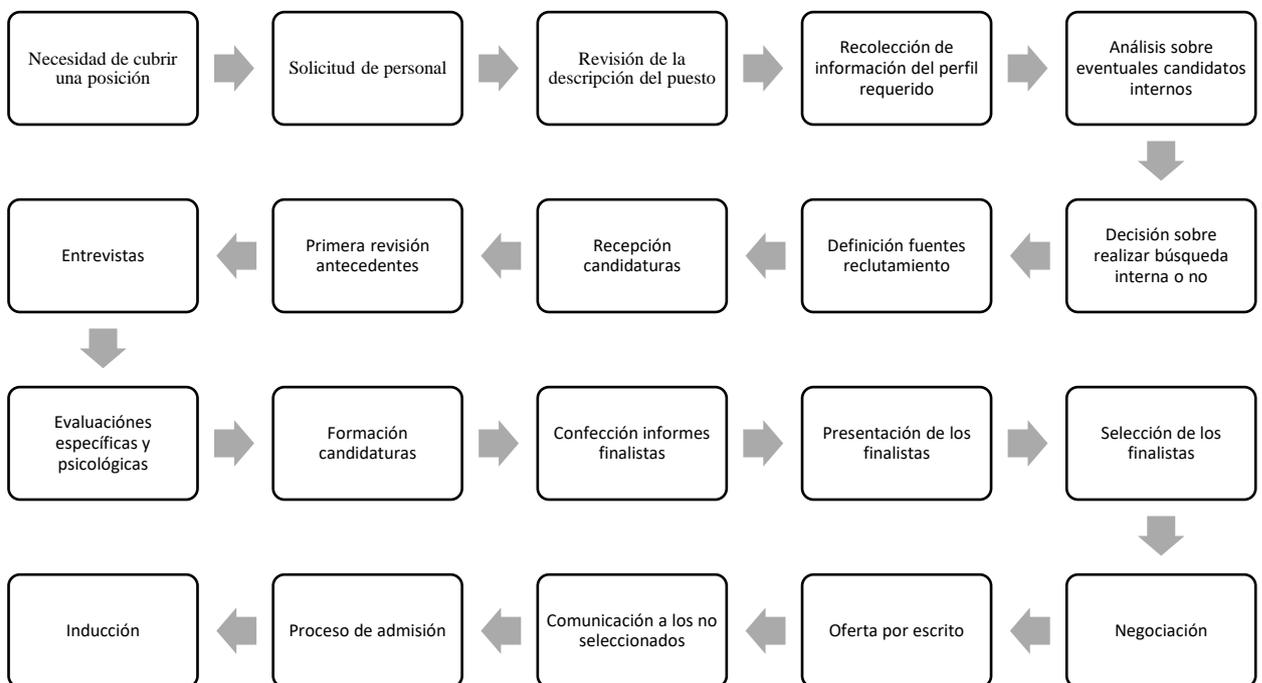
- Facilita la socialización entre los nuevos empleados y los que ya forman parte de la empresa.
- Ayuda a constituir un sentimiento de pertenencia dentro de la empresa.
- Fomenta la integración de los trabajadores, lo que puede conllevar un mayor compromiso y un mejor rendimiento.
- Permite reforzar el contrato psicológico entre la empresa y el nuevo trabajador.
- Puede ayudar a disminuir la rotación de los trabajadores.
- Facilita el aprendizaje de las tareas que el trabajador va a tener que llevar a cabo en el puesto de trabajo.
- Ayuda a disminuir la ansiedad y el estrés del nuevo trabajador.

Cabe señalar que cuando se realizan los procesos de reclutamiento y selección, se entiende que ya se produce una socialización al permitir ver si el candidato se va a adaptar

o no al puesto de trabajo y a la empresa, además de que el candidato comienza a tener determinada información de la empresa y del puesto (Iborra *et al.* 2011).

Alles (2006), propone un proceso de selección de 20 fases donde se incluyen las prácticas de reclutamiento, selección y orientación y que nos permite visualizar todo este proceso de captación de personal tal y como muestra la figura 8.

Figura 8. Los 20 pasos del proceso de reclutamiento y selección de Alles (2006)



Fuente: Aillon *et al.* (2008:8)

Tal y como se puede observar en la figura 6, el proceso de selección conlleva una gran complejidad desde el momento en el que se detecta la necesidad de cubrir un puesto de trabajo, hasta que finalmente se incorpora el nuevo empleado en el puesto vacante. Sería necesario llevar a cabo cada uno de los pasos indicados para que finalmente el proceso sea eficaz y la empresa consiga al empleado idóneo para el puesto de trabajo (Aillon *et al.* 2008).

Otras de las prácticas es **la motivación**, la cual hace referencia a aquello que fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano (Gómez-Mejía *et al.* 2008). Centrándonos en la motivación laboral, cabe señalar que esta es el proceso que activa, orienta y dinamiza el comportamiento de los trabajadores (Mas, 2005), transformándose en el deseo por desempeñar su trabajo de la mejor manera posible, así como de esforzarse al máximo para conseguirlo y alcanzar las tareas y objetivos establecidos por la empresa (Gómez-Mejía *et al.* 2008). Para que la motivación de los trabajadores se produzca, es necesario que se conozcan las causas que pueden hacer que un trabajador se sienta motivado en la empresa (Mas, 2005).

De acuerdo con Herzberg (1968), se pueden encontrar dos factores que dan lugar a la motivación de los trabajadores y que se pueden considerar satisfactorios en el caso de que se produzcan o insatisfactorios en el caso de no producirse. El primer grupo de factores son los motivadores, estos son los factores internos que generan un aumento de la satisfacción laboral y de la motivación de los trabajadores. Dentro de este grupo podemos encontrar la naturaleza del trabajo, la realización de los trabajadores, el reconocimiento, la estabilidad en el puesto de trabajo, la responsabilidad o las oportunidades de desarrollo profesional (Gómez-Mejía *et al.* 2008).

Por el otro lado encontramos factores de carácter externo, denominados factores de higiene o de mantenimiento. Estos se caracterizan por ser ajenos al trabajo, pero, sin embargo, pueden localizarse en el entorno laboral. Entre estos, cabe señalar las políticas de la empresa, las condiciones laborales, la seguridad laboral, el salario, las prestaciones, las relaciones entre supervisores y directivos, así como las relaciones entre compañeros y superiores (Gómez-Mejía *et al.* 2008). Tal y como se argumenta en la literatura, lo ideal para que los trabajadores se sienten motivados en el trabajo sería que pudieran tener acceso a los dos tipos de motivación, tanto interna como externa (Gómez-Mejía *et al.* 2008).

No obstante, también se debe tener en cuenta que la motivación depende del ajuste entre las necesidades y las cualidades que tienen los trabajadores con las características del puesto y de la empresa. Para que este ajuste se produzca se propone que el diseño del puesto sea un elemento clave para que los trabajadores se puedan sentir motivados y

retados, pero atendiendo a que no todos los trabajadores tienen las mismas necesidades ni cualidades (Gómez-Mejía *et al.* 2008).

El establecimiento de objetivos, según Locke (1968), también puede ser importante para la motivación de los trabajadores. Según este autor, los trabajadores se sentirán más motivados cuando tengan objetivos claros y específicos, cuando tengan objetivos laborales retadores, así como cuando puedan participar en el establecimiento de los objetivos y reciban *feedback* de las funciones llevadas a cabo en el trabajo.

Asimismo, trabajos previos ponen de manifiesto que las características de los puestos ejercen una influencia considerable sobre el nivel de motivación de los trabajadores. En este sentido y en opinión de autores como Hackman y Oldham (1976) y Gómez-Mejía *et al.* (2008), los trabajadores se sentirán más motivados cuando su puesto de trabajo presente las siguientes características:

- 1) La necesidad de variedad en el uso de habilidades, cualidades, competencias para el desempeño del trabajo.
- 2) Que el trabajador sienta que las tareas que realiza tienen identidad, es decir, que su desempeño sea relevante y visible.
- 3) Tener autonomía e independencia para realizar el trabajo y poder tomar decisiones relevantes en el mismo.

Igualmente, y dentro de las funciones principales, también aparecen las de desarrollo que son las que tienen que ver con la **formación y el desarrollo de los trabajadores**. Cuando se hace referencia a la formación, se habla de la práctica que ofrece, aporta y mejora las habilidades, los conocimientos y las capacidades necesarias para el correcto desempeño de sus puestos de trabajo (Gómez-Mejía *et al.* 2008; Li *et al.* 2021). La formación únicamente se centra en el trabajo actual de los empleados, es decir, esta práctica se realiza de forma individual y se centra en la mejora de las características que puedan ayudar a mejorar el rendimiento y las dificultades que puedan tener los trabajadores. Por tanto, esta práctica se centra en las necesidades inmediatas de los trabajadores y de la empresa (Gómez-Mejía *et al.* 2008).

La formación es una práctica que proporciona entrenamiento a los empleados y les confiere habilidades, capacidades y valores necesarios para el trabajo. Esto les permitirá realizar las actividades o tareas de una forma correcta y efectiva en los puestos de trabajo. Así, de esta manera, podrán mejorar su rendimiento y el de la empresa (Takeuchi *et al.* 2007; Shih *et al.* 2012; Barba *et al.* 2014).

No obstante, con la finalidad de que la formación tenga éxito, se deben tener claros los objetivos de la empresa y de los trabajadores, así como la realidad de estos para poder determinar cómo tiene que ser esta formación y no cometer errores. La gestión del proceso de formación consta de tres etapas, a saber (Gómez-Mejía *et al.* 2008):

- 1) La valoración de las necesidades, donde se determina la necesidad de un programa de formación, así como el ofrecimiento de información necesaria para poder diseñarlo y llevarlo a cabo. Esta etapa incluye tres niveles de análisis:
 - Nivel organizacional, centrado en factores genéricos como la cultura de la empresa, la misión, los objetivos y la estructura de esta.
 - Las tareas, donde se tiene en cuenta el análisis del puesto de trabajo para poder determinar sus requisitos, los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para el puesto.
 - Las personas, implicando el análisis de la necesidad de formación de los empleados atendiendo a las necesidades de formación. Así, se realiza un análisis sobre cómo deben llevar a cabo las tareas en el puesto.

- 2) El desarrollo y la implantación de la formación se asocia a la localización del programa de formación, su presentación y el tipo de formación que se llevará a cabo. Al respecto, la localización hace referencia al lugar en el que se pueda ofrecer la formación y la presentación es el material utilizado para ello. Finalmente, con el tipo de formación se hace referencia a si esta será en habilidades, reciclaje profesional, formación multifuncional, transversal, para el desarrollo del trabajo en equipo, diversidad, etc.

- 3) La evaluación se centra en el proceso que debe realizarse con el fin de valorar la eficacia de los programas de formación de los empleados.

Si bien podrían mencionarse un largo conjunto de prácticas orientadas a la formación, en el marco de los *HPWS* algunas de las más utilizadas por las empresas son, según Benítez y Águila (2015), 1) la formación que se destina a toda la plantilla de la empresa pudiéndose realizarse tanto de forma específica como polivalente, 2) los planes de cualificación profesional y 3) los grupos de trabajo que gestionarán el conocimiento interdepartamental e interindividual.

Gómez-Mejía *et al.* (2008) argumentan que cuando la formación se centra en el largo plazo, estamos refiriéndonos al desarrollo el cual, al igual que la formación, se basa en la dotación de habilidades y conocimientos a los trabajadores. Si bien es cierto, el desarrollo no solo se centra en el trabajo actual, sino también en las necesidades que el trabajador tendrá en el futuro. El objetivo del desarrollo se entiende que es enriquecer de forma general a los trabajadores de la empresa para que sean más flexibles y estén más capacitados. Así pues, el desarrollo se asocia con la carrera profesional de los trabajadores, ya que este es un esfuerzo continuado, organizado y formalizado que reconoce que los trabajadores son un recurso fundamental para la empresa. La empresa debe diseñar una estrategia empresarial clave tanto para sí misma como para el trabajador, ya que puede contribuir a que estos se puedan adaptar mejor a los entornos competitivos (Gómez-Mejía *et al.* 2008). Además, debe ser una tarea conjunta de la empresa y del trabajador porque se deben tener en cuenta tanto las aspiraciones como las expectativas profesionales de los trabajadores para poder planificar el desarrollo de su carrera. Consecuentemente, se entiende que todo esto conlleva una serie de beneficios tales como se puede observar en la tabla 16 (Iborra *et al.* 2011).

Tabla 16. Beneficios del desarrollo de los trabajadores

La reducción de los abandonos, el aumento de la satisfacción y la motivación.
El fomento del reclutamiento interno parara cubrir vacantes con rapidez y eficiencia.
La planificación del relevo directivo.
El aumento de la rentabilidad y eficiencia, al contar con empleados más formados que permiten aumentar la innovación.
Evita la presencia de personas infrautilizadas en los puestos de trabajo de niveles inferiores.
Aumenta la lealtad y la identificación de las personas con la empresa al percibir que esta se preocupa por satisfacer sus necesidades y objetivos.
Genera conocimiento empresarial.
Y fomenta la movilidad de los empleados en entornos tan globalizados como los actuales.

Fuente: Elaboración propia basado en Iborra *et al.* (2011)

Por tanto, y a modo de conclusión, la formación tanto orientada en la empresa como en el trabajador, se entiende que puede aportar grandes ventajas, las cuales quedan recogidas en la tabla 17 que aparece a continuación. Y es que, la formación, cuando se realiza de forma rigurosa al igual que los procesos de reclutamiento y selección, puede

representar la inversión que se realiza en los trabajadores, así como su compromiso con ellos (Takeuchi *et al.* 2007).

Tabla 17. Ventajas de la formación en la empresa y los trabajadores

Ventajas de la formación para la empresa	Ventajas de la formación para el trabajador y que repercuten en la empresa
Incremento de la productividad al aumentar la cualificación de los trabajadores.	Aumenta la motivación de las personas, al enseñarles a solucionar sus problemas.
Se reducen los costes de producción y los derivados de errores o pérdidas, accidentes laborales, absentismo.	Alienta la confianza y el desarrollo.
Ahorro en el tiempo de aprendizaje, por lo que se conduce a una formación menos costosa.	Aumenta la moral y el nivel de satisfacción de los empleados en el trabajo.
Mejora la calidad de los productos y servicios.	Permite el desarrollo de la carrera profesional.
Ayuda al personal en la mejor comprensión de los objetivos de la empresa.	Aumenta la calidad de la vida laboral.
Contribuye al desarrollo de la empresa.	Permite la obtención de mayores ganancias al mejorar la actuación profesional.
Mayor satisfacción de los clientes, repercutiendo positivamente en la imagen de la empresa.	
Se mejora la agilidad en la toma de decisiones y en la solución de problemas.	
Se eleva la motivación de los trabajadores.	
Se fomenta la confianza y se reduce la tensión, lo que conduce a actitudes positivas.	
Mejora las relaciones entre las personas.	
Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.	
Disminuye la necesidad de supervisión y control.	

Fuente: Iborra *et al.* (2011: 418)

Por último, mencionar la **evaluación del desempeño** que forma parte de las funciones apoyo dentro de la dirección de RRHH (Iborra *et al.* 2011). Se define como la apreciación sistematizada del desempeño que cada trabajador realiza en su puesto de trabajo y el potencial de desarrollo futuro de este. Sirve para detectar problemas tales como la desmotivación o deficiencias en la asignación de tareas. Así pues, la evaluación del desempeño es un factor competitivo crucial ya que permitirá llevar a cabo una mejor gestión de los trabajadores, de la empresa y corregir los errores de esta (Ledesma y Fernández, 2015).

La evaluación del desempeño hace referencia a la identificación, la medición y la gestión del rendimiento de los empleados en las empresas, es decir, mide y evalúa la eficacia y la eficiencia con la que los empleados cumplen los requisitos del puesto de trabajo para saber si es o no es productivo o si tiene potencial de desarrollo (Gómez-Mejía *et al.* 2008). En este sentido, con la identificación se trata de determinar las áreas del trabajo en las que se debería alcanzar y medir el rendimiento que afecta al éxito de la empresa (Gómez- Mejía *et al.* 2008). La medición es el punto central del sistema de evaluación del desempeño, al implicar la realización de juicios sobre el rendimiento que los trabajadores tienen en la empresa. La medición debe ser coherente en toda la empresa, es decir, debe haber estándares de medición comparables para poder realizar la evaluación, así como, el análisis de los resultados obtenidos en cuanto al rendimiento (Gómez- Mejía *et al.* 2008).

Y, por último, se encuentra la gestión de los resultados obtenidos, es decir, saber de qué manera se van a utilizar estos datos para que tengan implicación sobre los empleados evaluados. Es decir, se debe tener una visión orientada hacia el futuro para que los empleados alcancen su máximo rendimiento (Gómez- Mejía *et al.* 2008).

Centrándonos de nuevo en la medición de la evaluación del desempeño, cabe señalar que en principio es el evaluador el que la lleva a cabo, siendo normalmente un supervisor o un responsable de RRHH. Pero si bien es cierto, se pueden encontrar otras formas de llevar a cabo la evaluación del desempeño como pueden ser (Gómez- Mejía *et al.* 2008):

- La autoevaluación, la cual se caracteriza porque los trabajadores se evalúan a sí mismos, lo que permite que estos conozcan y comprendan las causas y los problemas que pueden tener en su rendimiento.
- La evaluación entre compañeros, que implica que los trabajadores del mismo nivel se evalúan entre ellos mismos.
- La evaluación de los subordinados, caracterizada porque son los trabajadores quienes evalúan el desempeño de sus superiores.
- La evaluación 360°, consistente en la combinación de las anteriores formas de medir el desempeño. De este modo, es la forma de evaluación más completa debido al desarrollarse desde múltiples perspectivas.

Por tanto, cuando la evaluación del desempeño va unida al *feedback* que se les ofrece a los trabajadores, ya que permite que todos los empleados conozcan sus necesidades y sus virtudes en el desempeño de sus puestos de trabajo (Iborra *et al.* 2011), les motiva a aprender más sobre su trabajo para poder cumplir con los objetivos y expectativas tanto de la empresa como los personales (Abassi *et al.* 2020). Además, actúa como una medida de control y planificación de la mejora tanto de la empresa como de los trabajadores, y se entiende que tiene efectos en ciertas actividades de RRHH como la formación, la dirección de carreras profesionales, el sistema de retribuciones, la planificación de los RRHH, los procesos de reclutamiento y selección o los sistemas de información, entre otros (Iborra *et al.* 2011).

No obstante, si bien se ha realizado una breve revisión de forma individual de las principales prácticas de RRHH que conforman los *HPWS*, tal y como ya se mencionó con anterioridad, para que estos tengan sentido (*HPWS*), dichas prácticas deben actuar de forma coordinada, esto es, como un sistema. Es precisamente cuando esto sucede, que pueden crear efectos sinérgicos permitiendo aumentar el valor de todas las prácticas de RRHH que se llevan a cabo en la empresa y, alcanzar más fácilmente los objetivos organizativos (Combs *et al.* 2006).

III.2.- Enfoques teóricos y modelos asociados a los HPWS

En este apartado nos centraremos en tres teorías que son un referente a la hora de hablar de sistemas de RRHH y más concretamente de los *HPWS*. Estas teorías nos ayudarán a tener una mejor comprensión de la relevancia de los *HPWS* y de su utilidad para la gestión de los distintos tipos de diversidad que se pueden encontrar en la empresa. En concreto, en primer lugar, nos centraremos en el modelo AMO, el cual hace hincapié en la importancia de la motivación, de las oportunidades de desarrollo y habilidades de los trabajadores con independencia de su género, generación o nivel de cualificación. En este sentido, los *HPWS* pueden ejercer un rol relevante para conseguir empleados con habilidades, que estén motivados y puedan tener oportunidades en la empresa (Boxall y Macky, 2009).

En segundo lugar, revisaremos la teoría de los recursos y las capacidades, que entendemos nos permitirá comprender cómo los *HPWS* contribuyen en el desempeño organizacional gracias a la inversión en los trabajadores y cómo su gestión va a permitir que la empresa cuente con empleados valiosos, raros, inimitables y no sustituibles, cosa que a su vez se puede aplicar cuando hablamos de gestión de la diversidad (Han *et al.* 2020). Por último, haremos referencia a cuatro perspectivas que facilitarán conocer cómo se pueden aplicar los *HPWS* dependiendo del contexto en el que esté ubicada la empresa, así como de su estrategia empresarial (Riaz, 2016).

III.2.1.- Modelo AMO (habilidades, motivación y oportunidades)

El marco de habilidades, motivación y oportunidades (AMO) (Appelbaum *et al.* 2000; Boxall y Purcell, 2003) se entiende que ayuda a explicar la relación entre las prácticas de RRHH y el comportamiento individual (Andreeva y Sergeeva, 2016). Así, el modelo AMO se centra en la importancia de tener en cuenta variables a nivel individual centradas en el desempeño de los empleados y que, se basa en tres componentes (Appelbaum *et al.* 2000; Díaz-Fernández *et al.* 2020), a saber, la posesión de las habilidades apropiadas, la motivación necesaria para realizar el trabajo correctamente y la oportunidad de que los individuos participen. El modelo AMO es un elemento clave a la hora de explicar el efecto

de las prácticas de RRHH tanto en el rendimiento de las empresas como en los empleados (Díaz-Fernández *et al.* 2020). Así pues, entendemos que, este modelo tiene relevancia estratégica cuando hablamos de los *HPWS* (Appelbaum *et al.* 2000).

El motivo viene dado porque desde los *HPWS* se intenta incrementar la productividad y el rendimiento de la empresa y una de las formas de hacerlo es mediante el uso de empleados que tengan las habilidades necesarias, que estén motivados y que sientan que tienen una oportunidad de desarrollo en la empresa (Shin y Konrad, 2017). El modelo AMO es importante en los *HPWS* ya que las prácticas llevadas a cabo dentro de este permitirán que la empresa disponga de aquellos empleados requeridos (Shin y Konrad, 2017).

La literatura defiende que la gestión de los RRHH puede mejorar los tres componentes del modelo AMO. Respecto a la mejora de las habilidades y conocimientos de los empleados, una manera de conseguirlo es, según Boselie (2010), mediante el desarrollo profesional y la promoción de los empleados. Esto se consigue gracias a prácticas como el reclutamiento, la selección y la formación o capacitación, así como con el enriquecimiento de los puestos de trabajo. Si la empresa consigue mejorar las habilidades, entonces se habrá conseguido la integración de los empleados en la empresa, en el rol y se aumentará su desempeño (Boselie, 2010; Jiang *et al.* 2012).

En segundo lugar, las prácticas de RRHH pueden mejorar la motivación, es decir, el grado o deseo que tengan los empleados de desempeñar sus puestos de trabajo, atendiendo a los incentivos que puedan recibir (Jiang *et al.* 2012; Bos-Nehles *et al.* 2013). En este sentido, prácticas tales como la gestión del desempeño de desarrollo, la compensación competitiva, la promoción de los empleados y la seguridad laboral, pueden proporcionar a los empleados una motivación para participar en el desempeño de la empresa (Jiang *et al.* 2012; Bos-Nehles *et al.* 2013). Según el modelo AMO, se pueden encontrar otras prácticas para lograr la motivación como pueden ser el logro de objetivos específicos, la retroalimentación en las tareas que desempeñen los empleados y los comportamientos de estos y el aumento de las recompensas tanto intrínsecas como extrínsecas (Bos-Nehles *et al.* 2013; Kim *et al.* 2015). Todo esto permite desarrollar el desempeño en la empresa, así como potenciar las facetas innovadoras de los empleados (Bos-Nehles *et al.* 2013; Kim

et al. 2015). Por tanto, un empleado bien motivado puede permitir mejorar su desempeño en la empresa, además estará más motivado para compartir con esta sus habilidades y su compromiso (Bos-Nehles *et al.* 2013; Kim *et al.* 2015).

Por último, se encuentran las prácticas de RRHH que permiten mejorar las oportunidades de los empleados, es decir, la forma en la que los empleados se desarrollan gracias a las herramientas y el apoyo que reciben de la empresa y que les permite conseguir una oportunidad de desarrollo (Bos-Nehles *et al.* 2013). Esto se consigue mediante prácticas como la flexibilidad de los empleados para satisfacer a los clientes, mediante la participación de los empleados en el proceso de mejora de la empresa, así como su participación en la resolución de problemas de una forma creativa, permitiéndoles desarrollar su capacidad de liderazgo, creando equipos de trabajo, así como permitir la toma de decisiones de los trabajadores (Jiang *et al.* 2012; Bos-Nehles *et al.* 2013). Si se consigue esto, se podría estar hablando de la consecución de un mayor desempeño en el trabajo (Jiang *et al.* 2012; Bos-Nehles *et al.* 2013). A modo de resumen, en la tabla 18 se indican las prácticas asociadas a los distintos componentes del modelo AMO.

Tabla 18. Prácticas asociadas al Modelo AMO

Habilidades	Reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, enriquecimiento de los puestos.
Motivación	Recompensas, evaluación del desempeño, incentivos, promoción, seguridad laboral.
Oportunidades	Equipos de trabajo, participación de los empleados, intercambio de información, flujos de trabajo, resolución de problemas, liderazgo.

Fuente: Elaboración propia basado en Jiang *et al.* (2012); De Brito *et al.* (2016)

Por tanto, si las empresas llevan a cabo estas prácticas se estará invirtiendo en los empleados, lo que finalmente puede repercutir en su compromiso hacia la empresa y en la mejora del desempeño (Kundu y Gahlamat, 2016; Khoreva y Wechtler *et al.* 201). Se puede apreciar la importancia de estas prácticas para el desarrollo de los *HPWS*, ya que permiten aumentar el rendimiento de la empresa, mediante el uso de prácticas como el reclutamiento, la selección y la capacitación de los empleados (Shin y Konrad, 2017).

Ahora bien, el uso de este modelo puede atraer consecuencias negativas para la empresa en determinados sistemas, ya que un uso excesivo del marco AMO puede disminuir el rendimiento financiero si su coste de implantación supera tanto la productividad, como el retorno de ingresos (Kaufman, 2015). Consecuentemente, este modelo puede adoptar una diversidad de dimensiones y lo que es beneficioso para algunas empresas puede resultar perjudicial para otras como, por ejemplo, el pago por incentivos (Kaufman, 2015).

III.2.2.- Teoría de los recursos y las capacidades (RBV)

La teoría de los recursos, también conocida como teoría RBV, tiene su máximo apogeo en el año 1991 cuando Barney estudia la teoría de la visión basada en recursos (RBV), convirtiéndose en una de las teorías más influyentes en el área de gestión de los RRHH (Barney, 1991; Kaufman, 2015). Esta teoría es un pilar importante para los *HPWS* ya que, es una fuente de apoyo teórico en la gestión de los RRHH y, por tanto, en los *HPWS* que pueden ayudar a predecir el potencial de los trabajadores que forman parte de la empresa (Riaz, 2016). Atendiendo a esta teoría, la gestión de los *HPWS* dentro de empresas con una fuerza de trabajo diversa puede generar, mediante sus prácticas, que los trabajadores estén más desarrollados, comprometidos, motivados, lo que puede suponer tener trabajadores únicos, valiosos, inimitables, raros y no sustituibles (Riaz, 2016).

Asimismo, la aplicación de esta teoría puede ayudar a que la empresa obtenga un mejor desempeño, un mejor rendimiento en la empresa y que haya una menor rotación de los empleados, pero para conseguir esto es importante que los empleados que la

constituyan sean una fuente de ventaja competitiva (Riaz, 2016). La teoría RBV es importante para la consecución de esta ventaja competitiva ya que, fomenta que se invierta en las cualificaciones de los empleados y en la creación de conocimiento (Shin y Konrad, 2017).

La teoría RBV tiene como uno de sus principales objetivos el poder identificar los recursos y las capacidades que son importantes para la obtención de una ventaja competitiva. Los define como un paquete de activos tangibles e intangibles para la empresa. Así, dentro de esta teoría RBV podemos encontrar acciones que se consideran importantes para la empresa tales como: la gestión de la empresa, las habilidades, los procesos, las rutinas organizativas, la información y los conocimientos (Barney *et al.* 2011).

No obstante, cabe subrayar que la teoría RBV ha experimentado una evolución a lo largo del tiempo desde que surgió. Así, en dicha evolución se identifican tres etapas, a saber, la introducción de la empresa, el crecimiento de la empresa y la maduración de la empresa, desde las cuales se fueron aportando distintas contribuciones tal y como se recoge en la tabla 19 (Barney *et al.* 2011). Todas estas contribuciones nos permitirán comprender mejor la importancia de tener en la empresa a empleados con los recursos y capacidades necesarias para el trabajo y como esto puede suponer un beneficio para las empresas.

Tabla 19. Teoría Basada en Recursos: Selección de artículos clave en su ciclo de vida (etapas)

Autor y fecha	Contribución Clave
Etapa de introducción	
<i>Penrose (1959)</i>	Teoriza sobre como los recursos de una empresa influyen en su crecimiento, en particular el crecimiento se ve limitado cuando los recursos son insuficientes.
<i>Lippman y Rumelt (1982)</i>	Explica los conceptos de inimitabilidad y la ambigüedad casual; estos conceptos se convirtieron en elementos fundamentales de la teoría de recursos (RBV).
<i>Wernerfelt (1984)</i>	Enfatiza el valor de centrarse en los recursos de las empresas en lugar de en sus productos, acuña el término RBV.
<i>Barney (1986)</i>	Teoriza sobre cómo la cultura organizacional podría ser una fuente de ventaja competitiva sostenible.
<i>Dierickx y Cool (1989)</i>	Desarrollan la idea de que los recursos son especialmente útiles cuando no hay sustitutos efectivos que estén disponibles.
<i>Barney (1991)</i>	Presenta y desarrolla los principios básicos del RBV, presenta una definición detallada de los recursos y, articula el conjunto completo de características que hacen que un recurso sea una fuente potencial de ventaja competitiva, es decir, valioso, raro, inimitable e insustituible.
<i>Harrison, Hitt, Hoskisson y Ireland (1991)</i>	Ponen de relieve el valor de los recursos y las sinergias entre los recursos en el contexto de la diversificación.
<i>Castanias y Helfat (1991)</i>	Los CEOs se caracterizan como recursos de la empresa que poseen diferentes cualidades (idiosincrásicas) y las cantidades de habilidades específicas de la empresa.

Capítulo III.- Los High performance work system (HPWS) y su influencia en la relación entre los tipos de diversidad y engagement

<i>Fiol (1991)</i>	Propone la identidad de la organización como una competencia central que conduce a la ventaja competitiva.
<i>Conner (1991)</i>	Yuxtapone la RBV con la economía de la organización industrial con el fin de demostrar que se estaba desarrollando la RBV como una nueva teoría de la empresa.
Etapa de crecimiento	
<i>Mahoney y Pandian (1992)</i>	Se relaciona la RBV con las competencias distintivas, la economía de la organización y la teoría de la organización industrial.
<i>Kogut y Zander (1992)</i>	Introdujeron el concepto de capacidades combinatorias e hicieron hincapié en la importancia del conocimiento como recurso.
<i>Amit y Schoemaker (1993)</i>	Dividieron el constructo global de los recursos entre recursos y capacidades.
<i>Peteraf (1993)</i>	Contornea las condiciones en las que existe una ventaja competitiva.
<i>Hart (1995)</i>	Introduce y desarrolla un marco conceptual spin-off de la RBV llamado visión basada en los recursos naturales de la empresa.
<i>Grant (1996)</i>	Articula la visión basada en el conocimiento de la empresa como un spin-off de la RBV.
<i>Miller y Shamsie (1996)</i>	Prueban el enlace de los recursos del rendimiento mientras se miden directamente los recursos.
<i>Conner y Prahalad (1996)</i>	Situaciones identificadas en las que se basa la aplicación del oportunismo. Argumentos basados en el conocimiento pueden conducir a las predicciones opuestas con respecto a la organización de actividad económica.
<i>Oliver (1997)</i>	Teoriza acerca de cómo la RBV y la teoría institucional juntas pueden explicar una mejor ventaja competitiva sostenida.
<i>Teece, Pisano y Shuen (1997)</i>	Construyen sobre las ideas RBV para introducir el concepto de capacidades dinámicas, en particular, se explica la ventaja competitiva como el resultado de la confluencia de los activos, procesos y caminos evolutivos.
<i>Coff (1999)</i>	Inicia el debate de cómo un exceso de beneficios de los recursos podría ser apropiados por los interesados.

