

XV
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



XV
CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD: IMPLICANCIAS PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO. CASO APLICADO AL SECTOR SALUD CHILENO

Área de Investigación: Administración de Recursos Humanos y Comportamiento
Organizacional.

AUTOR

Miguel Toledo Alarcón

Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Doctor © En Administración de Empresas U de Sevilla

Universidad Diego Portales

Facultad de Economía y Empresa

Teléfonos: 56 -2- 6762235

Correo electrónico: miguel.toledo@udp.cl

Dirección Institución: Manuel Rodríguez Sur 253 – Santiago de Chile

Dirección Particular: Agustinas 2557 – Dpto 702 Santiago de Chile

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

RESUMEN

LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD: IMPLICANCIAS PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO. CASO APLICADO AL SECTOR SALUD CHILENO

Área de investigación: Administración de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional.

En el contexto de ley de Autoridad Sanitaria, la cual introdujo cambios radicales en la forma de gestionar la salud en Chile a partir del año 2005, con impactos tanto para el sector público como privado, este trabajo presenta una investigación orientada a vislumbrar la gestión de la diversidad en el ámbito público de la salud en Chile, en su relación con las prácticas de recursos humanos implementadas. Si bien las políticas de gestión de las personas reconocen la existencia de la diversidad, los esfuerzos están orientados hacia la superación de sus efectos, a través de la asimilación normativa e igualdad de trato de los profesionales inmigrantes, sin importar el origen territorial de éstos.

Palabras clave: Gestión en Salud, Estrategia de Recursos Humanos, Gestión de la Diversidad.



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

PONENCIA

LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD: IMPLICANCIAS PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO.

CASO APLICADO AL SECTOR SALUD CHILENO

Área de investigación: Administración de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional.

1. INTRODUCCIÓN

La Ley No. 19.937, de Autoridad Sanitaria, cuya entrada en vigencia data del primero de enero del año 2005, introdujo significativos cambios al sistema sanitario en Chile respecto a la manera de gestionar la salud, entre los que pueden mencionarse la constitución de redes asistenciales y la separación entre la provisión del servicio y la regulación de éste. La transformación, orientada desde su origen al incremento de la eficiencia de los servicios de salud, ha tenido un evidente impacto tanto para el sector público como privado.

En ese contexto, parece prudente preguntarse acerca de la existencia de políticas de recursos humanos en el sistema de salud público chileno, con orientación a la gestión de la diversidad, que acojan a los profesionales inmigrantes latinoamericanos y respondan a sus expectativas profesionales y personales. Tal pregunta se vuelve relevante en tanto se reconoce que la modernización legal de la gestión de los recursos humanos en el sector salud aun forma parte de la agenda pendiente.

Y es que en la normativa referida se reconoce a los colaboradores del sector salud como el principal activo propiciador del éxito de toda la gestión y, por ende, de la puesta en marcha de las modificaciones legales, razón por la cual deben necesariamente diseñarse estrategias, políticas y prácticas de gestión de recursos humanos que asuman la heterogeneidad de las personas que colaboran en cada establecimiento de salud, más teniendo en cuenta que las

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

proyecciones respecto a la inmigración de médicos a Chile dan cuenta de una tendencia al alza (Bastías, et al, 2000).

Así, el objetivo que mueve la presente investigación es identificar y analizar las políticas de recursos humanos en el sistema público de salud chilena, dimensionando su impacto en los profesionales inmigrantes del sector. Junto a esto, interesa indagar la existencia de una orientación “estratégica” de las unidades de recursos humanos de los consultorios y hospitales objetos de estudio.

Todo lo anterior cobra sentido, en tanto recordamos que una de las principales consecuencias que para las organizaciones tiene la transformación de las sociedades actuales, es el incremento de la diversidad al interior de los grupos de trabajo, entendida como la heterogénea distribución de los atributos demográficos de los individuos que los componen (Eisenhardt, Pelled y Xin, 1999).

Las empresas en tanto constructos sociales, reflejan la estructura que tienen los mercados laborales, y la mano de obra con la que cuentan está fuertemente definida por cuatro cambios sociales fundamentales, a los que frecuentemente se les atribuye la diversidad organizacional. Primero, la globalización promueve el cruce entre personas de diversas culturas, tanto por la internalización empresarial como por los movimientos migratorios que trae consigo (Álvarez, y Jackson 1991; Johnston, 1991; Tung, 1995). En segundo lugar, se han producido cambios en la composición demográfica de los mercados del trabajo, entre los que puede identificarse la incorporación progresiva de la mujer al mundo laboral (Álvarez y Jackson, 1991). Así mismo, como tercer cambio social fundamental, es posible observar la emergencia de nuevas formas de organización, como las redes y las alianzas estratégicas, lo que supone la superación de las estructuras organizacionales más tradicionales (Bartlett y Ghoshal, 1989; Charan, 1991), viéndose fomentada interacción entre personas de distintas localidades y culturas (Álvarez y Jackson, 1991; Tung, 1995). Por último, un cuarto cambio está definido por el incremento de las

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

actividades terciarias. El sector servicios requiere de equipos de trabajo diversos y empáticos en los públicos objetivos (Álvarez y Jackson, 1991).