Capítulo III.- Los High performance work system (HPWS) y su influencia en la relación entre los tipos de diversidad y engagement

<i>Combs y Ketchen (1990)</i>	Examinan la forma de conciliar la competencia de la RBV y la economía de las organizaciones, sobre la elección de la forma de organización.
Etapa de madurez	
<i>Alvarez y Busenitz (2001)</i>	Explicaron las contribuciones de la investigación RBV a la iniciativa empresarial y las nuevas contribuciones que se podrían realizar.
<i>Priem y Butler (2001a, 2001b); Barney (2001)</i>	Debatieron la utilidad de la RBV como teoría de la estrategia y de la organización.
<i>Wright, Dunford y Snell (2001)</i>	Explicaron las contribuciones de la teoría basada en recursos (RBT) para la investigación y gestión de recursos humanos.
<i>Barney, Wright y Ketchen (2001)</i>	Identifican el impacto de la RBV en las materias que se relacionan con ellas.
<i>Makadok y Barney (2001)</i>	Construyen una teoría sobre que las empresas de información deben hacer hincapié en su intento de adquirir recursos escasos.
<i>Makadok (2001)</i>	Realiza ideas sintetizadas sobre el exceso de ganancias ofrecidas por la RBV y la teoría sobre capacidades dinámicas.
<i>Lippman y Rumelt (2003)</i>	Inician la discusión de los microfundamentos de la RBV mediante la introducción de la perspectiva de pagos.
<i>Ireland, Hitt y Sirmon (2003)</i>	Introducen el espíritu de la estrategia empresarial como el reconocimiento de los recursos necesarios para aprovechar las oportunidades de crecimiento con el fin de crear y mantener una ventaja competitiva.
<i>Winter (2003)</i>	Realizó la presentación y la explicación del concepto de capacidades de orden superior.
<i>Gavetti (2005)</i>	Realizó una teoría sobre los microfundamentos de las capacidades dinámicas, haciendo hincapié en los papeles de la cognición y la jerarquía.

Capítulo III.- Los High performance work system (HPWS) y su influencia en la relación entre los tipos de diversidad y engagement

<i>Teece (2007)</i>	Especifica la naturaleza y los microfundamentos de las capacidades que son necesarias para mantener un rendimiento empresarial superior en una economía abierta y, con una rápida innovación y con fuentes dispersas de invención, innovación y de fabricación de capacidades.
<i>Sirmon, Hitt y Ireland (2007)</i>	Construye una teoría sobre los procesos subexplotados (caja negra), que se encuentran entre los recursos por una parte y una mayor rentabilidad por otra.
<i>Armstrong y Shimizu (2007)</i>	Realizan una revisión y crítica de los métodos de investigación utilizados en una investigación basa en recursos.
<i>Crook, Ketchen, Combs y Todd (2008)</i>	Utilizan un metaanálisis para poder establecer que los recursos estratégicos explican una parte significativa de la variación del rendimiento a través de las evidencias existentes.
<i>Kraaijenbrink, Spender y Groen (2010)</i>	Consideran los méritos de las críticas desatacas de la RBT.

Fuente: Barney et al. (2011:1301)

Capítulo III.- Los High performance work system (HPWS) y su influencia en la relación entre los tipos de diversidad y engagement

A partir de la tabla 19, se puede identificar una serie de relaciones entre las diferentes aportaciones de los autores a través de los años. En concreto, se observa un conjunto de aspectos comunes a todas ellas y que se deben tener en cuenta a la hora de llevar a cabo los *HPWS* tales como que los recursos de la empresa son una fuente de ventaja competitiva, pero es necesario que los recursos sean valiosos, raros, inimitables e insustituibles. Igualmente, que debe reconocerse al conocimiento de los empleados como un recurso valioso de la empresa y, finalmente, se debe poner en valor la relación entre los recursos y el rendimiento. Consecuentemente, con relación a la teoría RBV, cabe destacar dos ideas básicas (Kaufman, 2015):

- 1) Los recursos de la empresa están dentro de un mercado de factores estratégicos (SFM). Si los mercados son perfectamente competitivos, es decir, los recursos son homogéneos, están disponibles y con precios iguales, la empresa tendrá dificultades para obtener una ventaja competitiva.
- 2) Los recursos cuentan con ciertas características tales como el valor, la rareza, la inimitabilidad, no son sustituibles y son organizados (VRINO). En este caso, las estrategias basadas en VRINO permiten a la empresa adquirir más valor y, por tanto, tener una mayor ventaja competitiva (Kaufman, 2015). Esto sería beneficioso para aquellas empresas que cuenten con *HPWS*, ya que pueden enfocar las prácticas de reclutamiento, selección y capacitación a conseguir empleados únicos, que aporten valor a la empresa y que ayuden a mejorar el rendimiento de esta (Riaz, 2016; Shin y Konrad, 2017). Además, esta teoría proporciona apoyo a la capacitación de los empleados como una manera de mejorar el rendimiento de la empresa (Barba *et al.* 2014). Así pues, se puede apreciar la importancia de que los recursos sean inimitables y heterogéneos para poder constituir una ventaja competitiva en la empresa.

Así pues, en el caso de la obtención de empleados puede ser interesante para la empresa aplicar esta teoría de los recursos siempre que quiera obtener una ventaja competitiva y un aumento en el rendimiento. Para ello, es necesario que, dentro de los

Capítulo III.- Los High performance work system (HPWS) y su influencia en la relación entre los tipos de diversidad y engagement

HPWS, las prácticas de RRHH, en este caso el reclutamiento, la selección y la capacitación no sean fácilmente imitables (Shin y Konrad, 2017). La empresa lo podría conseguir realizando una selección basada en la búsqueda del talento (Kaufman, 2015). Otra forma de tener un capital humano inimitable es mediante la formación de los empleados. Para ello, es importante realizar promoción interna en la empresa, así como gestionar correctamente las distintas diversidades que puedan surgir ya que, podrían aportar una variedad de empleados con habilidades y conocimientos nuevos y renovados. De esta forma, la empresa no solo está consiguiendo obtener una ventaja competitiva, sino que también está aportando valor tanto a la empresa como a las prácticas de RRHH que se lleven a cabo (Paauwe *et al.* 2013).

III.2.3.- Perspectivas estratégicas: Universalista, Contingente, Configuracional y Contextual

A continuación, se llevará a cabo una revisión de las diferentes perspectivas estratégicas y de cómo estas nos pueden ayudar a comprender las distintas formas en la que se pueden aplicar los *HPWS* en la empresa, dependiendo de las estrategias empresariales, de la estructura, del entorno, etc (Riaz, 2016). En concreto, vamos a abordar el análisis de las perspectivas Universalista, Contingente, Configuracional y Contextual (Delery y Doty, 1996).

La **Perspectiva Universalista** se caracteriza por identificar que se pueden encontrar algunas prácticas de RRHH que son mejores que otras y, por ello, todas las empresas deberían adoptarlas con independencia de cuál sea su estrategia. Es por ello que, según este enfoque, hay determinadas prácticas que sirven para todas las empresas con independencia del contexto en el que se encuentren (Kaufman, 2015). Así, por ejemplo, De Brito y Oliveira (2016) y Gill y Meyer (2011), argumentan que según esta perspectiva hay determinadas prácticas de RRHH que son superiores que otras y, por ello, se pueden aplicar en cualquier empresa. Así pues, de acuerdo con esta perspectiva, los *HPWS* se podrían aplicar en todas las empresas con independencia de la estrategia que adopten y el contexto en el que se encuentren (Han *et al.* 2020).

Capítulo III.- Los High performance work system (HPWS) y su influencia en la relación entre los tipos de diversidad y engagement

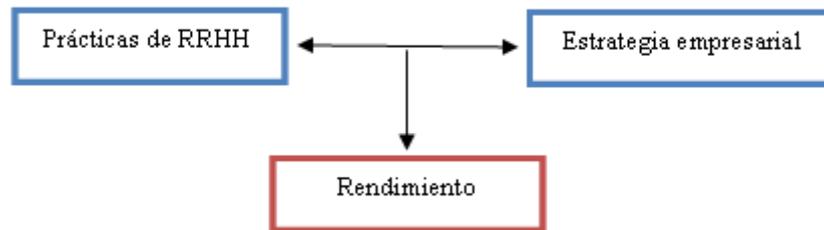
Los defensores de esta perspectiva argumentan que el uso de prácticas RRHH tales como, prácticas de reclutamiento, de selección, mejora de la formación y la capacitación, el desarrollo profesional, el desarrollo de la igualdad entre trabajadores, de seguridad en el empleo y de evaluación del desempeño, pueden ser eficaces para las empresas y, por ello, pueden ser aplicadas a todas, lo que permitirá un aumento en el desempeño organizacional (Delery y Doty, 1996; Lepak y Show, 2008). Por tanto, estas prácticas serán efectivas universalmente (Delery y Doty, 1996). Los *HPWS* podrían tener cabida en todas las empresas, ya que se les da importancia a prácticas como la selección, el reclutamiento y la capacitación (Gill y Meyer, 2011).

Sin embargo, esta perspectiva no está exenta de críticas. Así, de acuerdo con Lepak y Show (2008), puede haber algunas prácticas que sean mejores para aplicar en las empresas, y se debe analizar el contexto de las empresas, sus estrategias, para saber si estas prácticas pueden tener una buena adaptación. En este sentido, estas críticas son la base del surgimiento de otras dos perspectivas, a saber, la perspectiva contingente y la perspectiva configuracional. Así, la **perspectiva contingente**, hace referencia al hecho de que las prácticas de RRHH que se lleven a cabo por la empresa deben tener coherencia con la estrategia de esta (Delery y Doty, 1996). Además, esta perspectiva se caracteriza por defender las interacciones entre la estrategia de la empresa y las prácticas de RRHH que conforman los *HPWS*, tal y como se puede ver en la figura 8, y no relaciones lineales como ocurre en el caso de la perspectiva universalista (Han *et al.* 2020). Cabe mencionar, que la forma en la que se pone en práctica esta perspectiva es seleccionando la estrategia de la empresa y, una vez que está seleccionada, se especifica la forma en la que las prácticas de RRHH individuales van a interactuar con la estrategia organizacional para, de esta manera, poder mejorar el desempeño empresarial (Delery y Doty, 1996). En este sentido, es necesario que la elección de las prácticas de RRHH que conforman los *HPWS* no se realice de forma automática, sino que es primordial realizar un buen análisis y ver si la estrategia y las prácticas están alineadas (Gill y Meyer, 2011). También será necesario que se den unos determinados requisitos de comportamiento de los empleados, que irán unidos a la estrategia de RRHH gracias a prácticas como la motivación y la retención de los empleados. Por tanto, si finalmente se lleva a cabo la relación entre la

Capítulo III.- Los High performance work system (HPWS) y su influencia en la relación entre los tipos de diversidad y engagement

estrategia de la empresa y las prácticas de RRHH, se podría producir un aumento en el rendimiento de la empresa (Delery y Doty, 1996).

Figura 9. Relación entre la estrategia de la empresa y las prácticas de RRHH en la perspectiva contingente.



Fuente: Elaboración propia

En tercer lugar, cabe mencionar a **la perspectiva configuracional** (Delery y Doty, 1996), la cual se guía por el principio holístico de investigación, esto es, que tiene como objetivo la identificación de las características que sean únicas para el beneficio de la empresa. Esta perspectiva se encuentra basada en configuraciones de tipos ideales, en principios holísticos de investigación y también incorpora la suposición de equifinalidad. En lo referente a los principios holísticos de investigación, esta perspectiva trata de identificar patrones que son únicos y que pueden conllevar una mayor eficacia. En cuanto a la equifinalidad, postula que múltiples configuraciones de los factores más relevantes pueden dar como resultado un mayor rendimiento. Y los tipos ideales, constituyen fenómenos que son empíricamente observables (Delery y Doty, 1996).

Por tanto, esta perspectiva afirma que una multitud de configuraciones únicas pueden ocasionar un mayor rendimiento en la empresa. Se concluye pues, que esta perspectiva se basa en la idea de que la implantación de los sistemas de empleo puede dar como resultado el aumento en el desempeño organizacional (Delery y Doty, 1996).

Asimismo, otra de las características de esta perspectiva son los ajustes tanto horizontales como verticales que se producen en las empresas. Al respecto, se entiende

Capítulo III.- Los High performance work system (HPWS) y su influencia en la relación entre los tipos de diversidad y engagement

por ajustes horizontales a la consistencia interna de las prácticas y las políticas de RRHH. Por el contrario, el ajuste vertical hace referencia a la congruencia del sistema de RRHH con otras características que se pueden dar en la organización como, por ejemplo, la estrategia de la empresa (Delery y Doty, 1996).

Por tanto, atendiendo a esta perspectiva, los *HPWS* pueden tener efectos positivos en la empresa gracias a la función de ajuste horizontal entre las diferentes prácticas de RRHH que forman parte de los *HPWS* (Han *et al.* 2020). Las prácticas de RRHH de una empresa con una perspectiva configuracional, se encuentran supeditadas a la estrategia de la empresa. Consecuentemente, solamente habrá rendimiento en el caso de que haya una alineación entre la estrategia y el sistema de trabajo.

Igualmente, se pueden encontrar una infinidad de combinaciones de los sistemas de empleo que son resultado de los ajustes horizontales de la empresa. Esto quiere decir que hay multitudes de prácticas de RRHH que conllevan un mejor desempeño en la empresa si se encuentran alineados con una correcta estrategia empresarial (Delery y Doty, 1996; Lepak y Show, 2008). Si esto se consigue, puede tener otros beneficios como obtener un mayor número de empleados con talento gracias a prácticas como la selección por competencias, la formación continua, la participación de los empleados y el uso de incentivos (Lepak y Show, 2008).

Por tanto, desde la perspectiva configuracional se producen efectos sinérgicos entre las diferentes prácticas de RRHH. Asimismo, también debe haber coherencia entre las prácticas de RRHH y la estrategia empresarial para poder aumentar el rendimiento (Delery y Doty, 1996). Por ejemplo, Gill y Meyer (2011) añaden que la gestión de RRHH debe contribuir en la estrategia de la empresa y no solamente influirla.

Por último, se identifica **la perspectiva contextual**. Este enfoque propone que las prácticas de RRHH van más allá del nivel organizativo y, hace una integración de los *HPWS* dependiendo del entorno con el que interaccionan, por tanto, estos sistemas condicionan y se ven condicionados por las prácticas empresariales (Martín *et al.* 2004).

Esta perspectiva se fundamenta en la reconsideración de tres aspectos tales como, la naturaleza de las prácticas de RRHH, el nivel de análisis de estos y los actores que se ven

Capítulo III.- Los High performance work system (HPWS) y su influencia en la relación entre los tipos de diversidad y engagement

implicados en esta función organizativa (Martín *et al.* 2004). Además, este modelo hace hincapié en la necesidad, desde la gestión de los RRHH, de establecer relaciones con aspectos que no se han tenido en consideración por las anteriores perspectivas tales como la relación con las administraciones públicas, con los sindicatos y con las condiciones sociales e institucionales (Martín *et al.* 2004). Así pues, esta perspectiva comprende que a la hora de formular e implantar estrategias sociales, se pueden encontrar implicados determinados agentes tanto internos como externos que tienen la capacidad de poder influir sobre la gestión de RRHH de la empresa (Martín *et al.* 2004).

Llegado a este punto, y a modo de comparación, en la tabla 20 se presenta una comparación entre las distintas perspectivas analizadas en este apartado pudiendo observar las distintas formas posibles de aplicar los *HPWS* en función de la perspectiva.

Así pues, se puede apreciar cómo tanto la perspectiva contingente como la configuracional y la contextual, defienden que las prácticas de RRHH no se pueden aplicar de manera igual en todas las empresas. Estas perspectivas preservan que las prácticas de RRHH se deben adaptar a la estrategia, a los contextos de la empresa y que los *HPWS* son aplicables a todas las empresas, pero hay que adaptarlos atendiendo a las necesidades de cada una de ellas (Gill y Mayer, 2011).

En nuestro caso, descartamos la perspectiva universalista como el único enfoque correcto cuando hay que aplicar sistemas de alto rendimiento en la empresa, ya que la aplicación de las prácticas de RRHH no se puede realizar en todas las empresas de la misma manera. Por ello, pensamos que los enfoques contingente y configuracional son más correctos cuando se habla de *HPWS*, ya que se tienen en cuenta tanto factores estratégicos como contextuales de la empresa en su aplicación.

Capítulo III.- Los High performance work system (HPWS) y su influencia en la relación entre los tipos de diversidad y engagement

Tabla 20. Aplicación diferente de los HPWS según la perspectiva universalista, contingente, configuracional o contextual

Perspectiva	Asunción Básica	Relaciones entre variables	Nivel de análisis	
			PRH	HPWS
Universalista	Existencia de mejores prácticas	Lineal y extrapolable universalmente	Una práctica se relaciona necesariamente con un rendimiento superior.	Un sistema se relaciona necesariamente con un rendimiento superior. No se planean las relaciones de interdependencia sinérgica, ni mecanismos de integración.
Contingente	No existen mejores prácticas. Las prácticas dependerán de variables como la estrategia, condiciones organizacionales o ambientales.	La relación entre la variable dependiente y la independiente se produce en función a una variable de contingencia.	PRH	HPWS
			Ajuste entre prácticas concretas y la estrategia	Se tratan de grupos de prácticas, pero sin definir configuraciones paralelas. Encontramos llamadas al ajuste interno.
Configuracional	Se pueden identificar patrones de dirección estratégica de los RRHH igualmente eficientes.	Se observa que el patrón de variables independientes se relaciona con la variable dependiente. Se introducen relaciones de independencia sinérgica.	El nivel de análisis es siempre sistemático. Se realizan análisis internos de los sistemas de RRHH. Se considera que las diferentes combinaciones de políticas pueden ser eficientes.	
Contextual	El objeto de la investigación excede de las decisiones empresariales. Hay necesidad de incluir el entorno en los modelos de recurso humanos.	Se integran las variables de recursos humanos en un suprasistema.	Supra organizativo, se introduce la dimensión social en la gestión de RRHH.	

Fuente: Martín *et al.* (2004:42)

III.3.- Efectos e implicaciones de los HPWS en la empresa y en los trabajadores

Una vez que se ha realizado una revisión de la literatura delimitando el concepto de los HPWS, identificar qué prácticas de RRHH los conforman, entendemos necesario analizar cuáles pueden ser los efectos e implicaciones que estos sistemas pueden tener tanto para la empresa como para los trabajadores.

En ese sentido, los HPWS se entiende que pueden ser un instrumento que permita a las empresas fomentar la inclusión y la diversidad. Ambos son aspectos importantes para favorecer el desarrollo organizativo a través de la integración de los trabajadores y facilitando un mayor bienestar de todos los trabajadores. Esto sucede debido a que las prácticas de RRHH pueden conseguir que los trabajadores con independencia de su edad, género o cualificación sientan que pertenecen a la empresa (Harrison *et al.* 2018).

Asimismo, trabajos previos argumentan que la correcta implantación de los HPWS puede suponer y facilitar la creación del cambio social, la mejora de la relación entre los empleados y empleadores, así como un aumento de la confianza entre todos los componentes de la empresa (Kloutsiniotis y Mihail, 2019). Consecuentemente, pueden conllevar comportamientos y actitudes positivas de los trabajadores (Kloutsiniotis y Mihail, 2019). De este modo, se favorece tener en la empresa a empleados con las habilidades y los conocimientos necesarios para los puestos de trabajo y que puedan aportar una serie de normas y valores a la misma (Claver- Cortes *et al.* 2007).

Los HPWS se encuentran asociados y puede influir en las relaciones existentes entre empleador y empleados, así como con la identificación social, las actitudes de los trabajadores, sus comportamientos, el volumen de negocio, la estructura social de la empresa y la interdependencia de las tareas que se lleven a cabo por los trabajadores. Todo ello tiene que ver con el hecho de que los HPWS están formados por un conjunto de prácticas que son capaces de mejorar la productividad y el rendimiento de los trabajadores gracias a su influencia en los aspectos mencionados (Riaz, 2016).

Es relevante hacer hincapié en el impacto que los HPWS pueden tener en la creación de valor en la empresa, sobre la productividad de esta y en la constitución de una posible ventaja competitiva. Para que se produzca este impacto, es necesaria la gestión de los

Capítulo III.- Los High performance work system (HPWS) y su influencia en la relación entre los tipos de diversidad y engagement

HPWS permitiendo la gestión del aumento en la flexibilidad de los trabajadores, del fomento de la formación en los mismos, de una mayor inversión en innovación, así como en el desarrollo en sus habilidades, lo que permite considerar a los trabajadores como un recurso valioso para la empresa (Steigenberger, 2013; Riaz, 2016). Por tanto, se podría conseguir que la empresa a nivel laboral mejore la productividad en el trabajo, que aumente el rendimiento de las empresas que lo apliquen, conseguir una menor rotación de los empleados, así como aumentar la eficiencia en el trabajo y la participación de los trabajadores. Así pues, todo esto beneficiaría tanto a los empleadores como a los empleados de la empresa (Riaz, 2016). Asimismo, todo esto podría conllevar un mayor compromiso de los trabajadores con la empresa y, por tanto, una mayor involucración (García *et al.* 2012).

En la literatura se reconoce también que los *HPWS* pueden tener implicaciones sobre la salud laboral de los trabajadores, ya que estas prácticas pueden fomentar el bienestar de los trabajadores cuando las prácticas de RRHH se gestionan correctamente. Esto sucede debido a que la gestión de los *HPWS* puede suponer una mejora respecto al agotamiento laboral de los trabajadores, así como una reducción de las demandas laborales de los mismos, lo que supondría disminuir los costes psicológicos como fisiológicos asociados a estos. Para que esto se pueda producir, es necesario aumentar los recursos tanto de la empresa como de los trabajadores, así como su gestión (Kloutsiniotis y Mihail, 2019).

Por tanto, de forma general se defiende que los *HPWS* permiten en el ámbito laboral desarrollar una fuerza de trabajo que esté capacitada, comprometida y motivada para el buen desempeño en los puestos de trabajo que ocupen en las empresas (Shin y Konrad, 2017). En este sentido, se puede concluir que los *HPWS* van a permitir mejorar los resultados de las empresas y que las prácticas de RRHH asociadas a estos son uno de los aspectos que van a permitir alcanzar dicha mejora (Shin y Konrad, 2017). Así, a partir de las mismas, las organizaciones pueden alcanzar óptimos resultados tanto individuales como colectivos, alcanzando, consecuentemente, un buen rendimiento (Shin y Konrad, 2017).

Capítulo III.- Los High performance work system (HPWS) y su influencia en la relación entre los tipos de diversidad y engagement

Los *HPWS* permiten que los conocimientos que generen los trabajadores sean difíciles de imitar y, por tanto, tener las repercusiones estratégicas que plantea la teoría de los recursos y capacidades (RBV). Además, favorecen que los empleados sean capaces de adquirir una mayor capacidad de conocimientos. Por tanto, todo ello repercutirá en la generación de sentimientos positivos por parte de los trabajadores y de un mejor desempeño organizacional (Han *et al.* 2020).

Si bien es cierto, cada empresa es diferente y la aplicación de los *HPWS* puede variar según los juicios tanto positivos como negativos que los trabajadores hagan sobre los mismos, así como en función del sector o el contexto en el que esta se encuentre (Han *et al.* 2020). No obstante, debemos tener en cuenta que existen puntos en común a todos los *HPWS* con independencia de la empresa que los lleve a la práctica. Dichas coincidencias son: realizar evaluaciones orientadas a los resultados, tener trabajadores adecuados a los puestos de trabajo, ampliación en la formación profesional, dotar de incentivos al rendimiento de los empleados y realizar promoción interna de los mismos (Han *et al.* 2020). Así pues, las empresas deben tratar de mejorar este tipo de prácticas si desean conseguir un mayor nivel de eficacia y de eficiencia en la organización. No obstante, la eficacia y eficiencia de los *HPWS* va a depender de la adecuación de las diferentes prácticas de RRHH, así como de su implantación de acuerdo tanto con la empresa como con los trabajadores (Han *et al.* 2020).

Además, cabe señalar que los trabajadores pueden percibir las prácticas de RRHH concernientes a los *HPWS* como una inversión en ellos por parte de la empresa, lo que puede suponer un aumento en la confianza y compromiso de los trabajadores, lo que favorecería que mostraran comportamientos positivos tanto dentro como fuera del trabajo (Han *et al.* 2020). Esto puede quedar argumentado en base a las premisas del enfoque AMO, ya que considera que las prácticas de RRHH que forman parte de los *HPWS* influyen en el rendimiento de la empresa a través no solo de las habilidades y las oportunidades de participación de los trabajadores sino también de las motivaciones de los trabajadores (Han *et al.* 2020).

Llegado este punto, es esencial mencionar que los *HPWS* no solo pueden tener implicaciones positivas para los trabajadores de la empresa, también puede tenerlas

Capítulo III.- Los High performance work system (HPWS) y su influencia en la relación entre los tipos de diversidad y engagement

negativas. Uno de los principales problemas puede estar en el hecho de que las prácticas de RRHH no sean sinérgicas, es decir, que estas no se encuentren alineadas las unas con las otras (Han *et al.* 2020).

Como bien se ha dicho a lo largo del trabajo, los *HPWS* y las prácticas de RRHH que los conforman pueden proporcionar una gran variedad de recursos laborales a los trabajadores (Abassi *et al.* 2020; Han *et al.* 2020). Normalmente aquellas prácticas como la orientación al desarrollo, la formación o la promoción exigen un aumento del uso de más esfuerzo, tiempo, así como del desarrollo de las capacidades y habilidades de los trabajadores. Esto puede generar una gran sobrecarga de trabajo en los empleados orientados a conseguir los objetivos empresariales, ya que tendrían más exigencias debido al aumento de las distintas demandas laborales (Han *et al.* 2020).

Por tanto, el diseño e implantación de los *HPWS* también pueden estar asociados a consecuencias negativas tanto de carácter psicológico, fisiológico o conductual en los trabajadores. Por ello, es importante que haya una correcta gestión de las prácticas que conforman los *HPWS* para que los empleados cuenten con los recursos necesarios para hacer frente a las demandas laborales y así, evitar sobrecargas en los trabajadores y permitir que estos trabajen de forma satisfactoria dentro de la empresa (Han *et al.* 2020).

Los *HPWS* también influyen en la motivación de los trabajadores, esta influencia puede ser dinámica y compleja (Abassi *et al.* 2020). Si se hace referencia al modelo AMO, algunas prácticas de RRHH se pueden relacionar con una mejora de la motivación de los trabajadores. Esto implica que la motivación laboral de los empleados puede aumentarse o mejorarse a través de prácticas como la evaluación del desempeño y los sistemas de recompensas. Los *HPWS* también pueden facilitar la autonomía y la autoeficacia de los empleados, así como mejorar la creatividad de estos y la búsqueda de las recompensas externas, lo que permite mejorar la motivación de los trabajadores (Han *et al.* 2020).

Así pues, tras analizar las posibles implicaciones y efectos que los *HPWS* pueden tener tanto en la empresa como en los trabajadores, en el siguiente apartado nos centraremos en cómo los *HPWS* pueden influir en la posible relación existente entre los distintos tipos de diversidad estudiados a lo largo de esta investigación y el nivel de *engagement* de los trabajadores.

III.4.- El impacto de los *HPWS* en la relación entre los distintos tipos de diversidad y el *engagement*

Tal y como se mencionó con anterioridad, los *HPWS* están compuestos por prácticas de RRHH que tienen efectos sinérgicos entre ellas, es decir, las prácticas se gestionan de manera coordinada para obtener mejores resultados (Boxall y Macky, 2009). Esto se debe tener en cuenta porque cada vez hay más diversidad en la empresa, ya sea generacional, de género o en el nivel de cualificación de los empleados, entre otras, y estas prácticas pueden tener repercusión en la empresa y en los procesos de trabajo de los distintos tipos de diversidad (Martin *et al.* 2012).

El impacto de la diversidad en el capital humano dependerá de la capacidad que las empresas tengan para gestionar las diferencias entre los empleados, su integración, su compromiso y la comunicación (Martin *et al.* 2012). Es aquí donde los *HPWS* pueden tener influencia ya que, las prácticas de RRHH que los conforman pueden ayudar a que los empleados encuentren puntos en común, se relacionen y se integren correctamente (Martin *et al.* 2012), así como, motivar para que estos compartan sus conocimientos y experiencias con el resto de los empleados (Abassi *et al.* 2020).

Cuando se lleva a cabo la gestión de los *HPWS*, se debería tener en cuenta que la gestión de la diversidad, en nuestro caso generacional, de género y en el nivel de cualificación, requiere prácticas de RRHH más específicas que incluyan la creación y comunicación de ideas claras, proporcionar cuáles son los valores de la empresa y el diseño e implantación de prácticas efectivas de reclutamiento, selección, orientación, formación, motivacionales y de evaluación del desempeño, entre otras, que ayuden a la integración de estos grupos diversos en la empresa (Amayah y Gedro, 2014).

Previamente se ha hecho referencia a las prácticas de RRHH que conforman los *HPWS*, por ello, a continuación, nos centraremos en analizar de qué manera estas prácticas pueden tener influencia sobre los distintos tipos de diversidad en la empresa objeto de estudio en nuestra investigación.

Las prácticas de reclutamiento y selección entendemos que son importantes para una correcta gestión de la diversidad requiriendo con tal fin que sean inclusivas y respetuosas

Capítulo III.- Los High performance work system (HPWS) y su influencia en la relación entre los tipos de diversidad y engagement

con los distintos tipos de diversidad. Evitando, de este modo, que se produzca discriminación y, fomentando la retención de talento (Benítez y Águila, 2015; Véliz *et al.* 2019). Estas prácticas se deberían llevar a cabo atendiendo a criterios de selección objetivos, otorgando mucha importancia a los conocimientos y habilidades, y no a criterios como la edad, el género o el nivel de cualificación. En este sentido, algunas prácticas que ayudarían a que esto ocurriera podrían ser (Benítez y Águila, 2015; Véliz *et al.* 2019):

- 1) Revisión curricular a ciegas en base a las habilidades y la experiencia.
- 2) El reclutamiento y la selección deberían ser equilibradas en cuando a los distintos tipos de diversidad.
- 3) Formación a los responsables de los procesos de reclutamiento y selección para evitar sesgos o prejuicios en los procesos.
- 4) Procesos de selección rigurosos, donde la titulación académica es un factor importante para el puesto a ocupar.
- 5) Realizar los procesos de selección con equipos multidisciplinares en los puestos que son claves para la empresa.
- 6) Llevar a cabo ofertas de selección de manera interna para la promoción de los empleados.
- 7) Realizar procesos de selección con vistas a plantear la acogida de los empleados en la empresa.

Asimismo, la orientación también es una práctica que puede ser importante para facilitar y mejorar la gestión de las distintas diversidades que pueden existir en una organización ya que facilita el primer contacto de la empresa y el nuevo empleado (Benítez y Águila, 2015; Véliz *et al.* 2019). Para ello, se recomienda que las empresas tengan planes de acogida que puedan ayudar a los nuevos empleados en su integración en la empresa, sin importar el género, la edad o su nivel de cualificación. Entre las prácticas que se pueden llevar a cabo para ayudar en la integración de los trabajadores en la empresa se pueden encontrar (Bermudez, 2011): las visitas a las instalaciones de la empresa para que las conozca el nuevo trabajador, enseñarles las normas y los valores por los cuales se

Capítulo III.- Los High performance work system (HPWS) y su influencia en la relación entre los tipos de diversidad y engagement

rige la empresa, enseñar el funcionamiento del puesto de trabajo o llevar a cabo programas de *mentoring* (Bermudez, 2011).

De forma similar, la formación y el desarrollo pueden considerarse clave en la correcta gestión de la diversidad organizativa. Debería ser muy importante que las empresas formaran en cuanto a diversidad a todos sus empleados, lo que facilitaría la inclusión de todos los trabajadores. En opinión de Benítez y Águila (2015) y Véliz *et al.* (2019) algunas de las prácticas que podrían implantarse con tal finalidad son:

- 1) Talleres de liderazgo dirigidos a todos los empleados con independencia de su edad, género o cualificación, así como de gestión de la diversidad.
- 2) Formación transversal en la adquisición de competencias y en diversidad para todos los empleados.
- 3) Promover el acceso de forma igualitaria a la formación continua y al desarrollo de actividades formativas.
- 4) Diseño consensuado del desarrollo de carreras de los empleados, donde todos tengan la oportunidad de desarrollo con independencia de su edad, género y nivel de cualificación.

En cuarto lugar, cabe subrayar la influencia que la motivación de los trabajadores, como práctica de RRHH, puede ejercer sobre la integración de los diversos trabajadores de la empresa. Tal y como se ha indicado a lo largo de esta investigación, la motivación de los trabajadores puede ser intrínseca (interna) o extrínseca (externa). Cuando la motivación es externa, en la mayoría de las ocasiones se hace referencia a salarios, prestaciones y condiciones laborales. Como bien se ha podido observar, pueden existir desigualdades de género, de generación e incluso sobre el nivel de cualificación de los trabajadores en cuanto a condiciones laborales y retribuciones y, cuando la motivación viene dada de esta forma, es necesario que haya igualdad entre todos los empleados con independencia de su edad, género o nivel de cualificación, lo que a su vez podría ser un motivo para mejorar el compromiso empresarial por parte de los trabajadores. Asimismo, cuando la motivación es intrínseca y viene dada por medio del desarrollo profesional, reconocimiento o las responsabilidades, es igual de importante que no se produzcan desigualdades entre las distintas diversidades de empleados que se pueden encontrar en

Capítulo III.- Los High performance work system (HPWS) y su influencia en la relación entre los tipos de diversidad y engagement

la empresa, para que todos se puedan sentir igual de motivados (Bos-Nehles *et al.* 2013; Kim *et al.* 2015). Este aspecto estaría también muy relacionado con la formación igualitaria de los empleados.

Finalmente, con relación a la evaluación del desempeño, cabe señalar que es una práctica muy relevante en la correcta gestión de la diversidad dado que se considera que puede facilitar la percepción de problemas o deficiencias en cuanto a si las prácticas de RRHH que se están implantando funcionan o no adecuadamente y, por tanto, se obtiene el desempeño esperado (Gómez- Mejía *et al.* 2008).

En definitiva, entendemos que, si todas estas prácticas mencionadas se llevan a cabo atendiendo a criterios de gestión de la diversidad, entonces tener empleados diversos en las organizaciones podría tener un impacto positivo y significativo, entre otros, sobre el nivel de *engagement* de los trabajadores.

Los *HPWS* permiten darles a los trabajadores más implicación y accesibilidad en la toma de decisiones de la empresa, mejorando, por tanto, la eficiencia, la innovación, la cooperación y el desarrollo profesional de todos los trabajadores, teniendo a su vez repercusiones positivas en la empresa (Martín *et al.* 2012), tal y como se ha mencionado anteriormente.

En particular, el conjunto de prácticas de RRHH que conforman los *HPWS* pueden tener un papel muy importante sobre el nivel de *engagement* y la participación de los trabajadores gracias a la estimulación de los trabajadores, a la mejora de la capacidad de trabajo de estos y al reconocimiento de su trabajo en la empresa (Bashir *et al.* 2012). Así, los *HPWS* podrían ayudar a mejorar el *engagement* de los trabajadores con ciertas prácticas como la mejora de las relaciones entre los compañeros que conformen los equipos de trabajo y, por tanto, mejorar los entornos de trabajo donde haya apoyo entre los compañeros (Bashir *et al.* 2012). Esto podría ser beneficioso para mejorar la integración de los trabajadores con distintas diversidades en la empresa.

Desde nuestro punto de vista, las prácticas asociadas a la formación y al desarrollo profesional pueden ser un aspecto clave para mejorar el *engagement* de los trabajadores, todo ello motivado porque los trabajadores podrían percibirlo como una inversión hacia

Capítulo III.- Los High performance work system (HPWS) y su influencia en la relación entre los tipos de diversidad y engagement

ellos, donde hay interés por parte de la empresa de desarrollar sus carreras profesionales, así como de proporcionarles todos los recursos y habilidades necesarios para sus objetivos y los del puesto de trabajo (Bashir *et al.* 2012).

La motivación es otro elemento clave del *engagement* que los trabajadores pueden sentir por parte de la empresa, ya venga dado de forma intrínseca o extrínseca, ya que tener trabajadores motivados puede conllevar que estos estén más comprometidos, se esfuercen más en el trabajo y desempeñen mejor sus tareas al verse más incentivados en el trabajo (Jiang *et al.* 2012; Bos-Nehles *et al.* 2013).

Las prácticas de reclutamiento y selección también pueden tener un impacto positivo sobre el *engagement* de los trabajadores, bien cuando se llevan a cabo procesos de reclutamiento y selección internos, o cuando estos procesos se hacen en base a criterios objetivos, es decir, sin tener en cuenta la edad, género o nivel de cualificación, pero sí teniendo en cuenta las competencias o las habilidades necesarias para el puesto de trabajo (Bashir *et al.* 2012). La aplicación de prácticas como la orientación cuando los nuevos empleados se incorporan a la empresa puede tener también efectos sobre el *engagement* de estos, motivados porque los trabajadores se pueden sentir parte de la empresa gracias a la integración y socialización con el resto de los compañeros, asimismo, también se puede producir un contrato psicológico con la empresa, lo que permite mejorar el compromiso de los trabajadores hacia esta (Jofre, 2012; Elorriaga y Barreto, 2015).

Tras haber visto las implicaciones que pueden tener los *HPWS* y las prácticas que lo conforman sobre la relación diversidad-*engagement*, se puede decir que estas constituyen una herramienta que permite medir las percepciones, las actitudes y la atracción de los empleados, así como (Bashir *et al.* 2012):

- 1) Apoyar la participación de los trabajadores.
- 2) Pueden influir en la percepción del compromiso organizacional y del *engagement*.
- 3) Los empleados pueden sentir el compromiso que la empresa tiene hacia ellos y, por tanto, pueden aumentar su lealtad.

Capítulo III.- Los High performance work system (HPWS) y su influencia en la relación entre los tipos de diversidad y engagement

No obstante, si bien puede entenderse que los *HPWS* pueden ejercer un impacto sobre la gestión de la diversidad organizativa y consecuentemente sobre el nivel de *engagement* de los trabajadores, cabe preguntarse cómo se produce ese impacto. Así, la necesidad reside en entender cuál es la influencia que pueden ejercer los *HPWS* en la posible relación existente entre los distintos tipos de diversidad analizados en la presente investigación y el nivel de *engagement* de los trabajadores de la empresa. Esto es, entendemos que, partiendo de los argumentos anteriores, cabría esperar que los *HPWS* puedan influir sobre la relación diversidad-*engagement*. Si bien los distintos tipos de diversidad organizativa analizados se entiende que pueden influir sobre el nivel de *engagement* mostrado por los empleados (efecto directo), la gestión llevada a cabo de dicha diversidad a través de los *HPWS* puede afectar dicha relación.

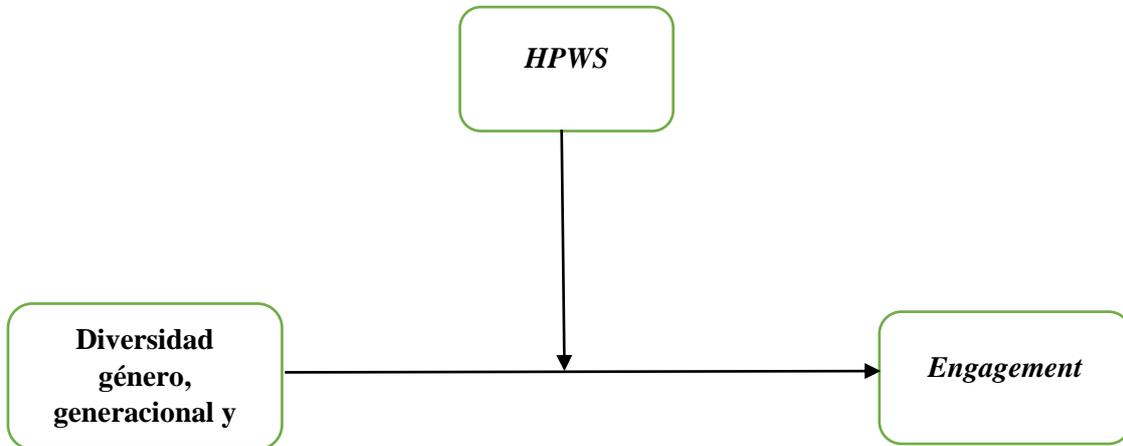
Es por ello por lo que nos planteamos las siguientes hipótesis en aras a estudiar el posible efecto moderador (los *HPWS* pueden incrementar o reducir el signo positivo o negativo de la relación entre los tipos de diversidad y el *engagement* de los trabajadores) o mediador (dependiendo de la diversidad que haya en la empresa, los *HPWS* se podrán implementar o gestionar de forma distinta lo que podría variar el nivel de *engagement* de los trabajadores) de los *HPWS* sobre la relación diversidad-*engagement*:

H4a: Los HPWS ejercen un efecto moderador en la relación diversidad-engagement.

H4b: Los HPWS ejercen un efecto mediador en la relación diversidad-engagement.

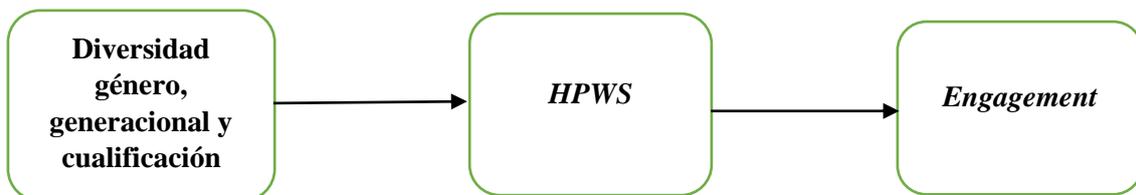
Estas relaciones planteadas, pueden representarse tal y como se indica en la figura 10 y la figura 11.

Figura 10. Efecto moderador de los HPWS en la relación diversidad-engagement



Fuente: Elaboración propia

Figura 11. Efecto mediador de los HPWS en la relación diversidad-engagement



Fuente: Elaboración propia

III.5.- La fuerza del sistema de recursos humanos (HRM SYSTEM STRENGTH)

A lo largo de este capítulo hemos analizado qué son los HPWS y qué repercusiones pueden tener estos para la empresa. Los sistemas de RRHH son importantes para la empresa debido a que pueden conseguir que estas sean más eficaces y puedan alcanzar mayores logros y objetivos (Bowen y Ostroff, 2004), asimismo, también tienen impacto

Capítulo III.- Los High performance work system (HPWS) y su influencia en la relación entre los tipos de diversidad y engagement

sobre las habilidades, conocimientos y motivaciones de los empleados dando como resultado una mayor creatividad y productividad (Wright y Nishii, 2007).

Pero el diseño y aplicación de las prácticas de RRHH no es suficiente para poder generar los resultados que son deseados por la empresa debido a que estas prácticas pueden no ser percibidas de forma correcta por los empleados (Nishii *et al.* 2008; Canet *et al.* 2019). Es por ello, que no se debe hacer referencia únicamente al contenido de las prácticas que conforman los *HPWS*, sino que, debemos dar un paso más y hablar del proceso o señales que se envían a los trabajadores para que comprendan las prácticas que se llevan a cabo. Es en este caso donde surge el concepto de fortaleza de los sistemas de RRHH o *HRM System strength* (Bowen y Ostroff, 2004).

Cuando se habla de *HRM System strength*, se hace referencia a las percepciones que los empleados tienen sobre las características de la organización y que permiten que los sistemas de gestión de RRHH desarrollen organizaciones con climas laborales sólidos, donde se distribuyen, implementan y se comunican mensajes inequívocos sobre lo que se espera de los empleados teniendo impacto en sus actitudes y comportamientos (Bowen y Ostroff, 2004; Jia *et al.* 2020; Díaz-Fernández *et al.* 2020).

Asimismo, Bowen y Ostroff (2004) han argumentado que las contribuciones que se realizan desde la dirección de RRHH no deben concretarse únicamente a la elección de las prácticas que deben llevarse a cabo, sino también a los procesos de RRHH de los mismos. Cuando hablamos de procesos, se hace referencia al conjunto de actividades que se destinan para desarrollar, comunicar e implementar prácticas de RRHH. Para que estos procesos funcionen, deben enviar señales a los empleados que les permitan comprender las respuestas que son deseadas y apropiadas para crear un sentido colectivo de lo que se espera de ellos en la empresa. Cuando estos procesos tienen éxito, entonces es cuando se puede hablar de que la empresa ha creado un sistema de RRHH fuerte, donde las normas y las actitudes que se requieren son conocidas, permitiendo que los empleados se alineen con los objetivos de la empresa y perciban el sistema de RRHH integrado (Delmotte *et al.* 2012; Canet *et al.* 2020).

Sin embargo, se pueden dar sistemas de RRHH débiles cuando no existe entre los empleados de la empresa una comprensión común sobre los mensajes que se quieren dar

Capítulo III.- Los High performance work system (HPWS) y su influencia en la relación entre los tipos de diversidad y engagement

desde la dirección de RRHH, lo que puede llevar a que haya ambigüedad respecto a la intención de las prácticas (Canet *et al.* 2020).

Es por ello, que para entender mejor la fuerza de los sistemas de RRHH debemos distinguir entre las prácticas de RRHH previstas, prácticas de RRHH reales y prácticas de RRHH percibidas ya que ayudarán al departamento de RRHH a conseguir un sistema fuerte a la hora de plantear e implementar las prácticas que se lleven a cabo (Wright y Nishii, 2007).

Cuando se habla de prácticas previstas, se hace referencia a las que representan el resultado del desarrollo de la estrategia de RRHH que se está diseñando y que los responsables de la toma de decisiones creen que provocarán las respuestas deseadas de los empleados. Para el diseño de estas prácticas se ha debido analizar la situación y el contexto en el que se deben implementar para conseguir el éxito empresarial (Wright y Nishii, 2007).

Las prácticas reales son las que realmente se implementan por la empresa debido a que no todas las planteadas desde el principio se llegan a implementar, estas pueden diferir de su planteamiento inicial ya sean por motivos políticos o institucionales (Wright y Nishii, 2007).

Por último, están las prácticas percibidas que son las prácticas reales que se han implementado, pero que deben ser percibidas e interpretadas por los empleados de la empresa. Estas prácticas se pueden interpretar de manera subjetiva por cada empleado de la empresa. Es en este paso donde se deben implicar los responsables de RRHH, para conseguir que los empleados perciban las prácticas implementadas, para poder alcanzar un sistema de RRHH fuerte (Wright y Nishii, 2007).

Para que la percepción de los empleados sea la requerida por la empresa, es necesario prestar atención al hecho de que se produzca comunicación abierta entre los empleados, los responsables de RRHH y gerentes de la empresa. Esto facilitaría que se comunicaran de manera correcta las intenciones que tienen las prácticas de RRHH para evitar equivocaciones (Nishii *et al.* 2008). Por tanto, la comunicación debe ayudar a comunicar las intenciones que se tienen desde la gestión de los RRHH, lo que facilitaría que los

Capítulo III.- Los High performance work system (HPWS) y su influencia en la relación entre los tipos de diversidad y engagement

empleados tuvieran las facultades necesarias para la empresa y percibieran de manera correcta lo que se requiere de ellos (Nishii *et al.* 2008).

Asimismo, los sistemas fuertes de RRHH se caracterizan por estar formados por tres dimensiones tales como el carácter distintivo de las prácticas de RRHH, la consistencia de estas prácticas y su consenso, así como por los componentes de cada una de estas dimensiones tal y como se puede ver en la tabla 21 (Bowen y Ostroff, 2004; Bednall *et al.* 2014).

Tabla 21. Dimensiones de la fuerza de los sistemas de RRHH

Dimensión	Componentes
Distintiva	Visibilidad Comprensible Legitimidad Relevancia
Consistencia	Instrumentalidad Validez Consistencia con el mensaje
Consenso	Acuerdo entre los responsables Justicia procesal Justicia distributiva

Fuente: Elaboración propia

Cuando se habla de prácticas distintivas, se hace referencia a que estas sean visibles, es decir, que las prácticas que se lleven a cabo sean fácilmente observables para mejorar su interpretación y, puedan ser comprensibles, lo que mejoraría una interpretación compartida de los empleados. El carácter distintivo también tiene que ver con la legitimidad, que se relaciona con el grado en el que los empleados consideran que la

Capítulo III.- Los High performance work system (HPWS) y su influencia en la relación entre los tipos de diversidad y engagement

función de RRHH tiene un alto estatus y una alta credibilidad (Delmotte *et al.* 2012; Canet *et al.* 2020). También se asocia con la relevancia, es decir, con el grado en el que las prácticas de RRHH son percibidas como útiles, significativas y relevantes por los empleados. Asimismo, dentro del carácter distintivo, la comprensibilidad de las prácticas de RRHH, es decir, el grado con el que las prácticas son fácilmente entendibles, simples, claras y transparentes, lo que se asocia a una ausencia de ambigüedad en el contenido de las prácticas (Delmotte *et al.* 2012).

En lo concerniente a la consistencia, se hace referencia a la comprensión por parte de los empleados de la relación entre el contenido de las prácticas de RRHH y las consecuencias o comportamientos que se espera de ellos gracias a la aplicación de dichas prácticas (Canet *et al.* 2020). Dentro de esta consistencia, se puede encontrar la instrumentalidad que se explica como el grado en el que las prácticas de RRHH son capaces de dirigir el comportamiento de los empleados en la dirección más beneficiosa para la empresa. La validez es otro aspecto a tener en cuenta dentro de la comprensión y, hace referencia al grado por el cual existe un acuerdo y compatibilidad entre lo que las prácticas de RRHH pretenden establecer y lo que realmente se lleva a cabo en la empresa (Delmotte *et al.* 2012). Y, por último, es necesario que haya consistencia en el mensaje que se quiera dar con las prácticas de RRHH, es decir, que sea consistente en todo momento y situación. En caso contrario podría generar confusión entre los empleados por las diferentes interpretaciones que se podrían dar de las prácticas gracias a los mensajes contradictorios (Delmotte *et al.* 2012; Canet *et al.* 2020).

De acuerdo con la dimensión del consenso, esta se caracteriza, en primer lugar, por la importancia de hacer visible la colaboración de la alta dirección y el responsable de RRHH, lo que puede influir de forma positiva en la percepción de las prácticas de RRHH ya que los empleados pueden percibir con mayor consistencia y coherencia las prácticas (Bowen y Ostroff, 2004; Canet *et al.* 2020). También es necesario que exista justicia procesal, es decir, el grado por el que se llegan a tomar decisiones que hacen que las prácticas sean justas y equitativas para los trabajadores de la empresa. Por último, debe haber justicia distributiva, donde la asignación de los recursos y beneficios debe ser justo para todos los empleados (Delmotte *et al.* 2012).

Capítulo III.- Los High performance work system (HPWS) y su influencia en la relación entre los tipos de diversidad y engagement

Cuando tenemos un sistema de RRHH fuerte se pueden apreciar una serie de consecuencias tales como, un aumento de la influencia de las prácticas de RRHH sobre los empleados a nivel individual. Pero no solo a nivel individual, sino también a nivel colectivo donde se puede dar una percepción compartida que de lugar a una organización más fuerte, donde disminuyan las diferencias en la percepción de las prácticas (Bowen y Ostroff, 2004).

Un sistema fuerte también puede ser beneficioso cuando los empleados perciben consenso sobre las políticas y prácticas llevadas a cabo desde RRHH, lo que puede mejorar el compromiso de los trabajadores con la empresa al compartir las mismas percepciones (Bednall *et al.* 2014).

Asimismo, un proceso fuerte desde la dirección de RRHH puede mejorar el rendimiento debido a la promoción de respuestas compartidas que pueden ser consistentes con la estrategia empresarial en la consecución de los objetivos y metas de la empresa. Esto viene motivado porque, un sistema de RRHH fuerte debe caracterizarse por ser distintivo, tener consistencia y consenso, lo que permitiría mejorar la claridad con la que se interpreta el entorno empresarial, permitiendo desarrollar situaciones de influencia para que los trabajadores puedan captar el mensaje que se quiere transmitir (Bowen y Ostroff, 2004).

Además, un sistema de RRHH fuerte también permite mejores adaptaciones a los cambios que se puedan producir tanto en la empresa como en el entorno y lo que es más importante, tener la posibilidad de hacer que los trabajadores puedan adaptarse a estos. Para ello, en el contenido de las prácticas se debe apreciar flexibilidad e innovación y los empleados deben ser capaces de percibirlo correctamente (Bowen y Ostroff, 2004).

La fortaleza de los sistemas de RRHH también se relaciona de forma positiva con el comportamiento proactivo de los empleados. Lo cual viene motivado por la creación de una norma social en las empresas donde se ofrece información clara, visible y comprensible que aporta legitimidad y relevancia a las prácticas de RRHH. Esto permite que los empleados sean capaces de alinear sus objetivos personales con los objetivos y expectativas de la empresa, haciendo que estén dispuestos a desempeñarse proactivamente (Jia *et al.* 2020).

Capítulo III.- Los High performance work system (HPWS) y su influencia en la relación entre los tipos de diversidad y engagement

Por todo lo argumentado previamente respecto a la fortaleza de los sistemas de RRHH, creemos necesaria la introducción de esta variable en la investigación que se está llevando a cabo ya que, esta variable nos permite fijarnos no solamente en las prácticas de RRHH que se llevan a cabo por la empresa, sino también en la percepción que los trabajadores van a tener de estas y que permitirán que las prácticas tengan el efecto y la eficacia para las cuales fueron diseñadas. Por ello, proponemos las siguientes hipótesis:

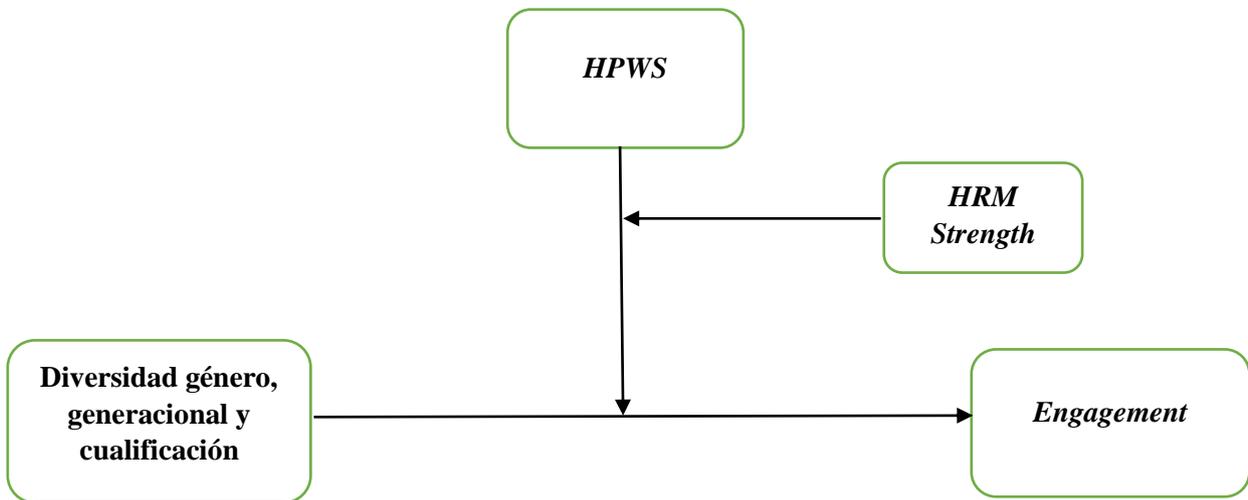
H.5a. La fuerza de los sistemas de RRHH tiene un efecto moderador sobre el efecto moderador que los HPWS tienen en el engagement.

H.5b. La fuerza de los sistemas de RRHH tiene un efecto moderador sobre el efecto mediador que los HPWS tienen en el engagement.

III.6.- A modo de síntesis: modelos de investigación propuestos

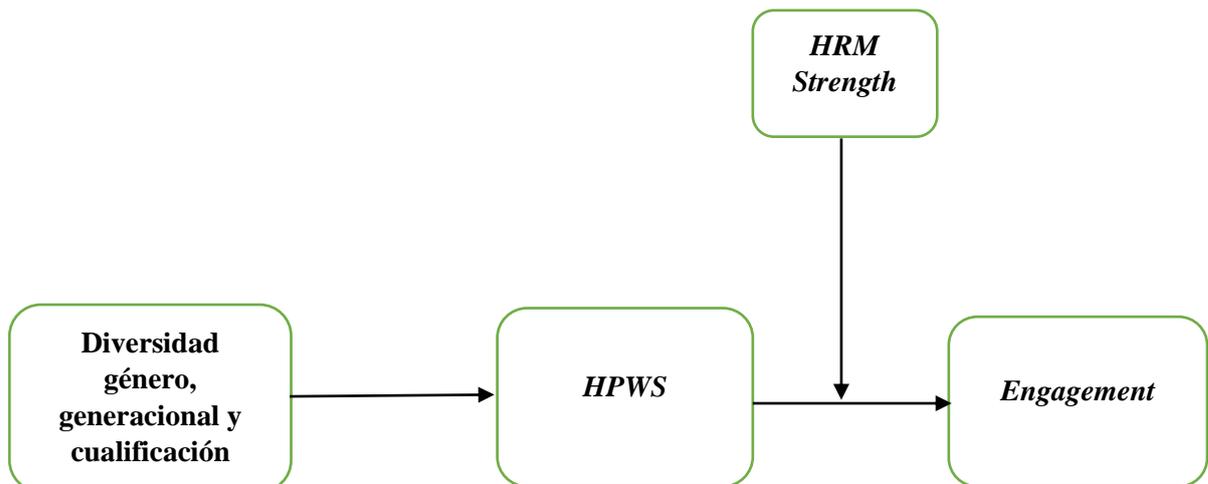
Llegado este punto y a modo de síntesis, las figuras 12 y 13 presentan ambos modelos de investigación propuestos a lo largo de esta tesis, donde quedan reflejadas las relaciones establecidas entre las variables analizadas.

Figura 12. Modelo del efecto moderador. Relación entre los distintos tipos de diversidad y engagement



Fuente: Elaboración propia

Figura 13. Modelo del efecto mediador. Relación entre los distintos tipos de diversidad y engagement



Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV.- Metodología de la investigación

En el presente capítulo nos vamos a centrar en la metodología llevada a cabo con el fin de contrastar las hipótesis planteadas en la investigación. En este sentido, indicaremos tanto la muestra como las variables que se han utilizado. Además, se presentarán las escalas de medición de dichas variables y el tipo de análisis estadístico llevado a cabo.

IV.1.- Metodología elegida

En este apartado se expondrá la metodología elegida para llevar a cabo la investigación. El propósito final de la investigación es la creación de conocimiento mediante la resolución de problemas que se expresan en forma de preguntas, hipótesis y objetivos (Binda y Balbastre-Benavent, 2013). Es labor del investigador la de tomar las decisiones necesarias para llegar al fondo de la investigación (Taylor y Bogdar, 1998; Binda y Balbastre-Benavent, 2013).

Pero previamente a centrarnos en la metodología de investigación utilizada, es necesario hablar del método científico, el cual hace referencia a aquellas tácticas que se emplean para poder crear conocimiento y así, poder explicar determinados fenómenos o establecer relaciones entre ellos (Lafuente y Marín, 2008). El método científico se suele utilizar habitualmente en los estudios de ciencias sociales y en los métodos de investigación empírico-analíticos que se basan en la experimentación y la lógica empírica, así como en la observación de fenómenos y análisis estadístico. Las investigaciones basadas en el método científico pueden ser experimentales o no experimentales. En el caso de ser experimentales, se intenta reproducir las condiciones que permitirán revelar las relaciones de los casos que se pretenden evaluar. Cuando son no experimentales, no es necesaria la recreación de las condiciones, sino que se debe tener en cuenta y tomar en consideración lo que ocurre mientras se lleva a cabo la investigación.

En función de las tácticas utilizadas, se puede distinguir entre el método deductivo y el método inductivo. En cuanto al método deductivo cabe señalar que está dentro de la lógica racional y por ello, partiendo de unas premisas generales, llega a elaborar unos enunciados particulares. El método inductivo, por su parte, se centra en la creación de enunciados generales a partir de la experiencia, a través de la observación de un fenómeno y revisando fenómenos comparables para poder establecer leyes de carácter universal (Lafuente y Marín, 2008).

Por tanto, el método científico proporciona medios que van a permitir alcanzar determinados objetivos a través del proceso de investigación (Lafuente y Marín, 2008).

Desde el punto de vista científico, la investigación permite la aplicación de las técnicas y métodos científicos que sean adecuados para dar respuestas al problema planteado o al tema de interés.

Pero ¿qué es la metodología de investigación, y por qué es importante? Esta hace referencia a todas aquellas decisiones que el investigador debe tomar para poder alcanzar todos los objetivos establecidos en la investigación tal y como se indica en la figura 14. En este sentido, es necesario llevar a cabo los siguientes pasos (Binda y Balbastre-Benavent, 2013):

- Diseñar la investigación.
- Decidir qué estrategia se va a utilizar.
- Decidir qué muestra se debe estudiar.
- Acordar qué métodos se utilizarán para recoger los datos.
- Establecer qué técnicas se utilizarán para analizar los datos recogidos.
- Decidir los criterios para aumentar la calidad de la investigación.

Figura 14. Fases en el proceso de investigación



Fuente: Lafuente y Marín (2008: 7)

Desde el punto de vista científico, la investigación permite aplicar determinadas técnicas y métodos científicos que pueden ser adecuados para dar respuesta a problemas o al tema de interés (Lafuente y Marín, 2008). En la actualidad se pueden encontrar dos paradigmas de investigación que son (Lafuente y Marín, 2008; Binda y Balbastre-Benavent, 2013):

- Modelo racionalista o cuantitativo.
- Modelo naturalista o cualitativo.

Estos modelos se deben aplicar atendiendo al contexto y a la estrategia utilizada en la investigación (Binda y Balbastre-Benavent, 2013). En cuanto a los modelos cualitativos de investigación, hay que indicar que se utilizan cuando no se puede cuantificar la información, así como cuando los datos no sean aplicables o no estén disponibles. Su uso es aconsejable para la obtención de información previa sobre un tema que es desconocido, lo que permitiría desarrollarlo profundamente con posterioridad (Lafuente y Marín, 2008).

En nuestro caso, nos centraremos en el modelo racionalista o cuantitativo ya que, a través de la literatura revisada sobre los *HPWS*, la diversidad y el *engagement*, se ha podido comprobar que la metodología usada mayoritariamente para medir estos constructos es una metodología de corte cuantitativo.

La metodología de investigación cuantitativa está basada en el uso de técnicas estadísticas para poder conocer determinados aspectos que pueden ser de interés sobre el constructo que se está estudiando. Con este tipo de metodología, se pretende conocer cuál es la distribución de ciertas variables que pueden ser de interés para la población. Estas variables pueden ser tanto objetivas como subjetivas (Hueso y Cascant, 2020).

Según el modelo cuantitativo, la ciencia surge como una necesidad de aprender sobre determinados fenómenos que ocurren a nuestro alrededor, así como sus relaciones causa-efecto. Este tipo de metodología se asocia a tres aspectos tales como (Binda y Balbastre-Benavent, 2013):

- 1) La unidad de lenguaje, donde toda observación científica debe conducir a la medición de los fenómenos que se están estudiando.
- 2) La unidad de leyes, que hace referencia a los hechos que se pueden explicar siguiendo los principios que son similares.
- 3) La unidad de método, que está asociada a las formas y medios mediante los cuales se pueden fundamentar las pretensiones de validez.

De acuerdo con Bryman *et al.* (1988) y Binda y Balbastre-Benavent (2013), la metodología cuantitativa tiene un conjunto de características. En primer lugar, el contacto del investigador con el sujeto objeto de estudio es nulo, se mantiene el distanciamiento. El investigador se implica lo menos posible en el contexto social donde se desarrolla el fenómeno estudiado. En segundo lugar, las teorías y los modelos existentes suponen el punto de partida de la investigación, por tanto, el objetivo es el de confirmar o no la veracidad de las teorías y conceptos analizados/utilizados. En tercer lugar, el enfoque que se adopta es estructurado lo que facilita el estudio del fenómeno. Esta estructura es la consecuencia de las técnicas utilizadas para la recogida de la información. En cuarto lugar, también permite que los hallazgos de la investigación se infieran en poblaciones más grandes, esto es, se permite la generalización estadística de los resultados obtenidos. En quinto lugar, la visión de la realidad social que se emite es estática ya que se tiene la tendencia de descuidar los cambios sociales que se pueden producir. En sexto lugar, se aprecia la realidad social como algo externo a los sujetos y como una fuerza que les condiciona. Finalmente, los datos que se obtienen se consideran tangibles, fiables, rigurosos y fieles. Estos tienen mucha precisión debido a que se recogen a través de procedimientos sistemáticos y, se pueden contrastar fácilmente por el resto de los investigadores (Bryman *et al.* 1988; Binda y Balbastre-Benavent, 2013).

Se pueden encontrar autores que relacionan la investigación cuantitativa con la perspectiva epistemológica positivista y con el funcionalismo. Esto viene motivado porque se permite poner el énfasis en la búsqueda de la objetividad, las relaciones causales y de generaciones. Estos paradigmas permiten tener una estrategia de recoger información de forma estructurada, sistemática, con percepción de la necesidad social, de forma estática y fragmentada (Hueso y Cascant, 2012; Atehortúa y Zwerg-Willegas, 2012).

Este tipo de metodología se suele utilizar cuando existe un cuerpo teórico previo y suficientemente fundamentado que permite definir los conceptos que se desean analizar de una forma correcta. También es apropiado su uso cuando se quieren verificar o contrastar hipótesis que se fundamentan en el conocimiento teórico que existe para poder avanzar en la formación de una teoría que esté desarrollada o en fase de desarrollo (Flick, 2009; Gill y Johnson, 2010; Binda y Balbastre-Benavent, 2013).

Si bien es cierto, la metodología cuantitativa no solamente se centra en la explicación o descripción de un único fenómeno, sino que también busca realizar inferencias a partir

de una muestra, es decir, extrapolarla, por ello la importancia de evaluar las relaciones entre las distintas variables observadas. Asimismo, también trata de identificar patrones generales que caracterizan a la totalidad de la población (Binda y Balbastre-Benavent, 2013).

Cuando hablamos de investigación cuantitativa social, el método de análisis que se lleva a cabo es el hipotético-deductivo, que se caracteriza porque el investigador parte de un marco teórico donde pone a prueba las hipótesis establecidas a partir de este. En este caso, se busca que haya hipótesis contrastables, por tanto, el investigador debe ser consciente de las implicaciones que tiene el aceptar o rechazar hipótesis y lo que esto puede aportar a la teoría (Atehortúa y Zwerg-Willegas, 2012).

Son tres las etapas en las que se puede dividir la investigación cuantitativa tales como (Atehortúa y Zwerg-Willegas, 2012):

La etapa 1 o teórica, donde se desarrollan las hipótesis a partir de un marco teórico que se construye con las investigaciones de la comunidad científica.

Etapa 2 o empírica, caracterizada por la realización del trabajo de campo mediante la recogida de los datos.

Etapa 3 o de análisis de datos, en la que se contrastan los resultados obtenidos con el marco teórico establecido.

Dentro de estas tres etapas, podemos encontrar una serie de subetapas que nos ayudarán a entender mejor este proceso de investigación (Atehortúa y Zwerg-Willegas, 2012):

- Es necesario que surja un problema o una necesidad de estudio.
- Hay que realizar una revisión de los conocimientos y antecedentes de la nueva problemática.
- Se debe llevar a cabo la construcción de un marco teórico sobre los temas que se quieren tratar.
- Se tienen que plantear las hipótesis de la investigación.
- Hay que hacer la predicción de las consecuencias de las hipótesis.
- Planear y diseñar la metodología que se quiere utilizar.
- Recoger y analizar los datos.

- Realizar la comprobación empírica.
- Interpretar los resultados.
- Inserir los resultados, problemas y límites en la comunidad científica.

En este caso, los datos que se obtienen son numéricos, por tanto, se muestran hallazgos en forma de relaciones entre variables. El uso de la estadística es necesario para poder realizar el análisis de los datos obtenidos y su posterior presentación. Asimismo, cuando se lleva a cabo una investigación de este tipo, es necesario tener en cuenta la validez y la confiabilidad del contenido a analizar, así como, de los métodos y las técnicas que se van a utilizar para conseguir los resultados y para que estos sean válidos (Atehortúa y Zwerg-Willegas, 2012).

Las técnicas cuantitativas más habituales para realizar la toma de muestras son la encuesta y el cuestionario. Se suelen usar cuestionarios estructurados con preguntas que permiten obtener información sobre determinadas muestras. Las preguntas suelen ser cerradas. Mediante la codificación de las preguntas del cuestionario, se puede facilitar la comparación y el análisis de una forma más clara y precisa (Hueso y Cascant, 2012).

Los datos que se pueden obtener con los cuestionarios pueden ser objetivos, caracterizados por hechos y por cogniciones. Cuando se habla de hechos se hace referencia a medidas como la edad, nivel educativo o género. En cambio, cuando se habla de cogniciones, se hace referencia a índices de los niveles sobre determinados conocimientos (Hueso y Cascant, 2012).

IV.1.1.- Fuentes empleadas en la investigación

Debemos hacer referencia al proceso mediante el cual se ha realizado la búsqueda de las fuentes empleadas para conseguir todos los documentos utilizados en la presente investigación.

Para ello, hemos hecho uso de las fuentes más utilizadas en el ámbito social y de empresa entre las que encontramos: *ABI/Inform*, *Google Académico*, *Scopus*, *Science Direct* y *Dialnet*. De modo que, gracias a estas fuentes hemos llevado a cabo una búsqueda de documentación bibliográfica exhaustiva.

Para comenzar con la búsqueda bibliográfica ha sido necesario elegir bien los términos de búsqueda, entre los más utilizados han sido diversidad, género, generación, cualificación, *HPWS*, *engagement*, *HRM system strenght*, metodología, ecuaciones estructurales, PLS-SEM.

Asimismo, para la obtención de una mejor y mayor calidad de información, los idiomas de los documentos elegidos han sido principalmente el inglés y el castellano.

Hemos tratado de elegir referencias bibliográficas principalmente de la última década y, sobre todo, de los últimos 3 años lo que nos ha permitido tener estudios recientes y de actualidad, si bien es cierto, hemos utilizado referencias bibliográficas más antiguas pero que creemos que son necesarias para tener una mejor comprensión del conocimiento actual.

IV.2.- Recogida de la información

IV.2.1.- Proceso de selección de las empresas. Muestra

Para la selección de las empresas de nuestra muestra, se establecieron varios criterios. Uno de ellos es que las empresas participantes dispusieran de un departamento de recursos humanos desarrollado y que realizaran continuamente prácticas de recursos humanos dentro de los HPWS tales como reclutamiento, selección, orientación, capacitación, motivación y evaluación del desempeño.

Asimismo, nos centramos en empresas que presentaran diversidad en términos de cualificaciones profesionales, generaciones y género. Para ello, hicimos una búsqueda a través de la base de datos SABI (sistema de análisis de balances ibéricos). Esta base de datos además de información financiera de las empresas españolas ofrece datos generales como el número de empleados de la empresa o el contacto. El SABI también permite realizar búsquedas de empresas según el sector, la localización geográfica o la actividad empresarial de las mismas. En este sentido, igualmente, se tuvieron en cuenta para la búsqueda de las empresas otros criterios como el pertenecer al sector industrial y tecnológico, lo que nos permitió el acceso a empresas que cuentan con un volumen de trabajadores considerable, lo que dio como resultado que también se pudieran encontrar distintas formas de diversidad en la empresa y con departamento de recursos humanos.

Así, y basándonos en Martín (2011), en aras a asegurarnos de que las empresas contaban con un departamento de recursos humanos propiamente dicho, optamos por aquellas con un mínimo de 30 trabajadores. Finalmente, tras aplicar todos los criterios en la selección, fueron 3 las empresas que accedieron a participar en esta investigación.

El contacto con las empresas se realizó vía telefónica y con una carta de presentación enviada mediante correo electrónico donde se explicaba cuál era el objetivo de la investigación y cómo se iba a llevar la misma a cabo, todo ello, adjuntando el correspondiente cuestionario.

Los cuestionarios se hicieron llegar a la totalidad de los empleados de las distintas empresas que han participado en esta investigación, lo que ha permitido la medición de las diferentes variables tales como el nivel de *engagement* que tienen, así como para medir la influencia ejercida por los *HPWS* en la relación entre los distintos tipos de diversidad y el *engagement*, y también, para poder medir la fortaleza de los sistemas de prácticas de recursos humanos.

El acceso a los empleados se realizó mediante la colaboración de los directores de RRHH y directores generales de las diferentes empresas y, para facilitar que los empleados tuvieran acceso a los cuestionarios, se diseñaron los cuestionarios en plataformas digitales permitiendo a los directores de recursos humanos enviarlos por vía online.

El total de empleados que finalmente ha constituido la muestra de nuestra investigación ha sido de 95 empleados. Por tanto, atendiendo a las exigencias de la muestra mínima fijada por Hair *et al.* (2017), el tamaño de la muestra cumple con el mínimo exigible tal y como se indicará posteriormente.

En cuanto a la diversidad de género de la muestra, el total de hombres y mujeres que hemos conseguido queda reflejado en la tabla 22, reflejando la existencia de tal diversidad.

Tabla 22. Diversidad de género

Diversidad de Género	N	%
Mujer	46	48,4%
Hombre	49	51,6%

Fuente: Elaboración propia

En lo referente a la diversidad generacional, la muestra recogida está formada por empleados de la generación X, Y, Z tal y como se indica en la tabla 23, mostrándonos que hay una gran presencia de empleados de la Generación X, siendo la media de edad de 40,25 años.

Tabla 23. Diversidad generacional

Diversidad Generacional	N	%
GBB	6	6,3%
GX	59	62,1%
GY	30	31,6%

Fuente: Elaboración propia

Y finalmente, en cuanto al nivel de cualificación de los empleados, la muestra proporciona datos de todas las cualificaciones, tal y como se puede observar en la tabla 24.

Tabla 24. Diversidad en el nivel de cualificación de los empleados

Diversidad nivel de cualificación	N	%
Doctorado	2	2,1%
Máster	22	23,2%
Grado	39	41,1%
FP	19	20,0%
Bachiller	7	7,4%
EI	6	6,3%

Fuente: Elaboración propia

IV.2.2.- Método de recogida de información

El método de recogida de datos, tal y como se ha anticipado, fue el cuestionario. Se trata de un instrumento estandarizado que se utiliza para la recogida de datos durante el trabajo de campo en investigaciones cuantitativas (Meneses y Rodríguez, 2011). El uso de los cuestionarios está muy extendido debido a que está formado por una serie de preguntas estructuradas que se realizan a una muestra de la población para la investigación (Bailey, 1982).

La utilización de cuestionarios implica beneficios e inconvenientes. En cuanto a las ventajas, nos podemos encontrar con un menor coste al no tener la necesidad de estar presente en el momento de la respuesta de los cuestionarios. Permite recoger muestras que están dispersas geográficamente de forma rápida. Las respuestas de los cuestionarios pueden ser anónimas, favoreciendo las investigaciones en ciencias sociales al aumentar la objetividad. El análisis de los datos obtenidos en los cuestionarios es más rápido y simple que en las entrevistas (Bailey, 1982).

En cuanto a los inconvenientes de la utilización de los cuestionarios, nos encontramos que el investigador no se encuentra presente para ayudar a las personas a responder el cuestionario, lo que puede provocar dudas en la contestación de determinadas preguntas, así como el riesgo de que no se responda a la totalidad de las preguntas o estas se respondan sin sinceridad (Bailey, 1982).

En el caso del cuestionario que hemos desarrollado, este se encuentra estructurado de la siguiente manera. En primer lugar, se recoge la información sobre las variables de control entre las que se encuentran años de experiencia, edad y departamento.

En segundo lugar, se recogen todos los datos pertenecientes a los distintos tipos de diversidad (género, generación y nivel de cualificación).

Por último, se pueden encontrar las 79 preguntas que nos han permitido recoger la información sobre los *HPWS*, el *engagement* y la *HRM System strength* tal y como se muestra en el Anexo.

IV.2.2.1.- Tipos de variables

Como se indicará con mayor detalle en los próximos apartados, para llevar a cabo el contraste de las hipótesis planteadas en esta investigación, se ha procedido a utilizar el método de análisis estadístico de ecuaciones estructurales PLS-SEM. En los modelos estructurales se pueden distinguir distintos tipos de variables según sea su papel o su medición (Ruiz *et al.* 2010):

- Las variables observables, que son aquellas variables que se pueden medir de forma directa.
- Las variables latentes, que son las variables que se desean medir pero que no se puede hacer de forma directa porque no son observables.
- Las variables de error, que representan los errores que se asocian a la medición de una variable que no ha sido tomada en cuenta en el modelo y que, puede afectar a la medición de las variables observadas.
- Las variables exógenas son aquellas que afectan a otra variable y que a su vez no reciben el efecto de otra variable, también se les conoce como variables independientes.
- Las variables endógenas son las que reciben el efecto de otra variable, las cuales también son conocidas como variables dependientes.

En nuestra investigación contamos con variables latentes como son el *engagement* y la *HRM system strength*. Estas variables no se pueden medir de forma directa ya que nos

muestran percepciones y comportamientos. Esto supone que para su medición sea necesario el uso de cuestionarios (Ruiz *et al.* 2010). En cuanto a variables observables encontramos los distintos tipos de diversidad que podemos encontrar en la empresa como la diversidad de género, generacional y en el nivel de cualificación, así como los *HPWS*.

IV.2.2.2.- Medición de las variables

A excepción de los tres tipos de diversidad analizados, el resto de las variables han sido medidas a través de la utilización de escalas. Una escala de medición “*constituye un conjunto de ítems, frases o preguntas que permiten medir el nivel alcanzado por un atributo o concepto determinado no directamente observable en un objeto*” (Vila *et al.* 2000: 1). Por tanto, las escalas nos han ayudado a obtener la información acerca de las variables que conforman el modelo propuesto en la tesis de una manera fiable y válida, permitiendo el contraste de las hipótesis planteadas (Zapata y Canet, 2008).

Para el diseño de las escalas se realizó una amplia revisión de la literatura versada en los temas objeto de estudio. Consecuentemente, obtuvimos los ítems considerados más adecuados para la medición de las variables de la investigación. Casi la totalidad de las escalas utilizadas han sido validadas en trabajos previos y sus ítems han sido redactados y adaptados a los requerimientos de la investigación con el objetivo de que los encuestados tuvieran una mejor comprensión de estos.

En este sentido, se utilizaron escalas Likert de 7 puntos semánticos que nos han permitido conocer las percepciones y opiniones de los trabajadores respecto al *engagement*, a la fortaleza de los sistemas de recursos humanos y a los *HPWS*. La escala Likert fue seleccionada por su uso en todos los estudios previos revisados sobre los constructos que se han investigado, como por ejemplo en Sun *et al.* (2007), García-Chas *et al.* (2012), Zhang *et al.* (2014); Delmotte *et al.* (2012), Bednall *et al.* (2014) y Aguilar y Dipp, (2014).

IV.- 2.2.2.1.- Diversidad

En lo concerniente a la medición de las variables referentes a los distintos tipos de diversidad que se encuentran en las empresas, se han utilizado las siguientes medidas tal y como se indica a continuación.

IV.- 2.2.2.1.1.- Diversidad generacional

En el caso de la medición de la diversidad generacional y, atendiendo a los estudios previos realizados, se ha medido teniendo en cuenta los tramos o franjas de edades por generaciones de los empleados que pueden formar parte de las empresas estudiadas, es decir franjas de edades pertenecientes a la generación tradicionalista, generación Baby Boom, generación X, generación Y o generación Z. Para ello, nos hemos basado en Rood (2010) y Martínez (2015).

IV. 2.2.2.1.2.-Diversidad de género

En lo concerniente a la medición de la diversidad de género, se quiere atender a la proporción de hombres y mujeres que se pueden encontrar en las empresas que son objeto de estudio. Para su medición, hemos utilizado dos categorías dentro del género como son el masculino y el femenino. También hemos utilizado el índice de Blau, el cual está considerado como el índice más fiable y consistente de la heterogeneidad. En este índice, B corresponde con el índice de Blau y P es el porcentaje de miembros en cada i-ésima categoría de las K existentes (en nuestro caso, una para cada género K=2). Cuanto más elevado es el valor de B, mayor será el grado de diversidad y dado que los valores varían entre 0 y (K-1) /K, la diversidad máxima será cuando B alcance el valor de 0.5. Y para calcular esta diversidad se ha tomado el número de hombres y mujeres en nuestra muestra (Romero *et al.* 2017; García y Vargas, 2019). Este índice queda representado de la siguiente manera:

$$B = 1 - \sum_{i=1}^k p_i^k$$

IV.- 2.2.2.1.3.-Diversidad en el nivel de cualificación

En cuanto a la medición de la diversidad en las cualificaciones de los trabajadores, hemos utilizado el nivel educativo de los empleados de las empresas analizadas. Para ello, nos hemos basado en el estudio realizado por Bantel y Jackson (1989), donde utiliza seis categorías para medir el nivel de educación de los empleados, que van desde escuela secundaria a estudios de doctorado. Por tanto, las distintas cualificaciones consideradas en el estudio han sido: estudios inferiores, bachiller, formación profesional, grado (licenciatura y diplomatura), máster y doctorado.

IV.- 2.2.2.1.4.- Engagement

Para la medición de esta variable se utilizó el Inventario de Medición del *Engagement* en el Trabajo IMET (Aguilar y Dipp, 2014). Este cuestionario está validado, lo que permitió medir el grado de *engagement* de los empleados de la empresa con fiabilidad.

Este cuestionario está estructurado en cuatro bloques correspondiendo a cada uno de los componentes identificados del *engagement* a saber, las emociones positivas, el autoconcepto laboral positivo, el apoyo social percibido y la resiliencia en el trabajo. Asimismo, cuenta con un total de 44 ítems que están presentados como planteamientos cerrados, es decir, son afirmaciones cuyas respuestas se encuentran estructuradas en una escala Likert de 7 valores que van desde 1 (Nunca/Ninguna vez) hasta 7 (Siempre/Todos los días). El ítem número 3 que hace referencia a la fatiga en el trabajo, se incluye para verificar que la persona que está respondiendo al cuestionario entiende adecuadamente los ítems, si bien es cierto, al cuantificarse este ítem se debe valorar de forma inversa (Aguilar y Dipp, 2014).

El objetivo de este cuestionario es el de dar a conocer el nivel de *engagement* que presentan las personas desde su percepción en el ámbito laboral. Aguilar y Dipp (2014) han incorporado en el cuestionario IMET las aportaciones y escalas de otros cuestionarios que también han sido utilizados para la medición del *engagement* tales como, el *UWES* (*Utrecht Work Engagement*) de Salanova y Schaufeli (2009), así como la Escala de apoyo social percibido de Barraza (2010) (Aguilar y Dipp, 2014).

IV.- 2.2.2.1.5.- Los High Performance Work Systems (HPWS)

Para la medición de los *HPWS* se ha utilizado la escala de García-Chas *et al.* (2012), que a su vez es una adaptación de la escala desarrollada por Sun *et al.* (2007), así como la escala desarrollada por Zhang *et al.* (2014). Con estas escalas se han podido medir las diferentes variables que conforman los *HPWS* tales como los procesos de reclutamiento, selección y orientación, la formación de los empleados, las oportunidades de desarrollo, la evaluación del desempeño y la motivación tanto interna como externa de los empleados.

IV.- 2.2.2.1.6- Fuerza del sistema de prácticas de RRHH

En lo concerniente a la medición de la fortaleza de las prácticas de recursos humanos (*HRM System strength*), se han utilizado las escalas de Bednall *et al.* (2014) y las escalas de Delmotte *et al.* (2012). Estas escalas nos han permitido medir los principales componentes de la fortaleza de los sistemas de recursos humanos tales como la distinción, la consistencia y el consenso.

IV.- 2.2.2.1.7- Variables de control

También se incluyeron una serie de variables de control tales como los años de experiencia en la empresa, el departamento y la actividad en la que los empleados llevan a cabo el desempeño de sus tareas. Dicha información se recabó en la parte de información general del cuestionario permitiendo un mejor conocimiento de la empresa y el tipo de empleados a los que se les entregaron los cuestionarios.

IV.3.- Métodos de análisis de los datos: PLS-SEM

Con la finalidad de dar respuesta a las hipótesis planteadas durante esta investigación, creemos conveniente el uso de un estudio de corte cuantitativo para poder medir por una parte la relación entre los distintos tipos de diversidad y el *engagement* y, por otra parte, el posible efecto mediador o moderador de los *HPWS*, así como el posible efecto moderador de la *HRM strength* en esta última relación.

Para ello, se ha utilizado el modelo de ecuaciones estructurales basado en la varianza: *Partial Least Squares (PLS)*. Para explicar este modelo es necesario hablar del uso de los modelos de ecuaciones estructurales (SEM). Estos modelos se han convertido en uno de los desarrollos más importantes del análisis multivariante y su uso se ha extendido en las investigaciones de ciencias sociales, ya que en estas investigaciones la mayoría de los conceptos no son directamente observables (Gefen *et al.* 2000). El SEM combina el uso de variables latentes o no observables (satisfacción, *engagement*, cultura organizativa, etc.) que hacen representación de conceptos de la teoría, y datos que provienen de medidas (indicadores o variables manifiestas) que se utilizan para el análisis estadístico y que proporciona evidencias sobre las relaciones entre variables latentes (Williams *et al.* 2009). Estos modelos pueden llevarse a cabo por dos técnicas tales como (Barroso *et al.* 2010):

- Métodos basados en el análisis de la covarianza (CB-SEM).
- Métodos basados en la varianza como el *Partial Least Squares (PLS)*.

Se puede encontrar una serie de pautas por las cuales podemos identificar los motivos para utilizar o bien el modelo CB-SEM o bien el modelo PLS-SEM. En este sentido, en primer lugar, cabe indicar que PLS-SEM no se debe utilizar como una alternativa universal al uso de CB-SEM. En segundo lugar, ambos métodos difieren desde un punto de vista estadístico, ya que se han diseñado para objetivos diferentes y se basan en distintas filosofías de medidas. En tercer lugar, ninguno de los dos métodos es superior al otro, así como que ninguna de ellas es apropiada para todas las situaciones. En cuarto lugar, las fortalezas de PLS-SEM son limitaciones para CB-SEM y viceversa.

Por ello, es importante que los investigadores comprendan cuáles son las diferentes aplicaciones para las que fueron diseñadas cada uno de los métodos, de esta manera podrán decidir de manera correcta qué método deben usar cuando se corresponda. Por tanto, el investigador debe ser capaz de aplicar la técnica SEM que mejor se adapte a su objetivo de investigación, a las características de los datos y a la configuración del modelo (Hair *et al.* 2017).

En lo referente a los métodos CB-SEM, mencionar que tienen el objetivo de testar teorías, confirmarlas o llevar a cabo la comparación de teorías alternativas. Esto se lleva

a cabo determinando en qué medida un modelo teórico propuesto puede estimar la matriz de covarianza de un conjunto de datos procedentes de una muestra. Este modelo se suele utilizar cuando los términos de error requieren que haya especificaciones adicionales, como pueden ser la covariación. También es útil cuando el modelo estructural tiene relaciones circulares. Así como cuando la investigación requiere el uso de un criterio de bondad de ajuste global (Hair *et al.* 2017).

En cuanto a PLS-SEM, los tipos de investigaciones con los que se suele utilizar comúnmente son los siguientes (Henseler *et al.* 2018; Henseler, 2018):

- Cuando la investigación es confirmatoria, es decir, que trata de comprender las relaciones causales entre variables con el objetivo de testar hipótesis causales que expliquen por qué cierto fenómeno empírico ocurre (Henseler *et al.* 2018; Henseler, 2018).
- En el caso de que la investigación sea explicativa donde se trata de comprender las relaciones causales entre variables, así como, explicar fenómenos específicos que están tratados como variables dependientes. Si bien es cierto, a la unión de la investigación confirmatoria y la explicativa se le denomina investigación causal (Henseler *et al.* 2018; Henseler, 2018).
- Cuando la investigación es exploratoria y se tiene como objetivo el poder identificar las posibles relaciones entre constructos y se puede entender como un medio heurístico para la construcción de una nueva teoría. Por ello, este tipo de investigación es una identificación rápida de potenciales relaciones entre variables y representa una perspectiva inductiva (Henseler *et al.* 2018; Henseler, 2018).
- En investigaciones descriptivas que se enfocan en cantidades que describen la población. Describe de qué manera se deben agregar los valores de las variables a las potencias de la proxy (Henseler *et al.* 2018; Henseler, 2018).
- Cuando la investigación es predictiva y se generan predicciones para casos individuales y son precisos en las nuevas observaciones, donde se pueden hacer interpretaciones de forma temporal, donde se dan observaciones en un periodo temporal futuro y de forma transversal para predecir observaciones que no se incluyeron en la muestra original que se utilizó para testar el modelo (Henseler *et al.* 2018; Henseler, 2018).

Asimismo, se entiende que el uso de PLS-SEM se lleva a cabo cuando surgen algunas de las circunstancias que se exponen a continuación (Hair *et al.* 2017):

- 1) Cuando el objetivo de la investigación sea la predicción de los constructos objetivos clave o identificar constructos determinados clave.
- 2) Que haya constructos medidos formativamente en el modelo estructural, es decir, donde los ítems determinan el significado del constructo. Es cierto que las medidas formativas también pueden utilizarse en CB-SEM, pero para ello se requieren algunas modificaciones en la especificación del constructo, por ejemplo: el constructo debe tener indicadores tanto reflectivos (donde la causalidad se produce desde el constructo hacia los indicadores) como formativos para poder cumplir con los requisitos de especificación.
- 3) Se puede utilizar cuando el modelo estructural sea complejo, es decir, tenga muchos indicadores y constructos.
- 4) Es útil cuando el tamaño de la muestra es pequeño y/o los datos sigan una distribución que no es normal.
- 5) Cuando se planifique usar las puntuaciones de las variables latentes en subsiguientes análisis (Hair *et al.* 2017).

Tal y como hemos dicho anteriormente, nos hemos centrado en el modelo PLS-SEM debido a que, este trabaja con bloques de variables (componentes) y estima parámetros del modelo gracias a la maximización de la varianza explicada de todas las variables dependientes (tanto latentes como observables) (Chin, 1998b). Es un método que permite estimar modelos complejos que están formados por muchos constructos, indicadores y caminos estructurales sin imponer supuestos de predicción sobre los datos. Su uso es principalmente para poder desarrollar teorías en investigación exploratoria ya que se centra en la explicación de las variables dependientes finales cuando se examina el modelo (Hair *et al.* 2017). Además, es un enfoque causal-predictivo que pone el énfasis en la predicción de los modelos estadísticos y sus estructuras se han diseñado para proporcionar explicaciones causales. Esta técnica supera la dicotomía entre explicación y predicción, que es la base del desarrollo de aplicaciones gerenciales (Hair *et al.* 2017). Este modelo se utiliza en diversidad de disciplinas tales como: dirección estratégica, marketing, organizaciones y grupos, contabilidad, gestión del conocimiento, dirección de

operaciones, sistemas de información, recursos humanos, empresa familiar, turismo o hostelería.

En PLS-SEM, para que el tamaño de la muestra tenga relevancia en la investigación que se quiere llevar a cabo, este debe ser igual a la mayor cifra que se obtiene de los dos casos siguiente (Hair *et al.* 2017):

- 1) Multiplicar por 10 el número más alto de indicadores formativos empleados para medir un determinado constructo, o
- 2) Multiplicar por 10 el número más alto de relaciones estructurales que llegan a un determinado constructo en un modelo estructural.

Por tanto, esta regla quiere decir que el tamaño de la muestra mínimo debería ser el resultado de multiplicar por 10 el número máximo de flechas que apuntan a una variable latente en cualquier parte del nomograma PLS. En nuestro caso, el número máximo de relaciones estructurales que llegan a un determinado constructo del modelo estructural son 5, por tanto, la muestra mínima en este caso debería ser de 50 empleados y en nuestro caso es de 95. Lo mismo sucede con la otra regla en cuanto al número máximo de indicadores formativos que van a un determinado constructo, en nuestro caso el mayor número de indicadores formativos se da en los *HPWS* con 5 indicadores. Por tanto, en este caso también se cumplen los requisitos mínimos exigidos.

A modo de resumen, Hair *et al.* (2017) basándose en Hair *et al.* (2011) adaptan una tabla donde se indican una serie de características que son clave para entender el uso de PLS-SEM en las investigaciones tal y como se puede observar en la tabla 25.

Tabla 25. Características del modelo PLS-SEM

Características de los datos	
Tamaño muestras	<ul style="list-style-type: none"> • No hay problemas de identificación cuando los tamaños muestrales son reducidos • Se suelen alcanzar habitualmente niveles altos de potencia estadística cuando hay pequeños tamaños muestrales • Los tamaños muestrales más grandes pueden incrementar la precisión o consistencia de las estimaciones que hace PLS-SEM
Distribución de los datos	<ul style="list-style-type: none"> • No hay suposiciones respecto a la distribución de los datos; PLS-SEM es un método no paramétrico
Valores perdidos	<ul style="list-style-type: none"> • Es altamente robusto siempre que los valores perdidos estén por debajo de un nivel razonable
Escalas de medida	<ul style="list-style-type: none"> • Funciona bien con los datos métricos, datos escalados (ordinales) cuasi-métricos y con variables con codificación binaria (con ciertas restricciones) • Existen limitaciones cuando se usan datos categóricos para medir las variables latentes endógenas
Características del modelo	
Número de ítems en cada constructo del modelo de medida	<ul style="list-style-type: none"> • Admite constructos medidos tanto con uno como con varios ítems
Relaciones entre los constructos y sus indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Incorpora fácilmente modelos de medida reflectivos y formativos
Complejidad del modelo	<ul style="list-style-type: none"> • Puede tratar modelos complejos con muchas relaciones estructurales
Configuración del modelo	<ul style="list-style-type: none"> • No se permiten bucles causales (no se admiten relaciones circulares) en el modelo estructural

Propiedades del algoritmo PLS-SEM	
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar la cantidad de varianza no explicada (maximizar el valor de la R)
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Converge después de unas pocas interacciones (incluso en situaciones con modelos complejos o con grandes conjuntos de datos) en la solución óptima; algoritmo eficiente
Naturaleza de los constructos	<ul style="list-style-type: none"> • Vistos como <i>proxies</i> de los conceptos latentes objetos de investigación, representados por compuestos
Puntuaciones de los constructos	<ul style="list-style-type: none"> • Estimadas como combinaciones lineales de sus indicadores • Son determinadas • Usadas para propósitos predictivos • Pueden usarse como inputs para sucesivos y posteriores análisis • No se ven afectadas por insuficiencias de datos
Estimación de los parámetros	<ul style="list-style-type: none"> • Las relaciones del modelo estructural generalmente se subestiman (sesgo PLS-SEM) y las relaciones del modelo de medida, están habitualmente sobreestimadas (sesgo PLS-SEM) cuando se estiman con datos provenientes de modelos de factor común • Fenómenos de la consistencia en general • Niveles elevados de potencia estadística
Aspectos de la evaluación del modelo	
Evaluación del modelo global	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un criterio consolidado de bondad de ajuste global
Evaluación de los modelos de medida	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de medida reflectivos: valoración de la fiabilidad y validez por medio de diversos criterios • Modelos de medida formativa: valoración de la validez, relevancia y significación de los pesos de los indicadores, colinealidad de los indicadores
Evaluación del modelo estructural	<ul style="list-style-type: none"> • Colinealidad entre los distintos constructos, significación de los coeficientes <i>path</i>, criterios para medir la capacidad predictiva del modelo

Análisis adicionales	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de la matriz importancia-rendimiento• Efectos de mediación• Modelos de componentes jerárquicos• Análisis multi-grupo• Descubrimiento y tratamiento de la heterogeneidad no observada• Invarianza del modelo de medida• Efectos de moderación
----------------------	---

Fuente: Hair et al. (2017: 43-45)

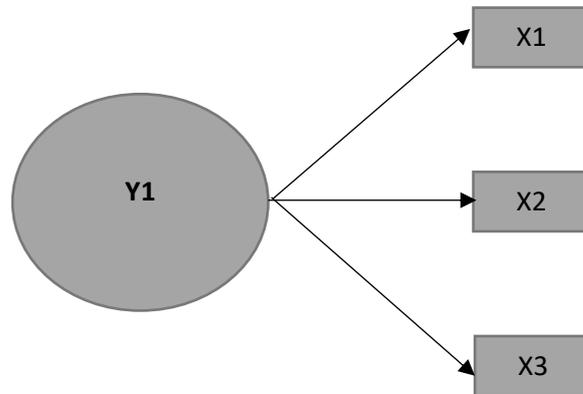
Asimismo, cuando se hace referencia al modelo PLS-SEM hay que mencionar que este modelo está formado por dos elementos tales como son un modelo estructural o modelo interno y modelos de medida o modelos externos, tal y como se puede observar en la figura 17 (Hair *et al.* 2017).

El modelo estructural está formado por diversos constructos, es decir, nos muestra las relaciones entre los diferentes constructos de la investigación (Hair *et al.* 2017).

Los modelos de medida enseñan las relaciones entre los constructos y los indicadores que los forman. Dentro de los modelos de medida se pueden encontrar dos tipos de variables tales como las variables latentes exógenas y las variables latentes endógenas. Las variables latentes exógenas hacen referencia a aquellos constructos que ayudan a explicar otros constructos del modelo. Las variables latentes endógenas son aquellos constructos que son explicados en el modelo (Hair *et al.* 2017).

También se pueden encontrar dos formas de medir los constructos de la investigación en PLS-SEM y es, mediante medidas formativas y reflectivas. En cuanto a las medidas reflectivas, hay que indicar que también se las conoce como Modo A. En estas medidas la dirección de las flechas va desde el constructo hacia los indicadores tal y como se puede apreciar en la figura 15, y representan los efectos de un constructo subyacente donde la causalidad se produce desde el constructo a los indicadores (Hair *et al.* 2017).

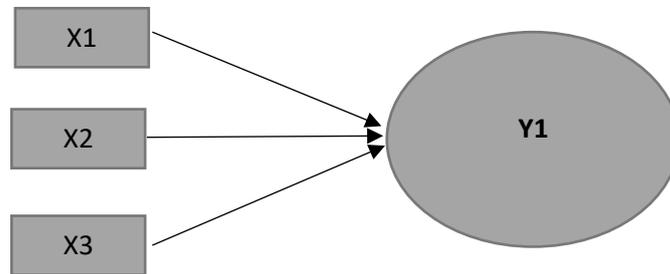
Figura 15. Modelo Reflectivo



Fuente: Elaboración Propia basada en Hair *et al.* (2017)

En cuanto a las medidas formativas, también se las conoce como Modelo B en PLS-SEM. En este caso, las flechas apuntan desde las variables o indicadores al constructo, indicando una relación causal en esa dirección como se puede apreciar en la figura 16. Este modelo se basa en la suposición de que los indicadores causales que están formando el constructo lo hacen por medio de combinaciones lineales. En este caso, los ítems determinan el significado del constructo, lo que puede implicar que la omisión de alguno de ellos pueda alterar la naturaleza del constructo que se está investigando (Hair *et al.* 2017).

Figura 16. Modelo Formativo



Fuente: Elaboración Propia basada en Hair *et al.* (2017)

A continuación, en la tabla 26 se pueden ver las directrices necesarias que se han tenido en cuenta para poder establecer si el modelo de nuestra investigación es formativo o reflectivo.

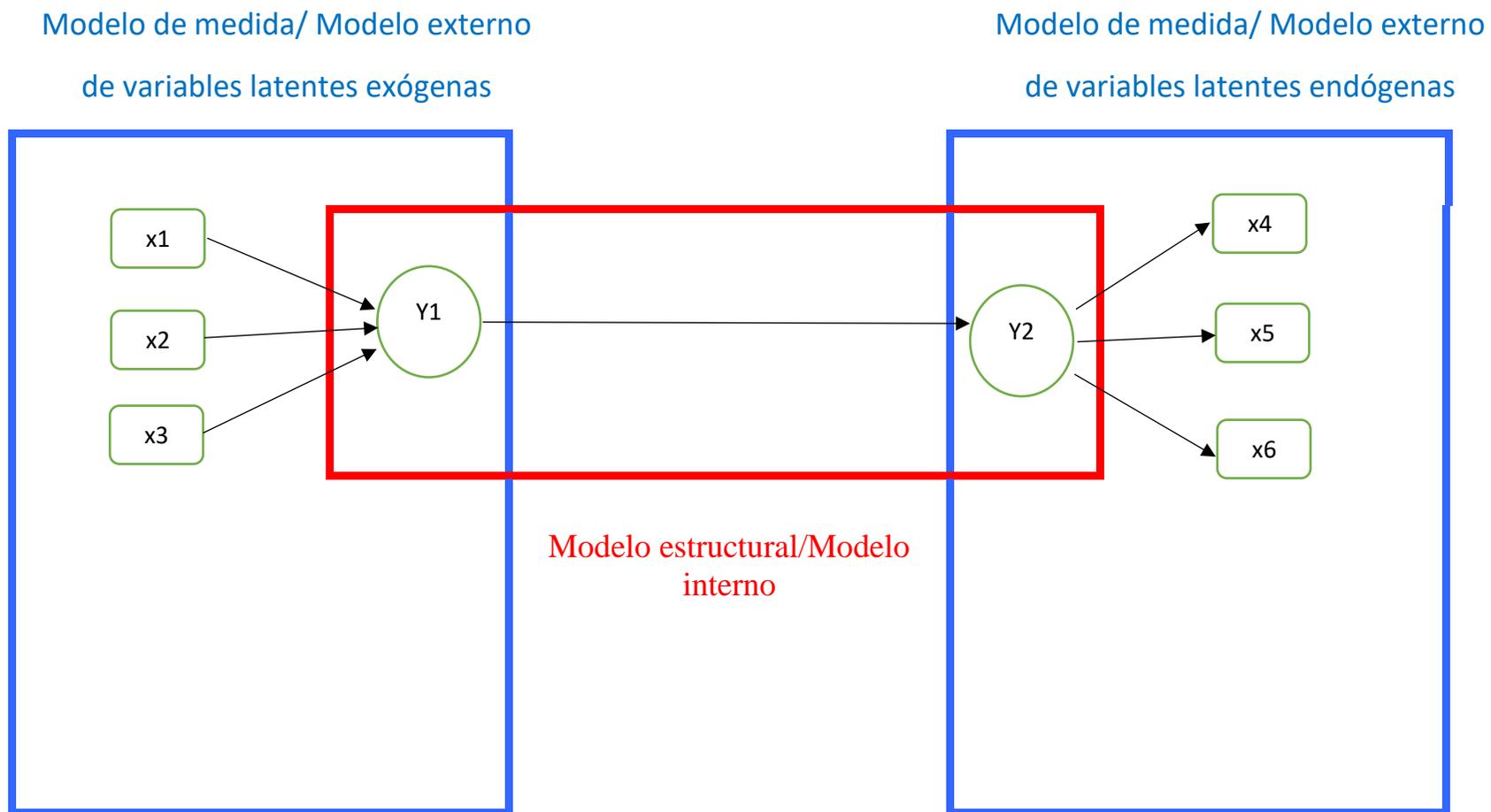
Tabla 26. Directrices para la elección de un modelo de medida reflectivo o formativo

Criterio	Decisión
Prioridad causal entre el indicador y el constructo	<ul style="list-style-type: none"> • Desde el constructo a los indicadores: reflectivo • Desde los indicadores al constructo: formativo
¿Es el constructo un concepto (rasgo) que explica los indicadores o es más bien una combinación de los indicadores?	<ul style="list-style-type: none"> • Si es un rasgo: reflectivo • Si es una combinación: formativo
¿Los indicadores representan consecuencias o causas del constructo?	<ul style="list-style-type: none"> • Si son consecuencias: reflectivo • Si son causas: formativos
¿Es necesariamente cierto que, si la valoración del concepto (rasgo) cambia, todos los ítems cambiarán de manera similar (asumiendo que estén codificados del mismo modo)?	<ul style="list-style-type: none"> • Si es cierto: reflectivo • Si no es cierto: formativo
¿Son los ítems mutuamente intercambiables?	<ul style="list-style-type: none"> • Sí: reflectivo • No: formativo

Fuente: Hair *et al.* (2017: 80)

En nuestro caso, atendiendo a las directrices que se muestran en la tabla 26, hemos establecido que el modelo de nuestra investigación es un modelo formativo.

Figura 17. Nomograma de un Modelo Estructural y Modelo de Medida en PLS-SEM



Fuente: Elaboración propia basada en Gefen *et al.* (2000) y Hair *et al.* (2017)

Capítulo V.- Análisis de los resultados obtenidos

En el presente capítulo se procederá a la realización del análisis estadístico de los datos obtenidos mediante los cuestionarios. Para este análisis se llevará a cabo el uso de diversos métodos estadísticos con el objetivo de proferir una mayor fiabilidad y solidez a la investigación y a los resultados obtenidos. Se utilizará el programa SPSS para poder realizar un análisis de fiabilidad de los resultados obtenidos, así como, el ya mencionado *Partial Least Squares* (PLS-SEM) que será el método principal que nos permitirá contrastar las hipótesis planteadas.

V.1.- Análisis de los datos obtenidos

En primer lugar, para comprobar la fiabilidad de la escala del cuestionario utilizado en esta tesis, mediante el programa SPSS se llevó a cabo un proceso de análisis de fiabilidad de la escala.

Para ello, se ha procedido al análisis de las escalas de manera independiente, así como en conjunto, donde se ha podido comprobar que las escalas tienen un índice de fiabilidad alto, siendo los resultados los mostrados en la siguiente tabla 27:

Tabla 27. Análisis de fiabilidad de las escalas

HPWS		ENGAGEMENT		HRM-S		CONJUNTO	
Alfa de Cronbach	N de elementos						
,959	16	,951	44	,959	16	,972	82

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, para el análisis del nivel de *engagement* de los diferentes grupos de diversidad, hemos analizado los datos obtenidos mediante el cuestionario IMET. En primer lugar, debemos decir que los niveles de *engagement* totales de los trabajadores que han formado parte de la muestra son altos siendo de un 5,84%.

Si se analizan los niveles de *engagement* atendiendo a los distintos grupos de diversidad, encontramos los siguientes datos. En primer lugar, en cuanto a la diversidad de género, atendiendo al índice de Blau se puede decir que sí existe diversidad ya que su valor máximo ha alcanzado un 0,5. En cuanto a los niveles de *engagement* de hombres y mujeres se puede apreciar en la siguiente tabla 28 que, habiendo diversidad de género, en este caso las mujeres muestran unos niveles ligeramente más altos de *engagement* que los hombres:

Tabla 28. Niveles de *engagement* y diversidad de género

Diversidad Género	Nivel medio de <i>engagement</i> (%)
Hombres	5,81
Mujeres	5,87
Total	5,84

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los niveles de *engagement* de los empleados según generación, los resultados muestran que la generación del *Baby Boom* tiene los niveles más altos de *engagement*, seguidos de la generación X y de la generación Y respectivamente tal y como se puede ver en la siguiente tabla 29:

Tabla 29. Niveles de *engagement* y diversidad generacional

Diversidad generación	Nivel medio de <i>engagement</i> %
GBB	6,41
GX	5,95
GY	5,52
Total	5,86

Fuente: Elaboración propia

Los niveles de *engagement* según el nivel de cualificación de los empleados se muestran a continuación en la tabla 30:

Tabla 30. Niveles de *engagement* y diversidad en el nivel de cualificación

Diversidad Cualificación	Nivel medio de <i>engagement</i> (%)
Máster	5,77
Doctorado	5,81
FP	5,88
Bachiller	6,20
EI	5,74
Grado	5,82
Total	5,87

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, se puede observar que los niveles de *engagement* atendiendo a cada una de las distintas diversidades son altos.

V.1.1.- Análisis de los resultados mediante el modelo PLS-SEM

A continuación, realizaremos el análisis de los resultados obtenidos mediante el modelo de ecuaciones estructurales basados en la varianza PLS-SEM. En la tabla 31 se pueden apreciar los pasos que se han seguido para evaluar los resultados obtenidos durante la investigación mediante el programa PLS-SEM. Esta evaluación se lleva a cabo en un proceso de dos etapas. Este proceso implica valorar por separado los modelos de medida (dependiendo de cual tengas o de si tienes los dos modelos) y el modelo estructural.

Tabla 31. Evaluación sistemática de los resultados en PLS-SEM

Fase 1: Evaluación del modelo de medida	
Fase 1a: modelos de medida reflectivos	Fase 1b: modelos de medida formativos
<ul style="list-style-type: none"> • Consistencia interna (alfa de Cronbach, fiabilidad compuesta) • Validez convergente (fiabilidad del indicador, varianza extraída media) • Validez discriminante 	<ul style="list-style-type: none"> • Validez convergente • Colinealidad entre los indicadores • Magnitud y significación de los pesos de los indicadores
Fase 2: evaluación del modelo estructural	
<ul style="list-style-type: none"> • Coeficiente de determinación R^2 • Relevancia predictiva Q^2 • Magnitud y significación de los coeficientes <i>path</i> • Tamaños de los efectos f^2 • Tamaños de los efectos q^2 	

Fuente: Hair *et al.* (2017: 143)

En nuestro caso, en cuanto a la evaluación del modelo de medida utilizaremos la fase 1b dirigida al análisis de modelos formativos, donde analizaremos en primer lugar la validez convergente, seguida de la colinealidad entre los indicadores y la magnitud y significación de los pesos de los indicadores.

Asimismo, nuestro modelo se analizará en dos partes, donde en la primera se evaluará el efecto moderador de los *HPWS* y en el segundo el efecto mediador de los *HPWS*.

V.2.- Evaluación del modelo de medida

En primer lugar, evaluamos la validez convergente de los distintos constructos que conforman nuestro modelo, para ello, hemos realizado la evaluación de estos constructos de forma individualizada. Para la existencia de la validez convergente en los constructos formativos es necesario que el umbral de los coeficientes *path* sea $\geq 0,7$. Para ello, debemos tener en cuenta las correlaciones entre las variables latentes medidas formativamente tal y como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 32. Validez Convergente: correlación entre las variables latentes

	Cualificación	Engagement	Generación	Género	HPWS	HRM-S
Cualificación	1,000	0,083	-0,218	-0,108	0,018	0,205
Engagement	0,083	1,000	-0,390	-0,128	0,867	0,747
Generación	-0,218	-0,390	1,000	0,061	-0,359	-0,325
Género	-0,108	-0,128	0,061	1,000	-0,058	-0,224
HPWS	0,018	0,867	-0,359	-0,058	1,000	0,858
HRM-S	0,205	0,747	-0,325	-0,224	0,858	1,000

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, vemos que las relaciones entre *HPWS* y *engagement*, así como las relaciones entre *HRM system strength* y *engagement* tienen validez convergente.

En segundo lugar, se ha llevado a cabo el análisis de la multicolinealidad de los indicadores de los modelos de medida formativos, para ello se analizan los valores VIF de los ítems. Autores como Hair *et al.* (2017), indican que los valores VIF que sean superiores a 5 indican una alta colinealidad y por ello deberían ser eliminados. Asimismo, autores como Diamantopoulus y Siguwaw (2006) sugieren que los valores VIF que sean superiores a 3,3 indican una alta colinealidad, mientras que Hair *et al.* (2017) recomiendan recientemente utilizar el umbral 3.

En el primer análisis de multicolinealidad se han encontrado cuatro ítems con una multicolinealidad alta según las recomendaciones de Hair *et al.* (2017), tal y como se puede ver en la siguiente tabla 33:

Tabla 33. Valores VIF 1

	VIF
ALP	2,731
ASP	2,313
Consenso	2,829
Consistencia	4,682
Distinción	2,536
Div Cualificación	1,000
Div Generación	1,000
Div Género	1,000
EPT	3,905
Ev desempeño	2,658
Formación	2,051
Motivación	3,125
Promoción	2,300
RT	2,366
Selección	2,450
V control	1,000

Fuente: Elaboración propia

Para evitar esta multicolinealidad se eliminaron los ítems que tenían un $VIF \geq 3.3$, lo que nos permitió, consecuentemente, tener todos los valores con un $VIF \leq 3.3$, tal y como se puede ver en la siguiente tabla 34.

Tabla 34. Valores VIF 2

	VIF
ALP	2,085
ASP	1,833
Consenso	1,517
Distinción	1,517
Div Cualificación	1,000
Div Generación	1,000
Div Género	1,000
Ev desempeño	2,658
Formación	2,051
Motivación	3,125
Promoción	2,300
RT	2,160
Selección	2,450
V control	1,000

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis de la magnitud y significación de los pesos externos de los indicadores, se ha llevado a cabo un proceso de *Bootstrapping*. Estos niveles de significación deben ser $p < 0,05$ y, al analizar los indicadores formativos se ha encontrado que todos los indicadores son significativos a un nivel del 5% a excepción de dos indicadores como son formación, ALP (autoconcepto laboral positivo) y RT (resiliencia en el trabajo). Estos dos indicadores están debajo del 0,01 y esto quiere decir que las cargas son significativas a un nivel del 1%. Si bien es cierto, cuando el peso de un indicador es no significativo pero la carga correspondiente de este mismo indicadores es estadísticamente significativa, el indicador debe conservarse tal y como sucede con los tres indicadores mencionados (Hair *et al.* 2017). Por tanto, tras el análisis de los pesos externos se puede decir que estos constructos formativos muestran niveles satisfactorios de calidad tal y como se muestra en la tabla 35.

Tabla 35. Resultados de las pruebas de significación de los pesos externos de los constructos formativos

Constructos formativos	Indicadores formativos	Pesos externos (cargas externas)	Valor <i>t</i>	Valor <i>p</i> (pesos)	Valor <i>p</i> (cargas)	Intervalo de confianza (2,5-97,5%)	Significativo (p<0,05)
<i>Engagement</i>	ALP	0,372	2,649	0,008	0,000	(0,089;0,646)	Sí
	ASP	0,584	4,320	0,000	0,000	(0,343;0,882)	Sí
	RT	0,180	1,035	0,301	0,000	(-0,170;0,510)	No
<i>HPWS</i>	Formación	-0,061	0,510	0,610	0,000	(-0,329;0,141)	No
	Promoción	0,034	0,253	0,800	0,000	(-0,218;0,305)	No
	Selección	0,346	1,946	0,052	0,000	(0,010;0,708)	Sí
	Evaluación desempeño	0,176	1,148	0,251	0,000	(-0,113;0,475)	No
	Motivación	0,605	3,598	0,000	0,000	(0,236;0,895)	Sí
<i>HRM-S</i>	Consenso	0,702	5,487	0,000	0,000	(0,422;0,937)	Sí
	Distinción	0,411	2,702	0,007	0,000	(0,089;0,688)	Sí

Fuente: Elaboración propia

V.3.- Evaluación del modelo estructural

La valoración del modelo estructural está basada en los resultados obtenidos de la estimación del modelo estándar, la rutina *Bootstrapping* y el procedimiento *Blindfolding*, lo que supone llevar a cabo el análisis de (Hair *et al.* 2019):

- Coeficiente de determinación R^2 .
- Relevancia predictiva Q^2 .
- Magnitud y significación de los coeficientes *path*.
- Tamaños de los efectos f^2 .
- Tamaños de los efectos q^2 .

V.3.1.- Colinealidad interna del modelo estructural

En primer lugar, es necesario volver a analizar los valores VIF del modelo estructural para comprobar que no existe colinealidad. En la tabla 36 se puede comprobar que todos los valores VIF están por debajo del umbral de 5 y, por tanto, no existen problemas de colinealidad entre los constructos predictores en el modelo estructural.

Tabla 36. Valores VIF del modelo estructural 1

	Div Cualificación	Div Generación	Div Género	Engagement	HPWS	HRM-S
Div Cualificación				1,117		
Div Generación				2,486		
Div Género				1,088		
Engagement						
HPWS				4,039		
HRM-S				4,027		
V Control				2,383		

Fuente: Elaboración propia

V.3.2.- Análisis de los coeficientes R^2 y de los tamaños de efectos f^2

En cuanto al R^2 de las variables latentes endógenas de *engagement* indicar que es de 0,729.

En el caso de los efectos del tamaño f^2 se puede decir que los *HPWS* tienen un tamaño del efecto grande sobre el *engagement* (0,745). Asimismo, los *HPWS* tienen un tamaño del efecto grande sobre la *HRM-S* (2,167). En cuanto al resto de las relaciones con el *engagement* muestran efectos pequeños. Todo ello según los umbrales para comprobar los tamaños de los efectos de f^2 que se muestran a continuación (Hair *et al.* 2017):

- $0.02 \leq f^2 < 0.15$: Efecto pequeño.
- $0.15 \leq f^2 < 0.35$: Efecto moderado.
- $f^2 \geq 0.35$: Efecto grande.

Tabla 37. Tamaños de los efectos f^2

	Dic Cualificación	Div Generación	Div Género	<i>Engagement</i>	<i>HPWS</i>	<i>HRM-S</i>
Dic Cualificación				0,014		
Div Generación				0,012		
Div Género				0,017		
<i>Engagement</i>						
<i>HPWS</i>				0,745		
<i>HRM-S</i>				0,014		

Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a los efectos totales en la importancia de los constructos exógenos, se puede observar que los efectos más grandes sobre el *engagement* se producen en la relación *HPWS* y *engagement* con un efecto de 0,904, seguido de la relación diversidad de cualificación y *engagement* (0,066), por tanto, se puede ver la importancia de la gestión de las prácticas de RRHH para que los empleados tengan *engagement*.

Tabla 38. Efectos totales

	Dic Cualificación	Div Generación	Div Género	<i>Engagement</i>	<i>HPWS</i>	<i>HRM-S</i>
Dic Cualificación				0,066		
Div Generación				-0,092		
Div Género				-0,070		
<i>Engagement</i>						
<i>HPWS</i>				0,904		
<i>HRM-S</i>				-0,123		

Fuente: Elaboración propia

V.3.3.- Relevancia predictiva del modelo (valor Q^2)

Para evaluar y analizar la relevancia predictiva (**valor Q^2**) es necesario llevar a cabo un proceso de *blindfolding*. Esto nos permite evaluar la significatividad predictiva de los coeficientes *path* entre los constructos. Los valores para su análisis son los siguientes:

- $Q^2 < 0.02$: relevancia predictiva pequeña.
- $Q^2 < 0.15$: relevancia predictiva moderada.
- $Q^2 < 0.35$: relevancia predictiva grande.

En nuestro caso, el valor Q^2 para el *engagement* es de 0,492. Por tanto, se puede decir que el *engagement* tiene una relevancia predictiva grande.

V.3.4.- Magnitud y significación de los coeficientes *path*

Para llevar a cabo el análisis de la significatividad de las relaciones que se dan en el modelo estructural, se procede al análisis de los coeficientes *path* así como de su nivel de significación. Para valorar estas relaciones se lleva a cabo un proceso de *bootstrapping* de 5.000 muestras.

La evaluación de este modelo estructural tiene como objetivo conocer las relaciones entre los distintos constructos de nuestro modelo. Este análisis se realiza mediante la estimación de los coeficientes *path* que nos muestran la fortaleza de las relaciones entre las variables latentes y su nivel de significatividad (valor t).

Asimismo, además de comprobar el valor t y la significatividad de las relaciones, se deben comprobar las fortalezas y debilidades de estas relaciones. Para comprobar estas fortalezas es necesario hacer referencia a los coeficientes *path*. En este caso, Chin (1998a) determina los siguientes umbrales:

- Coeficientes *path* entre 0,1 y 0,2: Relación débil.
- Coeficientes *path* entre 0,2 y 0,3: Relación moderada.
- Coeficiente *path* superior a 0,3: Relación fuerte.

Tal y como se muestra en la tabla 39, los coeficientes *path* con las relaciones más fuertes las encontramos en la relación entre *HPWS* y *engagement* (0,904),

Asimismo, únicamente se pueden establecer relaciones significativas entre los *HPWS* y el *engagement*. No ha sucedido lo mismo en las relaciones entre los distintos tipos de diversidad y el *engagement*.

Tabla 39. Coeficientes *path* y significación de los valores p

	Coeficientes Path	Valor t	Valor p
<i>Cualificación -> Engagement</i>	0,066	1,034	0,301
<i>Generación -> Engagement</i>	-0,092	1,106	0,269
<i>Género -> Engagement</i>	-0,070	1,164	0,244
<i>HPWS -> Engagement</i>	0,904	7,697	0,000***
<i>HRM-S -> Engagement</i>	-0,123	0,931	0,352

*p<.05/ **p<.01/ ***p<.001

Fuente: Elaboración propia

Así pues, tras este análisis, se puede decir que las hipótesis 1 y 2 no se cumplen ya que no hay resultados significativos. Sí se cumple la hipótesis 3 en la que se planteaba que la diversidad en el nivel de cualificación no tiene influencia sobre el *engagement* de los trabajadores y efectivamente no hay relación significativa.

V.4.- Efecto moderador

A continuación, analizaremos el efecto moderador de las relaciones establecidas en esta investigación. Cuando se hace referencia al efecto moderador, se habla de la posibilidad de que una tercera variable pueda afectar directamente a la relación existente entre dos variables. Este proceso se produce cuando la variable moderadora cambia la intensidad o incluso la dirección de una relación entre dos constructos del modelo (Hair *et al.* 2017).

En nuestro caso, analizaremos el efecto moderador de los *HPWS* en la relación diversidad y *engagement*, así como, el efecto moderador de la *HRM system strenght* en la relación entre los *HPWS* y el *engagement* que se muestran en la tabla 40. En este sentido, se puede observar que existen efectos moderadores positivos entre algunas de las relaciones planteadas a lo largo de la tesis.

Tabla 40. Efectos moderadores

	Coefficientes <i>Path</i>	Valor t	Valor p
<i>Cualificación*HPWS -> Engagement</i>	-0,083	1,335	0,182
<i>Generación*HPWS -> Engagement</i>	0,114	2,001	0,045**
<i>Género*HPWS -> Engagement</i>	0,136	2,338	0,019**
<i>HPWS*HRM-S -> Engagement</i>	-0,030	0,642	0,521
<i>Diversidad*HPWS->Engagement</i>	0,127	2,455	0,014**

Fuente: Elaboración Propia

Una vez que se han observado la existencia de efectos moderadores se debe analizar la fuerza de dichos efectos. Para ello, se debe comparar el R^2 del modelo directo sin incluir la interacción con el modelo incluyendo la interacción y la variable moderadora: (R^2 con interacción- R^2 sin interacción) / $1-R^2$ con interacción. El rango de la fuerza de los efectos es el siguiente (Cohen, 1988):

- Si el resultado es $>0,02$ el efecto moderador es débil.
- Si el resultado es $>0,15$ el efecto moderador es moderado.
- Si el resultado es $>0,35$ el efecto moderador es fuerte.

En el caso del efecto moderador de los *HPWS* en la relación generación y *engagement* el resultado de R^2 es de 1,84. En el caso del efecto moderador de los *HPWS* en la relación género y *engagement* el resultado de R^2 es de 2,08. Por tanto, en ambos casos los efectos moderadores de los *HPWS* son fuertes.

Por tanto, se cumple la hipótesis 4a) en el caso de diversidad de género y la diversidad generacional, pero no se cumple la hipótesis 5a).

V.5.- Efecto mediador

A continuación, llevaremos a cabo el análisis del posible efecto mediador de los *HPWS* entre los distintos tipos de diversidad y el *engagement* de los trabajadores. Para ello, se volverán a analizar todas las fases llevadas a cabo en el modelo anterior para poder medir la fiabilidad del modelo estructural y del modelo de medida en el caso del modelo de mediación.

V.5.1.- Evaluación del modelo de medida

En cuanto a la validez convergente, se puede apreciar que existe en el caso de las relaciones entre los *HPWS* y el *engagement*, así como en las relaciones entre la *HRM system strength* y el *engagement* ya que los coeficientes *path* son $\geq 0,7$.

Tabla 41. Validez Convergente

	Género	Cualificación	Engagement	Generación	HPWS	HRM-S
Género	1,000	-0,108	-0,118	0,061	-0,057	-0,222
Cualificación	-0,108	1,000	0,060	-0,218	0,075	0,206
Engagement	-0,118	0,060	1,000	-0,370	0,848	0,742
Generación	0,061	-0,218	-0,370	1,000	-0,462	-0,324
HPWS	-0,057	0,075	0,848	-0,462	1,000	0,862
HRM-S	-0,222	0,206	0,742	-0,324	0,862	1,000
V control	-0,086	0,179	0,291	-0,755	0,405	0,255

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis de multicolinealidad, se puede apreciar que todos los valores VIF son menores a 5, por tanto, no existe multicolinealidad tal y como se aprecia en la siguiente tabla 42. Si bien es cierto, el indicador consistencia muestra unos niveles muy cercanos a la colinealidad, por ello se decidió quitar ese indicador.

Tabla 42. Valores VIF modelo efecto mediador 1

	VIF
ALP	2,766
ASP	2,298
Consenso	2,828
Consistencia	4,661
Distinción	2,517
Div Cualificación	1,000
Div Generación	1,000
Div Género	1,000
EPT	3,943
Ev desempeño	2,624
Formación	2,114
Motivación	3,050
Promoción	2,297
RT	2,370
Selección	2,400
V control	1,000

Fuente: Elaboración propia

Tras retirar el indicador consistencia, la multicolinealidad quedó tal y como se puede apreciar en la tabla 43.

Tabla 43. Valores VIF modelo del efecto mediador 2

	VIF
ALP	2,766
ASP	2,298
Consenso	1,511
Distinción	1,511
Div Cualificación	1,000
Div Generación	1,000
Div Género	1,000
EPT	3,943
Ev desempeño	2,624
Formación	2,114
Motivación	3,050
Promoción	2,297
RT	2,370
Selección	2,400
V control	1,000

Fuente: Elaboración propia

En lo concerniente al análisis de la magnitud y significación de los pesos externos de los indicadores, se ha llevado a cabo el proceso de *Bootstrapping*. Tal y como se indicó anteriormente, estos niveles de significación deben ser $p < 0,05$ y, al analizar los indicadores formativos, se ha encontrado que todos los indicadores son significativos a un nivel del 5% a excepción de seis indicadores como son formación, motivación, promoción, evaluación del desempeño, ALP y RT. Estos seis indicadores están debajo del 0,01 y esto quiere decir que las cargas son significativas a un nivel del 1%. Si bien es cierto, cabe recordar que cuando el peso de un indicador es no significativo pero la carga correspondiente de este mismo indicador es estadísticamente significativa, el indicador debe conservarse tal y como sucede con los seis indicadores mencionados (Hair *et al.* 2017). Por tanto, tras el análisis de los pesos externos, se puede decir que estos constructos

formativos muestran niveles satisfactorios de calidad tal y como se muestra en la tabla 44.

Tabla 44. Pruebas de significación de los pesos externos de los constructos formativos

Constructos formativos	Indicadores formativos	Pesos externos	Valor <i>t</i>	Valor <i>p</i> (pesos)	Valor <i>p</i> (cargas)	Intervalo de confianza (2,5-97,5%)	Significativo (p<0,05)
<i>Engagement</i>	ALP	0,049	0,330	0,741	0,000	(-0,319;0,296)	No
	ASP	0,509	3,791	0,000	0,000	(0,273;0,782)	Sí
	RT	-0,004	0,021	0,984	0,000	(-0,330;0,379)	No
	EPT	0,525	3,139	0,002	0,000	(0,220,888)	Sí
<i>HPWS</i>	Formación	0,026	0,202	0,840	0,000	(-0,213;0,287)	No
	Promoción	0,192	1,589	0,187	0,000	(-0,077;0,511)	No
	Selección	0,469	3,312	0,001	0,000	(0,179;0,730)	Sí
	Evaluación desempeño	0,212	1,373	0,170	0,000	(-0,081;0,525)	No
	Motivación	0,264	1,589	0,112	0,000	(-0,085;0,572)	No
<i>HRM-S</i>	Consenso	0,619	4,779	0,000	0,000	(0,341;0,855)	Sí
	Distinción	0,504	3,556	0,000	0,000	(0,204;0,760)	Sí

Fuente: Elaboración propia

V.5.2.- Evaluación del modelo estructural

En cuanto al análisis de los valores VIF del modelo estructural, en la tabla 45 se puede comprobar que todos los valores VIF están por debajo del umbral de 5 al igual que ocurría en el anterior modelo y, por tanto, no existen problemas de colinealidad entre los constructos predictores en el modelo estructural.

Tabla 45. Valores VIF modelo estructural 2

	Género	Cualificación	Engagement	Generación	HPWS	HRM-S
Género			1,118		1,017	
Cualificación			1,099		1,060	
Engagement						
Generación			2,539		2,364	
HPWS			4,518			
HRM-S			4,157			
V control			2,419		2,333	

Fuente: Elaboración propia

V.5.2.1.- Análisis de los coeficientes R^2 y de los tamaños de efectos f^2

Al igual que ocurría en el anterior modelo, es necesario analizar los coeficientes R^2 y los tamaños de los efectos f^2 . En cuanto a los valores R^2 de las variables latentes endógenas de *engagement* es de 0,730, mientras que la de los HPWS es de 0,222.

En el caso de los efectos del tamaño f^2 se puede decir que los HPWS tienen un tamaño del efecto grande sobre el *engagement* (0,700). En cuanto al resto de las relaciones con el *engagement*, el género muestra un efecto pequeño, pero el resto no muestra efectos. En lo referente a los HPWS, la generación es la única que muestra un efecto pequeño. Todo ello según los umbrales para comprobar los tamaños de los efectos de f^2 que se muestran a continuación (Hair *et al.* 2017):

- $0.02 \leq f^2 < 0.15$: Efecto pequeño.
- $0.15 \leq f^2 < 0.35$: Efecto moderado.
- $f^2 \geq 0.35$: Efecto grande.

Tabla 46. Tamaño de los efectos f^2 del modelo estructural

	Género	Cualificación	Engagement	Generación	HPWS	HRM-S
Género			0,023		0,001	
Cualificación			0,000		0,001	
Engagement						
Generación			0,002		0,074	
HPWS			0,700			
HRM-S			0,004			
V control			0,016		0,009	

Fuente: Elaboración propia

V.5.2.2. - Relevancia predictiva del modelo (valor Q^2)

Cabe recordar que para evaluar y analizar la relevancia predictiva (**valor Q^2**) es necesario llevar a cabo un proceso de *blindfolding*. Esto nos permite evaluar la significatividad predictiva de los coeficientes *path* entre los constructos. Los valores para su análisis son los siguientes:

- $Q^2 < 0.02$: relevancia predictiva pequeña.
- $Q^2 < 0.15$: relevancia predictiva moderada.
- $Q^2 < 0.35$: relevancia predictiva grande.

En nuestro caso, los valores Q^2 para el *engagement* son de 0,491; y para los *HPWS* son de 0,150. Por tanto, se puede decir que el *engagement* tienen una relevancia predictiva grande, mientras que los *HPWS* tienen una relevancia predictiva moderada.

V.5.2.3. – Efecto mediador de los *HPWS*

A continuación, se evaluará el posible efecto mediador que los *HPWS* pueden tener en la relación entre los distintos tipos de diversidad y el *engagement* de los trabajadores. Para analizar el posible efecto de mediación se lleva a cabo el método utilizado por Preacher y Hayes (2008). Para ello, PLS nos ofrece los datos de los efectos indirectos mediante el proceso de *bootstrapping* debido a que se aporta un coeficiente del efecto indirecto, así como de unos intervalos de confianza que nos muestran su significatividad. En este caso, cuando los intervalos de confianza superiores e inferiores no contengan 0, el efecto indirecto es significativo.

Tras haber realizado el análisis de los datos, se puede decir que no se pueden establecer efectos mediadores de los *HPWS* en la relación entre los distintos tipos de diversidad y el *engagement* de los trabajadores.

En el análisis no se han podido encontrar efectos directos entre los distintos tipos de diversidad y el *engagement*, por ello, se ha analizado la mediación indirecta donde el efecto indirecto es significativo pero el directo no lo es. En este caso, se han encontrado efectos indirectos entre los *HPWS* y el *engagement*, pero no hemos encontrado efecto indirecto significativo en las relaciones entre la diversidad de género y los *HPWS*, así como en la relación entre la diversidad de cualificación y los *HPWS*. Por tanto, en estos casos no se puede establecer que los *HPWS* ejerzan un efecto mediador en esta relación. En cuanto a la diversidad generacional y el *engagement* no se han encontrado efectos directos significativos. Sí se encontraron efectos significativos en los efectos indirectos y totales, si bien es cierto que estos efectos no tienen validez debido a que los intervalos de confianza son menores a 0. Por tanto, tampoco se puede establecer un efecto mediador de los *HPWS* en la relación diversidad generacional y *engagement*, lo que hace que no se cumpla la hipótesis 4b).

A continuación, se pueden observar tres tablas con los datos sobre los efectos mediadores.

Tabla 47. Efecto mediador de los HPWS en la relación diversidad de género- engagement

Efecto total: Género->engagement			Efecto indirecto: Género->engagement			Efecto directo: Género->engagement			Efecto indirecto: Género->HPWS a) HPWS->Engagement b)			Efecto indirecto específico: Género->HPWS->Engagement			
Coef.	t value	P value	Coef.	t value	p value	Coef.	t value	p value	Coef.	t value	p value	Coef.	t value	p value	Intervalo
-0,109	1,009	0,313	-0,025	0,283	0,777	-0,084	1,321	0,187	a)-0,027	0,275	0,703	-0,025	0,283	0,777	-0,186/0,162
									b)0,925	6,097	0,000				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48. Efecto mediador de los HPWS en la relación diversidad de cualificación- engagement

Efecto total: Cualif. ->engagement			Efecto indirecto: Cualif. ->engagement			Efecto directo: Cualif. ->engagement			Efecto indirecto: Cualif. ->HPWS a) HPWS->Engagement b)			Efecto indirecto específico: Cualif. ->HPWS->Engagement			
Coef.	t value	p value	Coef.	t value	p value	Coef.	t value	p value	Coef.	t value	p value	Coef.	t value	p value	Intervalo
-0,029	0,277	0,782	-0,029	0,279	0,781	0,000	0,003	0,998	a)-0,032	0,267	0,790	-0,029	0,279	0,871	-0,254/0,162
									b)0,925	6,098	0,000				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49. Efecto mediador de los HPWS en la relación diversidad generacional- engagement

Efecto total: Gener. ->engagement			Efecto indirecto: Gener. ->engagement			Efecto directo: Gener. ->engagement			Efecto indirecto: Gener. ->HPWS a) HPWS->Engagement b)			Efecto indirecto específico: Gener. ->HPWS->Engagement			
Coef.	t value	p value	Coef.	t value	p value	Coef.	t value	p value	Coef.	t value	p value	Coef.	t value	p value	Intervalo
-0,377	1,957	0,050	-0,342	2,022	0,043	-0,036	0,390	0,696	a)-0,369	2,028	0,043	-0,342	2,022	0,043	-0,676/-0,221
									b)0,925	6,097	0,000				

Fuente: Elaboración propia

Capítulo V.- Análisis de los resultados obtenidos

Finalmente, en cuanto al posible efecto moderador de la *HRM system strength* sobre el efecto mediador de los *HPWS* en el *engagement*, tampoco se han podido establecer que este efecto exista tal y como se puede ver en la tabla 50 y, por tanto, no se cumple la hipótesis 5b).

Tabla 50. Efecto moderador de las *HRM system strength* sobre el efecto mediador

	Coefficientes <i>Path</i>	Valor t	Valor p
<i>HPWS*HRM-S -> Engagement</i>	-0,088	1,730	0,084

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, y a modo de resumen, en la tabla 51 presentamos el resultado de la contrastación de la totalidad de las hipótesis planteadas en la presente investigación.

Tabla 51. Resumen de la contrastación de las hipótesis

Hipótesis 1	Rechazada	
Hipótesis 2	Rechazada	
Hipótesis 3	Aceptada	
Hipótesis 4a	Diversidad Género	Aceptada
	Diversidad Generacional	Aceptada
	Diversidad Nivel cualificación	Rechazada
Hipótesis 4b	Rechazada	
Hipótesis 5a	Rechazada	
Hipótesis 5b	Rechazada	

Fuente: Elaboración propia

Capítulo VI. - Conclusiones

La diversidad organizativa es un elemento que ha adquirido una gran relevancia en la gestión empresarial en los últimos años debido a que es un instrumento que ha permitido a las empresas atraer empleados diversos que ofrecen una heterogeneidad de características, valores, conocimiento y habilidades (Barberá, 2004). En nuestro caso, a lo largo de la investigación, hemos optado por centrarnos en tres tipos de diversidad organizacional, a saber, la diversidad de género, la diversidad generacional y la diversidad en el nivel de cualificación ya que son diferentes entre ellas y se entiende que pueden tener implicaciones significativas para la empresa (Singh y Pandey, 2019).

Con relación a las implicaciones, en la presente investigación nos hemos centrado en el posible impacto sobre el *engagement* de los empleados, entendido este como un elemento clave de éxito empresarial al entender que permite que los empleados estén comprometidos emocionalmente con la empresa, con sus funciones en el trabajo y con los compañeros (Schaufeli y Salanova, 2014). Si bien es cierto, también nos hemos planteado si esta relación entre la diversidad y el *engagement* se produce de forma directa

o si, por el contrario, es necesaria la gestión de los *HPWS* para que se produzca dicha influencia, así como, si se debe tener en cuenta la percepción que los empleados puedan tener de la gestión de las prácticas de RRHH para que se produzcan implicaciones sobre el *engagement* (fortaleza del sistema de RRHH).

Por todo ello, a lo largo de la presente investigación hemos querido analizar, en concreto, cuál es la relación existente entre los distintos tipos de diversidad objeto de estudio (generacional, de género y del nivel de cualificación) y el *engagement* de los empleados. Así como el posible efecto moderador o mediador de los *HPWS* en esta relación y, del posible efecto moderador que la fortaleza del sistema de RRHH puede tener sobre los *HPWS* y su relación con el *engagement*.

En primer lugar, debemos hacer referencia a los pocos estudios previos que se pueden encontrar acerca de las implicaciones sobre el *engagement* de los empleados de tanto la diversidad generacional como de la diversidad de género y la diversidad en el nivel de cualificación de los empleados. Actualmente estos trabajos se centran sobre todo en el estudio de las características de los empleados que forman parte de estos tipos de diversidad. Por ejemplo, en el caso de la diversidad generacional concluyen sobre las diferencias entre los empleados dependiendo de la generación a la que pertenezcan (Martínez y Novo, 2015; Becker *et al.* 2020). En cuanto a la diversidad de género los estudios hacen referencia sobre todo a las diferencias entre hombres y mujeres derivadas de los estereotipos y roles de género (Rudman y Phelan, 2010; Singh y Pandey, 2019; Wiczorek-Szymanska, 2020). Cuando nos referimos a la diversidad en el nivel de cualificación, los trabajos previos se centran en examinar si actualmente en las empresas se puede encontrar o no una diversidad de empleados con distintos niveles de estudios y cualificaciones (Olaz, 2011; Camacho y Medina, 2012). Por ello, atendiendo a la información que nos ofrecen dichos trabajos previos, hemos detectado la necesidad de dar un paso más e intentar ver implicaciones concretas que estos tipos de diversidades pueden tener, por ejemplo, en el *engagement* de los empleados.

En segundo lugar, a lo largo de la investigación nos hemos planteado analizar cómo debe ser la gestión de las prácticas de RRHH y hemos llegado a la conclusión de que estas se deben gestionar de manera colectiva. Esto viene motivado porque nos va a permitir tener una mejor comprensión de que es necesario que estas prácticas de RRHH actúen de

manera coordinada y sinérgica para conseguir obtener mejores resultados empresariales tal y como muestran Combs *et al.* (2006) y Boxall *et al.* (2011). Esto, aplicado a la gestión de los distintos tipos de diversidad, permite a las empresas tener en cuenta todas las características de los empleados para llevar a cabo una correcta gestión donde, se desarrollen las habilidades y competencias de los empleados, se realicen atendiendo a criterios objetivos los procesos de reclutamiento y selección, así como los de promoción, formación y desarrollo de las carreras profesionales.

En tercer lugar, hemos considerado relevante la incorporación en el análisis de la fortaleza de las prácticas de RRHH como elemento que se debe tener en cuenta en la gestión de los HPWS. Esto viene motivado porque, un buen entendimiento y una buena percepción por parte de los empleados de las prácticas de RRHH que las empresas diseñan e implementan, puede tener consecuencias positivas para mejorar el nivel de *engagement*, así como en seguir gestionando correctamente los HPWS. Si los empleados son capaces de percibir de manera positiva las prácticas de RRHH, se podría conseguir que estos comprendan mejor la función de las mismas. Esto permitiría que los empleados puedan tener una mejor adaptación a los objetivos de las empresas, lo que puede repercutir en una mejora del rendimiento y de la consecución de los objetivos empresariales (Bowen y Ostroff, 2004).

Tras haber llevado a cabo la revisión teórica, así como realizar el análisis estadístico, a raíz de los resultados obtenidos se puede llegar a una serie de conclusiones en lo concerniente a las hipótesis planteadas a lo largo de la investigación. En este sentido, cabe recordar que se llevó a cabo un estudio cuantitativo donde se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales PLS-SEM.

En cuanto a la relación entre la diversidad de género y el *engagement* de los empleados en la empresa, hemos podido comprobar que en empresas donde hay altos índices de diversidad entre hombres y mujeres, los niveles de *engagement* pueden ser altos. Incluso los niveles de *engagement* de las mujeres pueden ser más altos que los niveles de *engagement* de los hombres. Por tanto, una mayor diversidad de género puede dar como resultado niveles altos de *engagement*. No obstante, no se ha evidenciado que esta relación directa entre la diversidad de género y el *engagement* sea significativa. Así, tales resultados parecen ser debidos a la necesidad de gestionar la diversidad desde el

departamento de RRHH para conseguir altos niveles de *engagement* entre los empleados. Por tanto, se puede llegar a la conclusión, en concordancia a los planteamientos de Sarrió *et al.* (2004) y Ali (2016), que la gestión de los RRHH es un medio importante para mejorar las implicaciones de la diversidad de género en la empresa. Esta gestión puede permitir la igualdad entre hombres y mujeres mediante la igualdad de oportunidades laborales atendiendo a criterios objetivos y no a estereotipos y roles de género. Esto puede generar, consecuentemente, buenos niveles de *engagement* entre los empleados e incluso puede incrementar el *engagement* de las mujeres. Se puede apreciar, por consiguiente, que los resultados obtenidos van en sentido opuesto al de autores como Brouwer *et al.* (2011), los cuales argumentan que la existencia de diversidad de género en el trabajo puede tener beneficios para las empresas por la simple coexistencia de hombres y mujeres ya que estos son una fuente de riqueza, de creatividad e innovación para la empresa.

Centrándonos en la relación entre la diversidad generacional y el *engagement*, hemos podido comprobar que igualmente se producen unos altos niveles de *engagement* entre los trabajadores de las distintas generaciones, pero sobre todo entre los trabajadores de la generación *Baby Boom*, seguida de los empleados de la generación X y de la generación Y. No obstante, aunque dichos resultados podrían llevarnos a pensar que la diversidad generacional también conlleva altos niveles de *engagement* entre los trabajadores, a raíz de la contrastación empírica tampoco podemos concluir que exista una relación entre la diversidad generacional y el *engagement* ya que esta relación no ha sido significativa. Al igual que ocurre con el caso de la diversidad de género, la gestión de las prácticas de RRHH aparece como un factor clave para conseguir que existan altos niveles de *engagement* entre los distintos empleados. Una vez más, se llega a la conclusión de que para que esta gestión sea correcta, es imprescindible tener en cuenta las características que tiene cada una de las generaciones debido a que no todos estos empleados tienen las mismas expectativas, valores o formas de enfrentarse a las situaciones laborales. Por tanto, es esencial comprender las diferencias y las similitudes de estos empleados para así poder llevar a cabo prácticas de RRHH adaptadas a las distintas necesidades que tengan (Woodward *et al.* 2015).

En el caso de la diversidad en el nivel de cualificación de los trabajadores, también se ha podido comprobar que todos los empleados con independencia de su nivel de educación tienen altos niveles de *engagement*. Pero como bien hemos dicho en nuestra

hipótesis 3, este tipo de diversidad se planteaba que no tuviera impacto directo sobre el nivel de *engagement* de los empleados. Asimismo, tampoco hemos podido llegar a la conclusión de que la gestión de las prácticas de RRHH sea el motivo de los altos niveles de *engagement* entre los empleados. Esta falta de relación directa entre este tipo de diversidad y el *engagement* de los trabajadores puede venir dada porque los empleados de la muestra en su mayoría son altamente cualificados y, ocupan los puestos de trabajo y desempeñan sus funciones de acuerdo con las cualificaciones que tienen. Puede ser que desde el departamento de RRHH no se gestione directamente este tipo de diversidad, si bien es cierto, debemos tener en cuenta que las empresas con las que hemos llevado a cabo la investigación son empresas dedicadas al sector industrial que cuentan con departamentos de RRHH bien desarrollados y que directamente tratan de adecuar los puestos de trabajo a los niveles de cualificación de los empleados.

En cuanto al posible efecto de los *HPWS* en la relación diversidad - *engagement*, se ha podido comprobar que no existe un efecto mediador, pero sí un efecto moderador sobre todo en lo concerniente a la diversidad de género y a la diversidad generacional, lo que supone que se aumenta el signo positivo de la relación entre estos tipos de diversidad y el *engagement* de los empleados. Por tanto, se puede comprobar y se ratifica la importancia que tiene la gestión de las prácticas de RRHH de una manera colectiva. La importancia de los *HPWS* también se puede apreciar en la relación significativa que estas prácticas tienen con el *engagement* de los empleados, por tanto, se puede decir que la gestión de las prácticas de RRHH mejora el *engagement* de los trabajadores.

Sin embargo, no hemos podido encontrar ningún efecto moderador de la *HRM System strength* en las relaciones planteadas a lo largo de la investigación. Por tanto, no se ha podido comprobar si tienen implicaciones sobre los *HPWS* y sus efectos sobre el *engagement* de los empleados. Esta falta de relación podría venir motivada porque no todos los componentes de la fortaleza del sistema de RRHH pueden no estar actuando de la misma manera ya que, debemos tener en cuenta que la consistencia se tuvo que eliminar por una alta colinealidad. Esto nos hace pensar en la importancia que pueden tener los distintos componentes de la *strength* de cara a analizar sus efectos. Es por ello por lo que nos podemos plantear si la fortaleza de los sistemas de RRHH realmente tiene implicaciones sobre el *engagement* de los empleados o, si por el contrario esta falta de relación se debe a una desigual implicación de sus dimensiones.

Haciendo referencia a las conclusiones anteriores, podemos concluir que la diversidad por sí sola no parece influir sobre el nivel de *engagement* de los empleados de la empresa, sino que, hace falta llevar a cabo una buena gestión de este tipo de diversidad y, para ello, es importante la gestión de las prácticas de RRHH. Debemos tener en cuenta que, para que exista el *engagement*, los empleados tienen que sentirse motivados, con la capacidad y los recursos suficientes para poder adaptarse a los cambios o a las demandas laborales, así como sentir el apoyo de sus compañeros y ser capaces de desempeñar sus funciones dentro de la empresa (Bakker y Demerouti, 2013). Por tanto, la diversidad no impacta directamente sobre el *engagement* sino que es la correcta gestión de la diversidad la que favorecerá la existencia de *engagement* en los trabajadores.

Al igual que Barney (1991), nosotros también entendemos que es necesaria una gestión de las prácticas de RRHH que permita a los empleados tener todos los recursos y las capacidades para conseguir mejorar el *engagement*. Esta gestión es necesaria ya que la diversidad lleva consigo que haya una heterogeneidad de empleados que cuenten con habilidades, experiencias, valores y cultura diferentes (Tsai *et al.* 2017) y, sin esta gestión, la diversidad puede no tener implicaciones sobre el *engagement* o que estas sean negativas.

Además, debemos tener en cuenta que estas prácticas no se deben gestionar de manera individual para que tengan efecto, sino que su gestión debe ser de manera grupal para que haya sinergias entre las distintas prácticas, lo que permitiría una mejor coordinación entre las prácticas y que se influyan mutuamente (Acosta *et al.* 2011; Boxall *et al.* 2011). La gestión de los *HPWS* aporta los recursos necesarios para cumplir con las demandas de los empleados y, de esta manera, permitir que estos puedan cumplir con sus objetivos y con los de la empresa y así mejorar el *engagement* de los empleados tal y como se ha comprobado.

Asimismo, al igual que Harrison *et al.* (2018), concluimos que los *HPWS* son un instrumento que permite mejorar y fomentar la inclusión e integración de los empleados, así como hacer que estos empleados compartan unos valores y una cultura empresarial que se traduzca en una mejora de la diversidad en la empresa. Esto da como resultado una mejora en el bienestar de los empleados y en las relaciones tanto entre empleados como entre empleados y empleadores, mejorando la confianza entre ellos.

Se pueden encontrar autores como Tajfel y Turner (1986) que hacen referencia a que, si hay diversidad dentro de la empresa, los empleados solo mantendrían buenas relaciones y se valorarían entre los pertenecientes a una misma categoría dentro de la diversidad. Si bien es cierto, hemos podido comprobar que gracias a la gestión de los *HPWS* todos los empleados son capaces de trabajar de manera conjunta, con independencia del grupo de diversidad al que pertenezcan y provocando una mejora en el *engagement*. Todo ello, dejando de lado todos los roles y estereotipos de género que se asignan y que pueden tener implicaciones negativas para las empresas.

Llegado este punto, creemos conveniente recordar las preguntas de investigación planteadas al inicio del presente trabajo. En este sentido, no hemos podido establecer que haya una relación directa entre los distintos tipos de diversidad y el *engagement*. Pero sí se ha obtenido evidencia de que se produce esta relación gracias al poder moderador que los *HPWS* ejercen en la relación diversidad – *engagement*.

Asimismo, a nuestro modo de ver, es necesario considerar las implicaciones a nivel directivo que pueden tener en las empresas todos los resultados obtenidos. En primer lugar, creemos que es necesario que las empresas pongan el foco de atención en la gestión de las prácticas de RRHH para así poder hacer frente a la gestión de los distintos tipos de diversidad organizativa, si bien es cierto, estas prácticas deben ser entendidas de manera colectiva, es decir, como *HPWS*.

En segundo lugar, también sería conveniente que las empresas entendieran las características de los distintos tipos de diversidades que se pueden encontrar en el ámbito laboral, en este caso de la diversidad de género y de la diversidad generacional. Esto permitiría llevar a cabo prácticas mucho más específicas y correctas que estén en consonancia y que permitan mejorar el *engagement* de los empleados.

También recomendamos a las empresas que haya igualdad de trato entre todos los empleados con independencia del grupo de diversidad al que pertenezcan y, que se tengan en cuenta criterios objetivos y no basarse en roles y estereotipos cuando se tengan que llevar a cabo procesos de reclutamiento y selección de los empleados, así como cuando se quiere llevar a cabo la gestión del desarrollo de las carreras profesionales.

Asimismo, entendemos de interés el hecho de que los resultados obtenidos en esta investigación pueden favorecer, tanto a nivel económico como social, a que las empresas logren alcanzar algunos de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la Agenda 2030. Estos objetivos son importantes porque pretenden ser un plan de acción a favor del planeta, de las personas y de la prosperidad. Entre los objetivos que las empresas pueden lograr mediante la gestión de los distintos tipos de diversidad organizacional son: alcanzar la existencia de igualdad de género en las empresas que permita fomentar un crecimiento que sea inclusivo y pleno y que, ayude a la existencia de trabajo decente. Igualmente, las empresas también podrían conseguir ser más resilientes, innovadoras y sostenidas en el tiempo. Todo ello, logrando tener empleados comprometidos, diversos, que aporten ideas, conocimientos y que sientan que se encuentran en un clima con bienestar laboral.

No obstante, la presente investigación no está exenta de ciertas limitaciones que pueden haber tenido implicaciones en los resultados obtenidos y que creemos conveniente exponer a continuación.

En primer lugar, debemos hacer referencia a que nos hubiera gustado tener una muestra más amplia, donde hubiera habido una mayor representación de empleados pertenecientes sobre todo a la generación Z y a la generación de los tradicionalistas. Para ello, la participación de un mayor número de empresas nos hubiera facilitado acceder a una muestra mucho mayor y por tanto más diversa, pudiendo analizar, consecuentemente, aún más el efecto de la diversidad generacional.

Asimismo, esta investigación se ha llevado a cabo mediante el estudio en empresas dedicadas al sector industrial, que cuentan con departamento de RRHH bien desarrollados y gestionados, hecho que entendemos puede haber conllevado la obtención de unos buenos niveles de *engagement*. Por tanto, podría ser muy enriquecedor tener en cuenta otro tipo de sectores y empresas para llevar a cabo la investigación ya que nos puede aportar diferentes maneras de gestionar las prácticas de RRHH, lo que nos podría dar una muestra mucho más heterogénea.

Atendiendo a las futuras líneas de investigación, creemos que es conveniente seguir profundizando en la gestión de las prácticas de RRHH como un medio para conseguir que la diversidad organizacional sea una fuente de ventaja competitiva para las empresas.

Creemos necesario profundizar más en la diversidad generacional y en cómo esta puede tener repercusiones sobre la empresa, así como, en la gestión de prácticas de RRHH centradas en este tipo de diversidad, ya que todavía no hay mucha literatura desarrollada que trate este aspecto.

También entendemos interesante profundizar en cómo sería conveniente llevar a cabo la gestión de las prácticas de RRHH atendiendo a las características de los distintos tipos de diversidad y si, en todos los contextos estas prácticas se pueden aplicar de la misma manera o si es necesario adaptarlas para que tengan implicaciones y se perciban de una manera correcta.

Otra posible línea de investigación podría ir dirigida a conocer cómo gestionan las empresas las prácticas de RRHH para conseguir tener un sistema de RRHH fuerte, es decir, cómo se gestiona el desarrollo de las prácticas de RRHH, como se comunican a los empleados estas prácticas y de qué manera se implementan para que los empleados perciban estas prácticas como positivas y finalmente tengan repercusiones efectivas sobre la estrategia y los objetivos de la empresa. También se podría tratar de comprobar si los distintos tipos de diversidad organizacional tienen influencia sobre la percepción que los empleados pueden tener de las prácticas de RRHH que las empresas ponen en práctica.

De cara a futuras líneas de investigación y, teniendo en cuenta los escasos resultados obtenidos en cuanto al efecto moderador de la fortaleza del sistema de RRHH, sería interesante analizar los efectos individuales de las diferentes dimensiones que conforman la fortaleza, es decir, cómo la consistencia, el consenso y la distinción interactúan en la gestión de la diversidad que se lleva a cabo desde la gestión de los *HPWS*. Creemos que es conveniente para ello ampliar la muestra en diferentes sectores para saber si este es otro aspecto que influye en estas relaciones. Podemos encontrar autores como Ostroff y Bowen (2016) que ya planteaban que sería interesante este análisis.

Asimismo, también sería interesante estudiar cómo interactúan estas dimensiones entre ellas, es decir, si existen sinergias entre las distintas dimensiones que conforman la *strength*. Además, podría ser conveniente no tener únicamente en cuenta a los empleados de la empresa, sino también a los jefes de los departamentos, lo que nos permitiría saber si ambos grupos tienen percepciones similares de las prácticas de RRHH y si esto tiene implicaciones sobre su gestión.

Por tanto, con la presente investigación esperamos que se pueda contribuir a alcanzar una mejor comprensión de cómo de necesaria es la gestión de los distintos tipos de diversidad organizacional para que en las empresas se puedan encontrar empleados que tengan altos niveles de *engagement*, lo que permitiría que las empresas sean saludables y que, esto pueda conllevar repercusiones positivas en los resultados empresariales.

Bibliografía

- Abbasi Gul, Saliha; Shabbir Salman, Muhammad; Abbas, Mazhar y Tahir Sohail, Muhammad (2020). HPWS and knowledge sharing behavior: The role of psychological empowerment and organizational identification in public sector banks. *Journal of Public Affairs, September*. <https://doi.org/10.1002/pa.2512>
- Acosta, Hedy; Salanova, Marisa y Llorens, Susana. (2011) ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional. *Cienc Trab*, 13(41), 125–134.
- Aguilar Cárdenas, Teresita de Jesus., y Dipp Jaik, Adla. (2014). “Inventario para la medición del Engagement (ilusión por el trabajo). Un estudio instrumental”. *Psicogente*, 17(32), 294-306.
- Aillón, Ángela; Parra, Juliana y Prado, Loreane (2008). Selección Y Contratación En Administración Internacional De Los Recursos Humanos. *Universidad de La Sabana*,46. <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2202/131442.pdf?sequence=1>
- Alcázar, Fernando; Romero Fernández, Pedro Miguel y Sánchez Gardey, Gonzalo (2006). Modelo explicativo de la influencia de la diversidad sobre el desempeño de los grupos de trabajo. El efecto moderador de la dirección estratégica de los Recursos Humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), 225-250.
- Ali, Muhammad (2016). Impact of gender-focused human resource management on performance: The mediating effects of gender diversity. *Australian Journal of Management*, 41(2), 376–397. <https://doi.org/10.1177/0312896214565119>
- Ali, Muhammad; Metz, Isabel y Kulik, Carol. T. (2015). Retaining a diverse workforce: the impact of gender-focused human resource management. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 580-599.
- Alles, Martha Alicia (2006). *Selección por competencias*. Ediciones Granica SA.

- Alonso Raya, Adoración; Martínez Heres, Gastón y Chamizo Álvarez, Jazmín (2009). *La Gestión de la Diversidad en las empresas españolas*. Fundación EOI. España. Disponible en línea: http://publicaciones.eoi.es/Multimedia/publicacioneseoi/2009_Libro_Gestion_de_la_diversidad.pdf.
- Amayah, Angela Titi y Gedro, Julie (2014). Understanding generational diversity: Strategic human resource management and development across the generational “divide”. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 26(2), 36-48.
- Andreeva, Tatiana y Sergeeva, Anastasia (2016). The more the better... or is it? The contradictory effects of HR practices on knowledge-sharing motivation and behaviour. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 151-171.
- ANECA / REFLEX (2007a). El profesional flexible en la sociedad del conocimiento (informe ejecutivo). Madrid. — (2007b). Informe Empleadores (Titulados Universitarios y Mercado Laboral). Madrid
- Antonczyk, Dirk; Fitzenberger, Bernd y Sommerfeld, Katrin (2010). Rising wage inequality, the decline of collective bargaining, and the gender wage gap. *Labour Economics*, 17(5), 835–847. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2010.04.008>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., y Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Backes-Gellner, Uschi y Veen, Stephan (2013). Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies - large-scale empirical evidence on company productivity. *Human Resource Management Journal*, 23(3), 279–295. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12011>
- Bailey, Kenneth D. (1982). *Methods of social research*. Free Press.
- Bakan, David (1966). *The duality of human existence*. Chicago: Rand McNally
- Bakker, Arnold B. y Demerouti, Evangelia (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29(3), 107–115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bakker, Arnold B. y Oerlemans, Wido (2011). Subjective well-being in organizations. *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, 49, 178-189.

- Bakker, Arnold B.; Demerouti, Evangelia y Xanthopoulou, Despoina (2011). Cómo los empleados mantienen su engagement en el trabajo?. *Ciencia & trabajo*, 13(41), 135-142.
- Banihani, Muntaha; Lewis, Patricia y Syed, Jawad (2013). Is work engagement gendered? *Gender in Management*, 28(7), 400–423. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2013-0005>
- Bantel, Karen A y Jackson, Susan E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic management journal*, 10(S1), 107-124.
- Barba Aragón, María Isabel; Jiménez Jiménez, Daniel y Sanz Valle, Raquel (2014). Training and performance: The mediating role of organizational learning. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(3), 161–173. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2013.05.003>
- Barberá Heredia, Ester (2005). Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales. *CIRIEC - España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 50, 37–54.
- Barberá Heredia, Ester; Ramos, Amparo; Sarrió, Maite y Candela, Carlos (2002). Más allá del “techo de cristal”. Diversidad de género. *Revista Del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 40, 55–68. http://www.mtin.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/40/Estudios03.pdf
- Barney, Jay (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, Jay B.; Ketchen, David J. y Wright, Mike (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Barroso, Carmen y Cepeda Carrión, Gabriel (2010). Handbook of Partial Least Squares. *Handbook of Partial Least Squares*, 427–447. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8>
- Bashir, Mohsin; Jianqiao, Liao; Ghazanfar, Faheem y Abrar, Muhammad (2012). The effect of perception of existence of HPWS on employee’s organizational commitment: A test of social exchange relationship and contingency perspective to implement HPWS in universities of China and Pakistan. *Advances in Asian Social Science*, 1(1), 87-98.

- Basset-Jones, Nigel (2005). The paradox of diversity management, creativity, and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14, 169-175.
- Bassett-Jones, Nigel y Lloyd, Geoffrey C (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of management development*.
- Beaver, Graham y Hutchings, Kate (2005). Training and developing an age diverse workforce in SMEs: The need for a strategic approach. *Education+ Training*.
- Becker, Brian E. y Huselid, Mark A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In *Research in personnel and human resource management*.
- Becker, Gary (1964). *Human Capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Nueva York: Columbia University Press.
- Becker, Karin L.; Richards, Melanie B. y Stollings, Jessica (2020). Better Together? Examining Benefits and Tensions of Generational Diversity and Team Performance. *Journal of Intergenerational Relationships*, 00(00), 1–21. <https://doi.org/10.1080/15350770.2020.1837708>
- Bednall, Timothy C; Sanders, Karin y Runhaar, Piedad (2014). Stimulating informal learning activities through perceptions of performance appraisal quality and human resource management system strength: A two-wave study. *Academy of Management Learning & Education*, 13(1), 45-61.
- Benítez Saña, Rosa y Del Águila Obra, Ana Rosa (2015). Compromiso en el trabajo y prácticas de recursos humanos de alto rendimiento en organizaciones de acción social. El caso de Aspromanis.
- Bermúdez Restrepo, Hector L. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Universidad & Empresa*, 13(21), 117–142. <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=187222420006>
- Binda, Nadia y Balbastre-Benavent, Francisco (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Revista de Ciencias económicas*, 31(2), 179-187.

- Blau, Francine D.; y Kahn, Lawrence M. (2017). The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. *Journal of Economic Literature*, 55(3), 789-865.
- Boselie, Paul (2010). High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study. *International Journal of Manpower*.
- Bos-Nehles, Anna C.; Van Riemsdijk, Maarten J. y Kees Looise, Jan (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human resource management*, 52(6), 861-877.
- Bowen, David E. y Ostroff, Cheri (2004). System Linked references are available on JSTOR for this article : Understanding hrm-firm performance linkages : the role of the strength of the hrm system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- Boxall, Peter y J. Purcell (2003). Strategy and human resource management. *Basingstoke: Palgrave Macmillan*.
- Boxall, Peter y Macky, Keith (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human resource management journal*, 19(1), 3-23.
- Boxall, Peter; Ang, Siah Hwee y Bartram, Timothy (2011). Analysing the ‘black box’ of HRM: Uncovering HR goals, mediators, and outcomes in a standardized service environment. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1504-1532.
- Boyatzis, Richard (1982). The competence manager. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Braverman, Harry (1974). *Trabajo y capital monopolista: la degradación del trabajo en el siglo XX*. México: Editorial Nuestro Tiempo
- Bravo, Elias (2009). Las cualificaciones profesionales: Un reto para los sistemas de educación y formación de la sociedad española. *Revista Del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 81(1964), 89–103.
- Brouwer, Patricia; Brekelmans, Miek; Nieuwenhuis, Lpek y Simons, Robert Jan (2012b). Communities of practice in the school workplace. *Journal of Educational Administration*, 50(3), 346–364. <https://doi.org/10.1108/09578231211223347>

- Brouwer, Patricia; Brekelmans, Mieke; Nieuwenhuis, Loek y Simons, Robert Jan (2012a). Communities of practice in the school workplace. *Journal of Educational Administration*, 50(3), 346–364. <https://doi.org/10.1108/09578231211223347>
- Brown, Rodney Jay (1984b). The role of similarity in intergroup relations. In H. Tajfel (Ed.), *The social dimension: European developments in social psychology* (Vol. 2, pp. 603–623). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Brown, Rodney Abrams, Dominic (1986). The effects of intergroup similarity and goal interdependence on intergroup attitudes and task performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(1), 78–92. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(86\)90041-7](https://doi.org/10.1016/0022-1031(86)90041-7)
- Bryman, Alan; Bresnen, Michael; Beardsworth, Alan y Keil, Teresa (1988). Qualitative research and the study of leadership. *Human relations*, 41(1), 13–29.
- Budur, Taylan y Demir, Ahmet (2019). Leadership Perceptions Based on Gender, Experience, and Education. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 6(1), 142–154. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v6i1p142>
- Byrne, Donn Erwin (1971). The attraction paradigm (Vol. 11). Academic Pr. Kearney, E., & Gebert, D. (2009). *Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77–89.
- Camacho Pereira, Consuelo y Medina Molina, Cayetano (2012). La aprobación del marco español de cualificaciones para la educación superior y la empleabilidad del alumnado universitario. *REJIE: Revista Jurídica de Investigación e Innovación Educativa*, 5, 67–86. <https://doi.org/10.24310/REJIE.2012.v0i5.2225>
- Canet Giner, María Teresa; Redondo Cano, Ana; Escribá Carda, Naiara; Balbastre Benavent, Francisco; Revuelto Taboada, Lorenzo y Saorín Iborra, María Del Carmen (2020). Prácticas de recursos humanos y comportamiento intraempresarial: la influencia del género en esta relación. *Tec Empresarial*, 14(1), 12–25. <https://doi.org/10.18845/te.v14i1.4952>
- Canet-Giner, Teresa; Redondo-Cano, Ana; Saorín-Iborra, Carmen y Escribá-Carda, Naiara (2020). Impact of the perception of performance appraisal practices on individual innovative behavior. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(3), 277–296. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0018>

- Capapé, Javier; Susaeta, Lourdes; Pin, Jose Ramón; Gallifa, Angela y García, Ricardo (2011). El control de la eficiencia de las prácticas de recursos humanos: un análisis de la realidad de las empresas que operan en España. *IESE Business School*, 3, 34. <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0923.pdf>
- Carrasco Gallego, Amalia y Laffarga Briones, Joaquina (2007). La diversidad de género en el Código Unificado español y la práctica empresarial. *Pecunia : Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León*, 4(4), 1. <https://doi.org/10.18002/pec.v0i4.718>
- Carrasco, Ana María; de la Corte de la Corte, Cecilia M. y León Rubio, Jose María (2010). Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista Digital de Prevención*, 1, 1-22. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=3685157%5Cnhttp://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3685157&orden=303886&info=link>
- Casanova, Myrtha y Capell, Ben (2003). Do companies in Spain value diversity and Work/Life practices? *Workforce Diversity Reader*.
- Castillo-Mayén, Rosario y Montes-Berges, Beatriz (2014). Análisis de los estereotipos de género actuales. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 30(3), 1044-1060.
- CEPYME (2015) Guía de Buenas Prácticas para la eliminación y prevención de la brecha salarial entre mujeres y hombres. Informe de resultados del estudio.
- Chas, Romina García; Neira Fontela, Edelmira y Varela Neira, Concepción (2012). Percepciones de los sistemas de trabajo de alto rendimiento e intención de marcha. Un análisis multinivel. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(3), 206-215.
- Chin, Wynne (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling.
- Chinchilla-Albiol, María y Cruz-Rivas, Hugo (2011). Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque. *Revista Empresa y Humanismo*, 47-79.
- Cialdini, Robert B. y Trost, Melanie R. (1998). Social influence: Social norms, conformity, and compliance.

- Claver-Cortés, Enrique; Úbeda-García, Mercedes; Marco-Lajara, Bartolomé; Zaragoza-Sáez, Patrocinio y García-Lillo, Francisco (2017). La ambidestreza organizativa y su efecto en el rendimiento del sector hotelero: el papel del capital humano y la cultura organizativa. *ICE, Revista de Economía*, 894, 11–26. <https://doi.org/10.32796/ice.2017.894.1900>
- Cohen, Aaron (2009). A value-based perspective on commitment in the workplace: An examination of Schwartz's basic human values theory among bank employees in Israel. *International Journal of Intercultural Relations*, 33(4), 332-345.
- Cohen, Jacob (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). 12 Lawrence Erlbaum Associates Inc. Hillsdale, New Jersey, 13.
- Colmenares Imbernón, Denise Elisabeth; López Ramírez, Ana Milena y Soto Vélez, Yuri Andrea (2015). Tendencias de liderazgo en la gestión de equipos de trabajo con presencia de diversidad generacional.
- Combs, James; Liu, Yongmei; Hall, Angela y Ketchen, Dave (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528.
- Cox, Taylor H. (1993): *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, Taylor H. y Blake, Stacy (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- De Brito, Renata Peregrino y de Oliveira, Lucia B. (2016). The relationship between human resource management and organizational performance. *Brazilian Business Review*, 13(3), 90-110.
- De Meulenaere, Kim; Boone, Christophe y Buyl, Tine. (2016). Unraveling the impact of workforce age diversity on labor productivity: The moderating role of firm size and job security. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 193-212.
- De Oca, Yessica Paola; Valdez Medina, Jose Luis; López-Fuentes, Norma Ivonne y García Escobar, Sergio (2013). Los roles de género de los hombres y las mujeres en el México contemporáneo. *Enseñanza e investigación en psicología*, 18(2), 207-224.

- Deaux, Kay y Martin, Daniel (2003). Interpersonal networks and social categories: Specifying levels of context in identity processes. *Social psychology quarterly*, 101-117.
- Delery, John E. y Doty, Harold (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Delmotte, Jeroen; de Winne, Sophie y Sels, Luc (2012). Toward an assessment of perceived HRM system strength: Scale development and validation. *International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1481–1506. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.579921>
- Derber, Charles (1982). «The proletarianization of the professional: A Review Essay». En: DERBER, CH. (ed). *Professional as Workers: Mental Labor in Advanced Capitalism*. Boston, Massachusetts: G.K. Hall.
- Díaz, Francisco Javier (1995). ¿Existe sobre cualificación en España? Algunas variables explicativas. *Documentos de trabajo (Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias Económicas)*, (90), 9-30.
- Díaz-Fernández, Mirta; López-Cabrales, Alvaro y Valle-Cabrera, Ramón (2020). Strength of HRM systems and perceived organizational support as determinants of employment relationships: The perspective of HR managers and workers' representatives. *BRQ Business Research Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/2340944420977506>
- Diamantopoulos, Adamantios y Siguaw, Judy A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *British journal of management*, 17(4), 263-282.
- Dobbin, Frank y Jung, Jiwook (2011). Board diversity and corporate performance: Filling in the gaps: Corporate board gender diversity and stock performance: The competence gap or institutional investor bias? *North Carolina Law Review*, 89, 809.
- Dolz, Consuelo; Iborra, María y Safón, Vicente (2015). Empresa familiar, equipos directivos, diversidad y ambidiestría en las Pymes. *Revista de Administração de Empresas*, 55(6), 673-687.
- Domínguez, Jose Franciso y Guirado, María Isabel C. (2004). Introducción: teoría de la congruencia de rol del prejuicio hacia líderes femeninos. *Revista de psicología general y*

- aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 57(2), 135-146.
- Downey, Stephanie N; Van der Werff, Lisa; Thomas, Kecia M. y Plaut, Victoria C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), 35-44.
- Durán, María Ángeles (2010) *Tiempo de vida y tiempo de trabajo*, Bilbao, Fundación BBVA.
- Eagly, Alice H. (1987). Sex Differences in. *Social Behavior: A Social-Role Interpretation*.
- Eagly, Alice H. y Karau, Steven J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eagly, Alice H. y Steffen, Valerie J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of personality and social psychology*, 46(4), 735.
- Echávarri, Francisca María (2007). Cualificaciones profesionales: bisagra entre el empleo y la formación. *Avances en Supervisión Educativa*, (7).
- Echeverría Samanes, Benito (2002). Gestión de la Competencia de Acción Profesional. In *Revista de investigación educativa, RIE* (Vol. 20, Issue 1, pp. 7–46).
- Elorriaga, Leandro y Barreto, Ariel (2015). Inducción organizacional o entrenamiento operativo en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina (2011-2013). *FACES*, 21(45), 7-24.
- ERCOVA European Project [online]. Bruselles: ESF; 2004 [cited January 12, 2010]. Available from: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm.
- Escartí, Amparo; Musitu, Gonzalo y Gracia, Enrique (1988). Estereotipos de género y roles sexuales. *Nuevas perspectivas en el desarrollo del sexo y el género*. Madrid: Pirámide.
- Escribá-Carda, Naiara; Balbastre-Benavent, Francisco y Canet-Giner, María Teresa (2017). Employees' perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: The role of exploratory learning. *European Management Journal*, 35(2), 273-281.

- Evans, John (1982). «El trabajador y el puesto de trabajo». En: *FRIEDRICH, Gunter y SCHAFF, Adam (comps.). Microelectrónica y sociedad para bien o para mal*. Madrid: Alhambra
- Farndale, Elaine y Sanders, Karin (2017). Conceptualizing HRM system strength through a cross-cultural lens. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 132–148. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239124>
- Finkelstein, Lisa M.; King, Eden B.; y Voyles, Elora C. (2015). Age metastereotyping and cross-age workplace interactions: A meta view of age stereotypes at work. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 26–40. <https://doi.org/10.1093/workar/wau002>
- Flick, Uwe (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. 4ªEd. SAGE Publications. Londres.
- Freudenberger, Herbert J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
- Freysenet, Michael (1979). ¿Es posible una definición única de la cualificación? *Sociología del trabajo*, (2), 53-64.
- Fuchs, Rosa María (2010). Una aproximación a la gestión de la diversidad en el Perú. *Journal of Business*, 2(1), 130-142.
- Gallino, Luciano (1995). *Dizionario di sociologia del lavoro*. Utet: Torino.
- García de León Álvarez, María Antonia (2008). Un "trialogo" entre especialistas: Castells/Subirats/García de león (sobre género, familia, amor). *Revista Estudios Feministas*, 16, 1120-1125.
- García, Ana María y Vargas, Mauricio (2019). La Diversidad de Género en las Empresas del Índice de Precios y Cotizaciones en la Bolsa Mexicana de Valores. *Revista de Economía & Administración*, 15-33.
- García-Leiva, Patricia (2005). Identidad de género: modelos explicativos TT - Gender identity: Models. *Escritos de Psicología*, 7, 71–81. http://www.esritosdepsicologia.es/descargas/revistas/num7/escritospsicologia7_revisio_n4.pdf

- Gefen, David; Rigdon, Edward E.; y Straub, Detmar (2011). An updated and extension to SEM guidelines for administrative and social science research. *Management Information Systems Quarterly*, 35(2), iii–xiv.
- Geis, Florence L. (1993). Self-fulfilling prophecies: A social psychological view of gender.
- Gill, Carol y Meyer, Denny (2011). The role and impact of HRM policy. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(1), 5–28. <https://doi.org/10.1108/19348831111121286>
- Gill, John y Johnson, Phil (2010). *Research Methods for Managers*. Cuarta edición. SAGE Publications. Londres.
- Gittell, Jody Hoffer; Seidner, Rod y Wimbush, Julian (2010). A relational model of how high-performance work systems work. *Organization science*, 21(2), 490- 506.
- Gómez-Mejía, Luis; Balkin, David y Cardy, Robert (2008). *Gestión de recursos humanos* (5ª ed.). Ed. Pearson Educación S.A.: Madrid.
- Gómez-Perdomo, Gustavo E.; Meneses-Higueta, Adriana C. y Palacio-Montes, María C (2017). Job satisfaction and psychological capital: Factors that affect burnout syndrome. *Ansiedad y Estrés*, 23(2–3), 71–75. <https://doi.org/10.1016/j.anyes.2017.09.002>
- Gruoso-Hinestroza, Merlín Paricia (2009). Gender discrimination in human resource processes: An open secret. *Cuadernos de Administracion*, 22(39), 13–30.
- Guest, David y Bos-Nehles, Anna (2013). HRM and performance: The role of effective implementation. Paauwe, Jaap; Guest, David y Wright, Patrick (eds.), *HRM, & performance. Achievements, & challenges*. (pp.79-96) Chichester, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Guthrie, Hugh (2010). *Professional Development in the Vocational Education and Training Workforce. Occasional Paper*. National Centre for Vocational Education Research Ltd. PO Box 8288, Stational Arcade, Adelaide, SA 5000, Australia.
- Hackman, Richard y Oldham, Greg R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, Richard y Oldham, Greg R. (1980). *Work redesign* (Vol. 2779). Reading, Mass.: Addison-Wesley.

- Hair, Joseph F.; Ringle, Christian M. y Sarstedt, Marko (2011). PLS-SEM: Indeed, a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair, Joseph F.; Hult, G.Thomas M.; Ringle, Christian M.; Sarstedt, Marko; Castillo, Julen; Cepeda, Gabriel y Roldán, Jose Luis (2017). *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2ª ed). Ed. Omnia Pbilsher S.L.: USA.
- Hakim, Catherine (1996). *Key issues in women's work: Female heterogeneity and the polarisation of women's employment* (Vol. 4). A&C Black.
- Han, Jian; Sun, Jian- Min y Wang, Hong -Lei (2020). Do high performance work systems generate negative effects? How and when? *Human Resource Management Review*, 30(2). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100699>
- Harrison, David A. y Klein, Katherine J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199–1228. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.26586096>
- Harrison, Jennifer A.; Boekhorst, Janet A. y Yu, Yin (2018). HPWS and climate for inclusion: a moral legitimacy lens. *Equality, Diversity and Inclusion*, 37(5), 491–505. <https://doi.org/10.1108/EDI-12-2016-0112>
- Helyer, Ruth y Lee, Dione (2012). The twenty-first century multiple generation workforce. *Education+ Training*.
- Henry, Ongori y Evans, Agolla Joseph (2007). Critical review of literature on workforce diversity. *African Journal of Business Management*, 1(4).
- Henseler, Jörg (2018). Partial least squares path modeling: Quo vadis? *Quality and Quantity*, 52(1). <https://doi.org/10.1007/s11135-018-0689-6>
- Henseler, Jörg; Müller, Tobias y Schuberth, Florian (2018). Chapter 2 New Guidelines for the Use of PLS Path Modeling in Hospitality, Travel, and Tourism Research. *Applying Partial Least Squares in Tourism and Hospitality Research*, 17–33. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-699-620181002>
- Herrera Ballesteros, Juan y De las Heras Rosas, Carlos (2020). Contrato psicológico y compromiso organizacional: un estudio bibliométrico. *Revista Internacional de Organizaciones*, 24, 241–271. <https://doi.org/10.17345/rio24.241-271>

- Herrera Santi, Patricia (2000). Rol de género y funcionamiento familiar. *Revista cubana de medicina general integral*, 16(6), 568-573.
- Herzberg, Frederick (1968). *One more time: How do you motivate employees* (Vol. 65). Boston, MA: Harvard Business Review.
- http://www.igualdadenlaempresa.es/redEmpresas/distintivo/docs/Informe_final_III_JT_Red_DIE_Igualdad_salarial.pdf
- Hueso González, Andrés y Cascant i Sempere, María Josep (2012). Metodología y Técnicas Cuantitativas de Investigación Andrés Hueso y M^a Josep Cascant. In *Cuadernos docentes en procesos de desarrollo* (Vol.1). <http://cuadernos.dpi.upv.es/>
- Hunt, Vivian; Layton, Dennis y Prince, Sara (2015). Diversity matters. *McKinsey y Company*, 1, 15-29.
- Huselid, Mark A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, Mark A.; y Rau, Barbara L. (1997). The determinants of high-performance work systems: cross-sectional and longitudinal analyses. In *Academy of Management Annual Meetings*.
- Iborra, María; Dasí, Àngels; Dolz, Consuelo y Ferrer, Carmen (2011). *Fundamentos de Dirección de Empresas* (8^a Ed). Ed. Paraninfo S.A.: Madrid.
- Inglehart, Ronald (1977). Values, objective needs, and subjective satisfaction among western publics. *Comparative Political Studies*, 9(4), 429-458.
- Iniciativas para reducir la brecha salarial de género. Herramientas de autodiagnóstico. Jornada técnica de la Red de Empresas con Distintivo Igualdad en la Empresa, 2014. Disponible en: Instituto de la Mujer (2013). Estadísticas. Usos del tiempo I disponible en <http://www.inmujer.es/estadisticas/consulta.do?area=6>.
- Jackson, Susan E.; Joshi, Aparna y Erhardt, Niclas L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801–830. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00080-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00080-1)

- Jang, Jichul; Jo, Woo Mi y Kim, Jinok Susanna (2020). Can employee workplace mindfulness counteract the indirect effects of customer incivility on proactive service performance through work engagement? A moderated mediation model. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 29(7), 812–829. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1725954>
- Janssens, Maddy y Zanoni, Patrizia (2014). Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 317-331.
- Jia, Jianfeng; Yan, Jiaqi; Jahanshahi, Aafshar Asghar; Lin, Weipeng y Bhattacharjee, Amitab (2020). What makes employees more proactive? Roles of job embeddedness, the perceived strength of the HRM system and empowering leadership. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(1), 107–127. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12249>
- Jiang, Kaifeng; Lepak, David P.; Hu, Jia y Baer, Judith C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Jofre, Richard (2012). *Programa de inducción ¿Para qué sirve?* Recuperado de <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/induccin.htm>
- Johari, Johanim; Mohd Shamsudin, Faridahwati; Fee Yean, Tan; Yahya, Khulida Kirana y Adnan, Zurina (2019). Job characteristics, employee well-being, and job performance of public sector employees in Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 32(1), 102–119. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2017-0257>
- Jonsen, Karsten; Maznevski, Martha L. y Schneider, Susan C. (2011). Special Review Article: Diversity and its not so diverse literature: An international perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 35-62.
- Jonsen, Karsten; Maznevski, Martha L. y Schneider, Susan C. (2011). Special Review Article: Diversity and it's not so diverse literature: An international perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 35-62.
- Joo, Baek-Kyoo y Park, Sunyoung (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and

- developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482–500. <https://doi.org/10.1108/01437731011069999>
- Justiniano Advincula, Monica Gisela (2019). La diversidad generacional y el compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Agraria de la Selva Tingo María.
- Kahn, William A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kakabadse, N. K.; Figueira, Catarina; Nicolopoulou, Katerina; Hong Yang, Jessica; Kakabadse, Andrew P. y Özbilgin, Mustafa F. (2015). Gender diversity and board performance: Women's experiences and perspectives. *Human Resource Management*, 54(2), 265-281.
- Karim, Sitara (2020). An investigation into the remuneration–CSR nexus and if it can be affected by board gender diversity. *Corporate Governance (Bingley)*, 21(4), 608–625. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2020-0320>
- Kaufman, Bruce E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54(3), 389-407.
- Kaufman, Bruce E. (2015b). The RBV theory foundation of strategic HRM: Critical flaws, problems for research and practice, and an alternative economics paradigm. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 516–540. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12085>
- Kerdpitak, Chayanan y Jermittiparsert, Kittisak (2020). The impact of human resource management practices on competitive advantage: Mediating role of employee engagement in Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 443–452. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.1.56>
- Khan, Nadeem; Korac-Kakabadse, Nada; Skouloudis, Antonis y Dimopoulos, Andreas (2019). Diversity in the workplace: An overview of disability employment disclosures among UK firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 170–185. <https://doi.org/10.1002/csr.1669>

- Khoreva, Violetta y Wechtler, Heidi (2018). HR practices and employee performance: the mediating role of well-being. *Employee Relations*, 40(2), 227–243. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0191>
- Kim, Kyoung Yong; Pathak, Seemantini y Werner, Seteve (2015). When do international human capital enhancing practices benefit the bottom line An ability, motivation, and opportunity perspective. *Journal of International Business Studies*, 46(7), 784–805. <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.10>
- Kloutsiniotis, Panagiotis V. y Mihail, Dimitrios M. (2020a). Is it worth it? Linking perceived high-performance work systems and emotional exhaustion: The mediating role of job demands and job resources. *European Management Journal*, 38(4), 565–579. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.012>
- Kloutsiniotis, Panagiotis V. y Mihail, Dimitrios M. (2020b). The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90(June), 102610. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102610>
- Köllen, Thomas (2021). Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259–272. <https://doi.org/10.1177/1056492619868025>
- Kooij, Dorien Tam; Jansen, Paul GW.; Dikkers, Josje SE. y De Lange, Annet H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1111-1136.
- Kubota, Kazumi; Shimazu, Akihito; Kawakami, Norito; Takahashi, Masaya; Nakata, Akinori y Schaufeli, Wilmar (2011). La distinción empírica del compromiso laboral y la adicción al trabajo entre las enfermeras de hospitales en Japón: el efecto sobre la calidad del sueño y el desempeño laboral. *Ciencia y Trabajo*, (41), 152-157.
- Kundu, Subhash C. y Gahlawat, Neha (2018). Ability-motivation-opportunity enhancing human resource practices and firm performance: Evidence from India. *Journal of Management and Organization*, 24(5), 730–747. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.22>
- Kunze, Florian; Boehm, Stephan y Bruch, Heike (2013). Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies

- and Top Managers' Negative Age Stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50(3), 413–442. <https://doi.org/10.1111/joms.12016>
- Lafuente Ibáñez, Carmen y Marín Egoscóabal, Ainhoa (2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista escuela de administración de negocios*, (64), 5-18.
- Lancaster, Lynne C. y Stillman, David (2002). *When Generations Collide Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York: Harper Business.
- Leborgne, Danièle y Lipietz, Alain (1988). «L'après fordisme et son espace». *Les Temps Modernes*, 501, 75-114.
- Ledesma, Hugo y Fernández, Victor (2015). La gestión de los recursos humanos en las Pymes. Sus funciones estratégicas y operativas. 51-66. <http://fhu.unse.edu.ar/carreras/rcifra/c4/3ledesma-fernandez.pdf>
- Lee, Hwanwoo; Werner, Steve y Kim, Tae Yeol (2016). High performance work systems and organization attraction: The moderating effects of vocational interests. *Employee Relations*, 38(5), 682–702. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0165>
- Lee, Jung Hoon Jay; Ok, Chihyung Michael y Hwang, Jinsoo (2016). An emotional labor perspective on the relationship between customer orientation and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 139–150. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.01.008>
- Leiter, Michael P.; Nicholson, Ryan; Patterson, Ashlyn y Spence, Heather K. (2011). Las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo como demandas y recursos laborales: Un modelo de burnout y engagement. *Ciencia y Trabajo*, 13(41), 143-151.
- Lepak, David P. y Shaw, Jason D. (2008). Strategic HRM in North America: looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1486-1499.
- Lester, Scott W.; Standifer, Rhett L.; Schultz, Nicole J. y Windsor, James M. (2012). Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19(3), 341–354. <https://doi.org/10.1177/1548051812442747>

- Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional.
- Li, Ji; Chu, Chris Wai Lung; Lam, Kevin C. y Liao, Stacy (2011). Age diversity and firm performance in an emerging economy: Implications for cross-cultural human resource management. *Human Resource Management*, 50(2), 247-270.
- Li, Yuan; Li, Xiyuan y Liu, Yujing (2021). How does high-performance work system prompt job crafting through autonomous motivation: The moderating role of initiative climate. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 1–15. <https://doi.org/10.3390/ijerph18020384>
- Locke, Edwin A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, 3(2), 157-189.
- López, Estrella (2014). El desigual uso del tiempo de hombres y mujeres y su influencia en el ámbito laboral. In *Crisis y cambio. Propuestas desde la Sociología: actas del XI Congreso Español de Sociología. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. 10-12 de julio de 2013* (pp. 170-178). Universidad Complutense de Madrid.
- López, Natalia; Boluda, Ines y Sanden, Elena (2012). Background and effects of burnout-engagement of the sales representative | Antecedentes y efectos del burnout-engagement del vendedor. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 15(3), 154–167. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2012.02.001>
- Lorente, Laura; Tordera, Nuria y Peiró, Jose María (2018). How work characteristics are related to european workers' psychological well-being. A comparison of two age groups. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(1). <https://doi.org/10.3390/ijerph15010127>
- Luceño-Moreno, Lourdes; Talavera-Velasco, Beatriz; Martín-García, Jesús y Escorial Martín, Sergio (2017). Psychosocial risk factors as predictors of occupational well-being: A SEM analysis. *Ansiedad y Estrés*, 23(2–3), 66–70. <https://doi.org/10.1016/j.anyes.2017.09.001>
- Lupion, Mónica; Pérez, Andrea; Torrecilla, Fernando y Merino, Belén (2013). Lessons learned from the public perception and engagement strategy-experiences in CIUDEN's CCS facilities in Spain. *Energy Procedia*, 37, 7369-7379.

- Lyons, Sean y Kuron, Lisa (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157.
- Ma, Zixiang; Gong, Yaping; Long, Lirong y Zhang, Yong (2021). Team-level high-performance work systems, self-efficacy and creativity: differential moderating roles of person–job fit and goal difficulty. *International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 478–511. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1854816>
- Macey, William H. y Schneider, Benjamin (2008). El significado del compromiso de los empleados. *Psicología industrial y organizacional*, 1 (1), 3-30.
- Manheim, Karl (1952). *The Problem of Generations*. In *Essays on the Sociology of Knowledge*, edited by P. Kecskemeti, 276–322. London: Routledge y Kegan Paul.
- Martín Alcázar, Fernando; Romero Fernández, Pedro y Sánchez Gardey, Gonzalo (2004). Integración de las perspectivas universalista, contingente, configuracional y contextual en la investigación en dirección estratégica de los recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa (IEDEE)*, 10(2), 29–54.
- Martín Sierra, Celia (2011). Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas.
- Martínez, Beatriz y Novo, Leonardo (2015). Gestión de la diversidad generacional. *VI Foro Del Capital Humano de La Sociedad Uruguaya de Gestión de Personas*, 1–47. <http://gestiondepersonas.org.uy/wp-content/uploads/2015/11/Informe-Gestión-de-la-Diversidad.-capítulo-1-Empresas-BD.pdf>
- Más, Julio L. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36.
- Maslach, Christina (1976). ‘Burned-out’. *Human Behavior*. 5(9), 16-22 *Mcaullin*.
- McClelland, David (1973). «Testing for competence rather than for intelligence». *American Psychologist*, 28 (1), 13-20.
- McDerment, W. (1985). «Organisation du travail et formation professionnelle». *Formation Professionnelle*, 18, 66-76.
- Mead, George Herbert (1934). *Mind, self and society*. Chicago: University of Chicago Press.

- Meneses, Julio y Rodríguez-Gómez, David (2011). El cuestionario y la entrevista. *Construcció d'instruments d'investigació En e-Learning*, 5–31.
- Meyer, John P. y Allen, Natallie J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Miao, Rentao; Bozionelos, Nikos; Zhou, Wenxia y Newman, Alexander (2021). High-performance work systems and key employee attitudes: the roles of psychological capital and an interactional justice climate. *International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 443–477. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1710722>
- Molinari, Paula (2011). Turbulencia Generacional en las Empresas. *Argentina: Tema*
- Morales, José Francisco (2007). Identidad social y personal. *Psicología social* (pp. 787-805). Madrid: McGraw-Hill.
- Moreno Domínguez, María Jesús; Pelayo Díaz, Yolanda y Vargas Sánchez, Alfonso (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa: La Fuente de Ideas Del Ejecutivo*, 10, 56–72.
- Morrison, Ann; White, Randall P y Van Velsor, Ellen (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley
- Navarro-Abal, Yolanda; López-López, M. José y Climent-Rodríguez, José A. (2018). Engagement (compromiso), resiliencia y empatía en auxiliares de enfermería. *Enfermería Clinica*, 28(2), 103–110. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2017.08.009>
- Navinés, Ricard; Martín-Santos, Rocío; Olivé, Victòria y Valdés, Manuel (2016). Estrés laboral: implicaciones para la salud física y mental. *Medicina Clinica*, 146(8), 359–366. <https://doi.org/10.1016/j.medcli.2015.11.023>
- Ng, Thomas WH y Feldman, Daniel C. (2008). The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392–423. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392>
- Nishii, Lisa H; Lepak, David P y Schneider, Benjamin (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer

- satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121>.
- Olaz, Ángel (2011). Una aproximación conceptual a la cualificación profesional desde una perspectiva competencial. *Papers. Revista de Sociologia*, 96(2), 589. <https://doi.org/10.5565/rev/papers/v96n2.154>
- Orgambídez-Ramos, Alejandro; Pérez-Moreno, Pedro Juan y Borrego-Alés, Yolanda (2015). Role stress and job satisfaction: Examining the mediating role of work engagement. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 31(2), 69–77. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.04.001>
- Ostroff, Cheri y Bowen, David E. (2016). Reflections on the 2014-decade award: is there strength in the construct of HR system strength. *Academy of Management Review*, 41(2), 196-214.
- Paauwe, Jaap; Boon, Corine; Boselie, Paul y Den Hartog, Deanne (2013). Reconceptualizing fit in strategic human resource management: 'Lost in translation?', 61-77.
- Panchana, Margarita; Peña, Humberto; Cochea, Hermelinda y Reyes, A. (2019). La diversidad generacional y la micro-empresa familiar. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 23, 18–28.
- Paradiso, Gabriel (2014). *Es el liderazgo ¡estúpido! Dime cómo trabaja tu equipo, y te diré cómo lideras*. Editorial Dunken.
- Parry, Emma y Urwin, Peter (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Penn, Roger y Scattergood, Hilda (1978). *Skilled manual workers in the labour process*. Nuffield Paper.
- Pineda, Hugo y Bonales Valencia, Joel (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia: De La Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 51, 41–49.
- Pollitt, David (2006). Bradford and Bingley audits age diversity in the workplace. *Human Resource International Digest*, 14(6), 27–28.

- Preacher, Kristopher J. y Hayes Andrew F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*. 40(3): 879-891.
- Rabenu, Edna; Tziner, Aharon; Oren, Lior; Sharoni, Gil y Vasiliu, Cristinel (2018). HR Strength as a Mediator or a Moderator in the Relationship between HR Practices and Organizational Innovation? The Romanian Study. *JEEMS Journal of East European Management Studies*, 23(2), 203-233.
- Rameshkumar, M. (2019). Employee engagement as an antecedent of organizational commitment – A study on Indian seafaring officers. *Asian Journal of Shipping and Logistics*. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2019.11.003>
- Ramírez Atehortúa, Fabian y Zwerg-Villegas, Anne (2017). Metodología de la investigación: más que una receta. *AD-Minister*, 20, 91.
- Ramírez, Reynier I.; Espindola, Cesar A.; Ruíz, Gladis I. y Hugueth, Alfredo M. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176.
- Ravazzani, Silvia (2016). Understanding approaches to managing diversity in the workplace: An empirical investigation in Italy. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(2), 154-168.
- Real Academia Española de la Lengua (2020). Diccionario de la lengua española (23ª ed.): *Género*. Consulta realizada en febrero de 2020, website: <https://dle.rae.es/g%C3%A9nero>
- Real Academia Española de la Lengua (2020). Diccionario de la lengua española (23ª ed.): *Cualificación*. Consulta realizada en abril de 2020, website: <https://dle.rae.es/cualificaci%C3%B3n>
- Real Decreto 1027/2011, de 15 de julio, por el que se establece el Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior.
- Reddy, Sudheer y Jadhav, Aditya Mohan (2019). Gender diversity in boardrooms—A literature review. *Cogent Economics and Finance*, 7(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23322039.2019.1644703>

- Riaz, Safa (2016). High performance work systems and organizational performance: an empirical study on manufacturing and service organizations in Pakistan. *Public Organization Review*, 16(4), 421-442.
- Riaz, Safa (2016a). High Performance Work Systems and Organizational Performance: An Empirical Study on Manufacturing and Service Organizations in Pakistan. *Public Organization Review*, 16(4), 421–442. <https://doi.org/10.1007/s11115-015-0315-1>
- Ribera, Teresa; Estellés Miguel, Sofia y Dema Pérez, Carlos M. (2009, April). Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El “techo de cristal”. In *XIII Congreso de Ingeniería de Organización* (pp. 133-142).
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2006). *Administración*. 8 ed., México: Pearson Prentice Hall, 12.
- Robbinson Bryan B. (1989) *Work Addiction*. Deerfield Beach, FL: Health Communications.
- Roldán-García, Elena; Leyra-Fatou, Begoña y Contreras-Martínez, Leticia (2012). Segregación laboral y techo de cristal en trabajo social: análisis del caso español. *Portularia*, 12(2), 43-56.
- Roman-Calderon, Juan Pablo; Gonzales-Miranda, Diego René; García, Gustavo A. y Gallo, Oscar (2019). Colombian millennials at the workplace. *Evidence-Based HRM*, 7(3), 249–261. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2018-0029>
- Romero-Martínez, Ana M.; Montoro-Sánchez, Ángeles y Garavito-Hernández, Youseline (2017). El Efecto De La Diversidad De Género Y El Nivel Educativo En La Innovación. *Revista de Administração de Empresas*, 57(2), 123–134. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020170202>
- Rood, A. Scott (2010). Understanding generational diversity in the workplace: what resorts can and are doing. *Journal of Tourism insights*, 1(1), 10.
- Rosenzweig, Philip (1998). Managing the New Global Workforce: Fostering Diversity, Forging Consistency. *European Management Journal*, Vol. 16, pp. 644-652.
- Rozo-Sánchez, Astrid; Flórez-Garay, Alexander y Gutiérrez-Suárez, Carlos (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *AiBi Revista de investigación, administración e ingeniería*, 7 (2), 62-67.

- Rudman, Laurie A. y Phelan, Julie E. (2010). The effect of priming gender roles on women's implicit gender beliefs and career aspirations. *Social Psychology*, 41(3), 192–202. <https://doi.org/10.1027/1864-9335/a000027>
- Ruiz de Alba Robledo, Jose L. (2013). Organizational commitment.: A personal and business value in the internal marketing. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 1,67–86. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5089649&info=resumen&idioma=EN>
- G
- Ruíz, Miguel; Pardo, Antonio y San Martín, Rafael (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles Del Psicólogo*, 31(1), 34–45. <https://riunet.upv.es/handle/10251/44523>
- Russell, James A. (2003). Core Affect and the Psychological Construction of Emotion. *Psychological Review*, 110, 145-172.
- Salanova, Marisa (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos [Healthy organizations and human resources development]. *Estudios Financieros: Rev.Trab.Seg.Soc. (RTSS-CEF)*. 303:179-214
- Salanova, Marisa, Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiro, J. M., y Grau, R. (2000). *Artículo*.
- Salanova, Marisa; Llorens, Susana; Cifre, Eva y Martínez, Isabel M. (2011). We need a HERO! Towards a *HEalthy y Resilient Organization (HERO) Model validation*. *Manuscrito sometido*.
- Salanova, Marisa; M., Schaufeli, Wilmar B.; Llorens, Susana; Peiró, Jose María y Grau, Rosa (2000). Desde el burnout al engagement ¿Una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16, 117-134.
- Sánchez, Gonzalo (2004). La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión. *Universidad de Cádiz*, 1–25. <http://www.congresomashumano.org/wp-content/uploads/2013/05/La-diversidad-en-los-grupos-de-trabajo-Efectos-potenciales-y-posibilidades-de-gestion.pdf>
- Sánchez-Hernández, María Isabel; González-López, Óscar Rodrigo; Buenadicha-Mateos, María y Tato-Jiménez, Juan Luis (2019). Work-life balance in great companies and pending issues for engaging new generations at work. *International Journal of*

Environmental Research and Public Health, 16(24).
<https://doi.org/10.3390/ijerph16245122>

Sarrió, Maite; Ramos, Amparo y Candela, Carlos Género (2004). Género, trabajo y poder. En E. Barberá e I. Martínez-Benlloch (Coords.), *Psicología y género*. Pearson. Prentice-Hall, 2004.

Schaufeli, Wilmar B. y Salanova, Marisa (2014). Burnout, boredom and engagement at the workplace. John Wiley y Sons, Ltd. *An introduction to Contemporary work psychology* (pp. 293-320).

Schaufeli, Wilmar B.; Salanova, Marisa; González-Romá, Vicente y Bakker, Arnold B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.

Schultz, Theodore H. (1961). «Investment in human capital». *American Economic Review*, 51, 1-17

Schwab, Andreas; Werbel, James D.; Hofmann, Heike y Henriques, Paulo L. (2016). Managerial Gender Diversity and Firm Performance: An Integration of Different Theoretical Perspectives. *Group and Organization Management*, 41(1), 5–31.
<https://doi.org/10.1177/1059601115588641>

Schwartz, Shalom H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). Academic Press.

Scott, Kimberly S.; Moore, Keirsten S.; Miceli, Marcia P. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human Relation*; 50:287-314

Shin, Duckjung y Konrad, Alison M. (2017). Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of Management*, 43(4), 973-997.

Sifatu, Wa Ode; Sjahrudin, Herman; Fajriah, Yana; Dwijendra, Acwin y Santoso, Adi (2020). Innovative work behaviors in pharmacies of Indonesia: Role of employee voice, generational diversity management and employee engagement. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(2), 725–734. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.2.105>

- Singh, Shlesha y Pandey, Mrinalini (2019). Women-friendly policies disclosure by companies in India. *Equality, Diversity and Inclusion*, 38(8), 857–869. <https://doi.org/10.1108/EDI-12-2017-0291>
- Singh, Vibhav; Verma, Surabhi y Chaurasia, Sushil (2020). Intellectual structure of multigenerational workforce and contextualizing work values across generations: a multistage analysis. *International Journal of Manpower*.
- Sorge, Arndt y Streeck, Wolfgang (1993). Relaciones industriales y cambio técnico: Una perspectiva más amplia. In *Nuevas tecnologías y relaciones industriales* (pp. 35-66). Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Spenner, Kenneth I. (1985). The Upgrading and Downgrading of Occupations: Issues, Evidence, and Implications for Education. *Review of Educational Research*, 55(2), 125–154. <https://doi.org/10.3102/00346543055002125>
- Steigenberger, Norbert (2013). Power shifts in organizations: the role of high- performance work systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1165-1185
- Stoker, Janka I.; Van der Velde, Mandy y Lammers, Joris (2012). Factors Relating to Managerial Stereotypes: The Role of Gender of the Employee and the Manager and Management Gender Ratio. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 31–42. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9210-0>
- Strauss, William y Howe, Neil (1991). *Generations: The history of America's future*. William Morrow.
- Stryker, Sheldon (1980). *Symbolic Interactionism: a social structural version*. Menlo Park, CA: Cummings.
- Sun, Li-Yun; Aryee, Samuel y Law, Kenneth S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558–577.
- Tajfel, Henry (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press.

- Tajfel, Henry y Turner, John (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *En W. G. Austin y S. Worchel (Eds). The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tajfel, Henry y Turner, John (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel, y W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Chicago: Nelson-Hall
- Takeuchi, Riki; Lepak, David P; Wang, Heli y Takeuchi, Kazuo (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied psychology*, 92(4), 1069.
- Tamunomiebi, Miebaka Dagogo; Adim, Victor y Strategy, I. (2019). *Editorial Review International Referred J . The nexus between employee cyberloafing and generational diversity : implications for contemporary managers Tamunomiebi , Miebaka Dagogo PhD . and Adim , Chidiebere Victor Official Publication of Center for In. December.*
- Tan, Cheng Ling y Nasurdin, Aizzat Mohd (2011). Human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. *Electronic journal of knowledge management*, 9(2), 155.
- Taylor, Alva y Greve, Henrich R. (2006). Superman or the fantastic four? Knowledge combination and experience in innovative teams. *Academy of management journal*, 49(4), 723-740.
- Taylor, Steven J. y Bogdan, Robert (1998). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*. New York: John Wiley y Sons.
- Teveira, Maria do Ceu y Rodríguez-Moreno, María Luisa (2010). La gestión personal de la carrera y el papel de la orientación profesional. Teoría, práctica y aportaciones empíricas. *Revista Espanola de Orientacion y Psicopedagogia*, 21(2), 335–345. <https://doi.org/10.5944/reop.vol.21.num.2.2010.11536>
- Timmerman, Thomas A. (2000). Racial diversity, age diversity, interdependence, and team performance. *Small group research*, 31(5), 592-606.
- Torrent-Sellens, Joan y Ficapal-Cusí, Pilar (2010). ¿Nuevas Fuentes Co-Innovadoras De La Productividad Empresarial? *Innovar*, 20(38), 111–124.

- Triana, María del Carmen; Miller, Toyah L. y Trzebiatowski, Tiffany M. (2014). The double-edged nature of board gender diversity: Diversity, firm performance, and the power of women directors as predictors of strategic change. *Organization Science*, 25(2), 609–632. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0842>
- Tsai, Fu-Sheng; Lin, Che-Hung; Lin, Julia L; Lu, I. Pin y Nugroho, Aida (2018). Generational diversity, overconfidence and decision-making in family business: A knowledge heterogeneity perspective. *Asia Pacific Management Review*, 23(1), 53–59. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.02.001>
- Turner, John C. (1978). Social comparison, similarity and ingroup favouritism. En H. Tajfel (ed.), *Differentiation between Social Groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Londres: Academic Press.
- Turner, John C. (1981). Towards a cognitive redefinition of the social group. *Cahiers de Psychologie*, 1, 93-118.
- Turner, John C. (1985). Some Categorization and the Self-Concept: A Social Cognitive Theory of Group Behavior. E. J. Lawler (ed.), *Advances in Group Processes*, Vol. 2, (pp. 77-122). Greenwich, CONN: Jai Press.
- Turner, John C. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Blackwell.
- Valle Cabrera, R., y Camelo Ordaz, C. (2005). Efectos de la diversidad del equipo de alta dirección y del proceso de búsqueda de acuerdos en la visión innovadora de las empresas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (23), 5-30.
- Vargas Téllez, Juan Alberto; Soto Patiño, Juan Carlos y Rosas Ambriz, Karen Lizeth (2014). La relación del Compromiso Organizacional con el nivel de estudios, la edad y el género en trabajadores de la industria del calzado en el León, Guanajuato. *Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social*, (16).
- Véliz Rodas, S. L., Sánchez Martín, Á., y Betancur Huillca, C. K. (2019). Diagnóstico de la Diversidad para la Gestión de Recursos Humanos.
- Vila, Natalia; Boluda, Ines Kuster y Aldas Manzano, Joaquín (2000). *Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing*. Servei de Publicacions, Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales, Universitat de València.

- Viladot Presas, María Angels y Steffens, Melanie Caroline (2017). *Estereotipos de género en el trabajo*. Editorial UOC.
- Wegge, Jürgen; Roth, Carla; Neubach, Barbara; Schmidt, Klaus-Helmut y Kanfer, Ruth (2008). Age and Gender Diversity as Determinants of Performance and Health in a Public Organization: The Role of Task Complexity and Group Size. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1301–1313. <https://doi.org/10.1037/a0012680>
- Wieczorek-szymanska, Anna (2020). Gender Diversity in Academic Sector — Case Study. *Administrative Sciences*, 21.
- Williams, Larry; Vandenberg, Robert J. y Edwards, Jeffrey R. (2009). Structural equation modeling in management research: A guide for improved analysis. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 543–604.
- Woodward, Ian C; Vongswasdi, Pasitta y More, Elisabeth A. (2015). Generational Diversity at Work: A Systematic Review of the Research. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2630650>
- Wright, Patrick M. y McMahan, Gary C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.
- Wright, Patrick M., y Nishii, Lisa H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series, January*, 468. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/468>
- Wright, Patrick M., y Nishii, Lisa H. (2013). HRM and performance: The role of effective implementation. *J. Paauwe, d. Guest, & P. Wright (eds.), HRM, & performance. Achievements, & challenges. Chichester, United Kingdom: John Wiley & Sons.*
- Zapata, Gerardo y Canet, María Teresa (2008). Propuesta metodológica para la construcción de escalas de medición a partir de una aplicación empírica. *Actualidades Investigativas En Educación*, 8(2), 1–26.
- Zhang, Mingqiong Mike; Di Fan, David y Zhu, Cherrie (2014). High-Performance Work Systems, Corporate Social Performance and Employee Outcomes: Exploring the Missing Links. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 423–435. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1672-881819028007>. (2010).

Anexo

CUESTIONARIO EMPLEADOS

Este cuestionario ha sido diseñado para recoger la información requerida en un proyecto de investigación de la Universitat de València. Por favor, conteste a todas las cuestiones. Las respuestas son estrictamente confidenciales y la información que nos suministre permanecerá en el anonimato. Las respuestas de los cuestionarios sólo serán analizadas por el equipo de investigación. Para resolver cualquier duda o ampliar cualquier tipo de información relacionada con el contenido del estudio o de la información contenida en este documento le atenderemos a través del correo electrónico: becacam@alumni.uv.es / carmen.saorin@uv.es

Le agradecemos de antemano su participación en este estudio.

Para responder a este cuestionario, lea con antelación las diferentes cuestiones y marque la opción que considere más oportuna. En cada bloque se presentan una serie de afirmaciones para las que deberá indicar su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de 1 a 7, teniendo en cuenta que **1 = Totalmente en desacuerdo (no se corresponde con su percepción)** y **7 = Totalmente de acuerdo (se corresponde totalmente con su percepción)**.

INFORMACIÓN SOBRE EL EMPLEADO

Años de experiencia en el sector: _____

Departamento en el que desempeña sus funciones: _____

Por favor, rogamos que responda con una X en el lugar que se corresponda con su situación:

Marque con una X el lugar que se corresponda con su género:

Género: 1. Mujer

2. Hombre

Marque con una X el tramo de edad al que pertenezca actualmente:

1. De 74 en adelante

4. De 20 a 38

2. De 55 a 73

5. Menos de 20

3. De 39 a 54

Edad actual (si lo desea)_____

Marque con una X el nivel máximo de estudios que posea:

1. Doctorado

4. Formación Profesional

2. Máster

5. Bachiller

3. Grado/Licenciatura/Diplomatura

6. Estudios inferiores

Rogamos que responda a las siguiente cuestiones marcando con una X en la escala del 1 al 7:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

En mi departamento y en mi trabajo en la empresa...	1	2	3	4	5	6	7
1.- Considero que la empresa realiza un gran esfuerzo en la selección de los empleados							
2.- Considero que se hace hincapié en el potencial de los empleados a largo plazo							
3.- Considero que se da una gran importancia al reclutamiento y selección de los empleados							
4.- Los aspirantes a un puesto de trabajo nos sometemos a una entrevista estructurada antes de ser contratados							
5.- Cuando nos incorporamos por primera vez a la empresa, esta nos proporciona programas formales para la adquisición y desarrollo de nuevas habilidades requeridas por la empresa							
6.- Los empleados participamos en programas de formación cada pocos años							
7.- Pienso que la empresa nos ofrece ayudas a la formación permitiéndonos mejorar nuestras cualificaciones							
8.- Considero que los empleados tenemos un plan específico sobre nuestra carrera profesional dentro de la empresa							
9.- Pienso que la promoción profesional trata de fundamentarse en el mérito y el rendimiento							
10.- Considero que cuando hay un puesto vacante, este trata de ocuparse con trabajadores de la empresa							
11.- Cuando nos realizan evaluaciones del desempeño se enfatizan los logros del grupo							
12.- Cuando me realizan la evaluación del desempeño, considero que esta se hace en base a criterios objetivos y cuantificables							
13.- Considero que se evalúa de forma regular el desempeño de los empleados							
14.- Considero que la evaluación del desempeño se utiliza para dar bonificaciones y llevar a cabo la promoción del personal							
15.- Considero que los incentivos se relacionan de manera estrecha con nuestro rendimiento o el del equipo							
16.- Los empleados tenemos la posibilidad de poder ganar bonificaciones por productividad, rendimiento u otros resultados individuales							

17.- Considero que podemos esperar permanecer el tiempo que deseemos en esta empresa							
18.- Considero que los supervisores y jefes de departamento nos preguntan a los empleados, fomentando nuestra participación en las decisiones							
19.- Los empleados podemos tomar decisiones que están relacionadas con nuestro trabajo							
20.- Considero que los procedimientos y prácticas desarrollados por el departamento de recursos humanos son fáciles de entender							
21.- Cuando pido ayuda al departamento de recursos humanos, este proporciona respuestas claras							
22.- Considero que a los empleados que forman parte del departamento de recursos humanos en esta empresa se les tiene mucho aprecio							
23.- Creo que el departamento de recursos humanos emprende todas aquellas acciones necesarias para satisfacer nuestras necesidades							
24.- Considero que los empleados somos informados de forma regular sobre las iniciativas que se adoptan por el departamento de RRHH							
25.- Considero que las prácticas de RRHH son relevantes							
26.- Pienso que las prácticas de recursos humanos llevadas a cabo en esta empresa alcanzan sus objetivos previstos							
27.- Creo que en nuestra empresa existe una clara consistencia entre las palabras y los hechos del departamento de recursos humanos							
28.- Considero que los procedimientos, sugerencias y prácticas que el departamento de recursos humanos aporta, contribuyen a la mejora del funcionamiento de esta empresa							
29.- Considero que los métodos de recursos humanos para la evaluación del personal logran reforzar los comportamientos deseados							
30.- Considero que el sistema de evaluación está diseñado para fomentar el desempeño deseado							
31.- Considero que las prácticas de recursos humanos permiten alcanzar las metas para las cuales se diseñaron							
32.- Considero que los responsables de recursos humanos tienen un acuerdo mutuo sobre cómo tratar a los empleados							
33.- Considero que cuando los empleados rendimos bien, obtenemos los reconocimientos y las recompensas necesarias							
34.- Considero que las promociones son justas en esta empresa							
35.- Considero que el departamento de RRHH de nuestra empresa toma decisiones de forma imparcial							
36.- Mi trabajo en esta empresa me ilusiona.							
37.- Me siento lleno de energía durante mi jornada laboral en esta empresa.							
38.- Mi trabajo en esta empresa me fatiga fácilmente.							
39.- Estoy orgulloso del trabajo que hago en esta empresa.							
40.- Me siento empresa en el trabajo que desarrollo dentro de esta institución.							
41.- Estoy entusiasmado en mi trabajo en esta empresa.							

42.- Veo con optimismo los resultados de mi trabajo							
43.- Mi trabajo en esta empresa me llena de esperanza							
44.- Mi trabajo en esta empresa me inspira.							
45.- Disfruto trabajar en esta empresa							
46.- Realizo mi trabajo satisfactoriamente, aun cuando en ocasiones implique tiempo extra.							
47.- Me siento alegre en mi trabajo.							
48.- Realizo mi trabajo adecuadamente, aun cuando existan conflictos que puedan afectarlo.							
49.- Me considero apto para trabajar en esta empresa.							
50.- El trabajo que realizo en esta empresa tiene sentido para mí.							
51.- Cuando realizo mi trabajo estoy muy concentrado en él.							
52.- Realizo bien mi trabajo en esta empresa, aun cuando haya confusiones con la función que debe cubrir cada persona.							
53.- El tiempo pasa “volando” cuando realizo mi trabajo en esta empresa.							
54.- Tengo suficiente seguridad de lo que quiero cuando realizo mi trabajo en esta empresa.							
55.- Pongo todo mi esfuerzo en el trabajo que desarrollo en esta empresa.							
56.- Tengo la capacidad necesaria para realizar mi trabajo con éxito dentro de esta empresa.							
57.- Soy muy persistente en mi trabajo que desarrollo en esta empresa.							
58.- Continúo trabajando y no me derroto, aunque las cosas no vayan bien dentro de esta empresa.							
59.- Me considero eficaz en el trabajo que desarrollo en esta empresa.							
60.- Me esfuerzo por realizar bien mi trabajo en esta empresa.							
61.- Acepto retos nuevos en mi trabajo dentro de esta empresa.							
62.- Mis compañeros de trabajo en esta empresa me ofrecen información importante para solucionar mis problemas.							
63.- Estoy seguro de que en esta empresa tengo compañeros que tratan de ayudarme.							
64.- Siento que la relación con mis compañeros de trabajo en esta empresa es cercana y de mucha confianza.							
65.- Mis compañeros de trabajo reconocen el trabajo que realizo.							
66.- Me contagio de las emociones positivas de mis compañeros de esta empresa.							
67.- Converso sobre mis problemas con los compañeros de trabajo en esta empresa							
68.- Mis compañeros de trabajo en esta empresa me hacen sentir querido y estimado.							
69.- La información que me brindan mis compañeros de trabajo en esta empresa me permite comprender mejor los problemas que tengo							
70.- El apoyo que me ofrecen mis compañeros de esta empresa me hace sentir muy bien.							
71.- Las autoridades de esta empresa reconocen el trabajo que realizo.							

72.- Cuando estoy trabajando en esta empresa olvido todo lo que pasa a mi alrededor.							
73.- Busco estar informado sobre cómo mejorar mi trabajo							
74.- En mi trabajo afronto con éxito tareas que exigen atención, precisión, procesamiento o toma de decisiones complejas.							
75.- Realizo con éxito mi trabajo, aun cuando exista acoso psicológico o laboral (mobbing) en esta empresa.							
76.- Realizo bien mi trabajo, aun cuando tenga que mostrar simpatía sin sentirla.							
77.- Realizo mi trabajo adecuadamente, aun cuando haya dudas de quedarme o no en esta empresa.							
78.- Mi trabajo en esta empresa es retador.							
79.- En esta empresa logro desarrollar mi trabajo con autonomía							

Muchas gracias por su colaboración