Ningún país escapa de esta tendencia que abre a las organizaciones una nueva vía de oportunidades. En el contexto de la economía del conocimiento, y de un mundo empresarial reinado por la permanente incertidumbre, la diversidad social y cultural puede convertirse en una ventaja competitiva para aquellas organizaciones que buscan innovación, crecimiento y adaptabilidad, debiendo para ello respetar las individualidades fomentando políticas de formación de recursos humanos y de liderazgo efectivo en pos del aprovechamiento de los potenciales beneficios de la heterogeneidad de su fuerza laboral (Geddes, 2006; Martiniello, 2003). No obstante, debe considerarse que esta tendencia puede también convertirse en fuente de amenaza para las organizaciones, si éstas no son capaces de gestionarla estratégicamente.

2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

2.1 Concepto de diversidad

El concepto de diversidad ha sido estudiado a partir de diferentes ópticas, abarcando desde perspectivas muy amplias en las que se integra una multiplicidad de aspectos hasta aproximaciones más reducidas y centradas en factores concretos, dificultándose, con esto, un consenso acerca de cuáles efectivamente son las variables que deben ser considerados para su conceptualización (Carmichael y Rijamampianina, 2005). Kossek y Lobel (1996), por ejemplo, consideran la diversidad exclusivamente en términos de raza, sexo y etnia. Otros autores, en cambio, operacionalizan el concepto a partir de un mayor número de variables, entre las que pueden encontrarse además rango etario, nación de origen, religión y creencias, orientación sexual, discapacidad, cultura y valores, lengua, estilo de vida, apariencia física y estatus económico (Carr, 1993; Triandis, 1994; Carnevale y Stone, 1995; Fox y Norton, 1997).

Cabe señalar que el término diversidad incorpora un amplio espectro de diferencias individuales y grupales (Sánchez – Apellániz, 2008). Así, desde el punto de vista individual, cada persona es diversa cuando se compara con otras personas. Las personas son resultado de una



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

multiplicidad de rasgos; un individuo puede ser extrovertido o introvertido, flexible o rígido, pasivo o agresivo. De la misma forma, los grupos de individuos comparten características que los distinguen de otros grupos. Según la autora, algunas de estas características, como la raza, la edad y el sexo, no pueden ser controladas por los individuos involucrados, mientras que otras, como ocupación, afiliación a partido político o religión, pueden llegar a modificarse a través de elecciones conscientes y esfuerzos deliberados.

En realidad, definir diversidad es una tarea compleja. Thomas (1996) la define como “cualquier mezcla de temas caracterizados por las diferencias y similitudes entre personas”, mientras Carmichael y Rijamampianina (2005) redefinen el planteamiento de Thomas, señalando que la diversidad es “el colectivo, que abarca todo lo humano, mezcla de diferencias y similitudes a lo largo de cualquier dimensión”.

Por su parte, Sánchez Gardey (s.f.), define la diversidad como una propiedad de los grupos de trabajo que mide la heterogeneidad de sus componentes en relación con una serie de características personales. Desde su punto de vista, a este concepto deberán agregársele los atributos que se valoran y las posibles relaciones que pueden darse entre los diferentes tipos de diversidad. El autor señala que a grandes rasgos, los grupos de trabajo pueden presentar dos tipos de heterogeneidad. Por un lado, demográfica, constituida por atributos primarios, directamente observables, como edad o género. Por otro lado, la diversidad de capital humano, conformado por atributos, no tan evidentes como los demográficos, y que está constituida por los conocimientos, habilidades, destrezas y valores de los miembros de un equipo de trabajo (Sánchez Gardey, s.f.).

Hon (2000), argumenta que “la diversidad viene a ser un cajón de sastre para un conjunto de cuestiones complejas que están relacionadas con el género, la raza, y otras formas de discriminación”, mientras Triandis (2003), sostiene que la diversidad está constituida por las diferencias de nación de origen, razas, etnias, creencias religiosas, género, discapacidad, edad, y perspectivas personales.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

En tanto incluyen un conjunto variado de factores y dimensiones, estas últimas propuestas parecen ser las más adecuadas al momento de definir un concepto que, por su esencia, debe reflejar aspectos muy distintos de la actitud y comportamiento de los componentes de la empresa. Desde este planteamiento, la diversidad en la empresa no es más que un reflejo de las variables demográficas, de comportamiento cultural, actitudes, normas y valores existentes en la sociedad (Triandis, 2003).

Bajo tales parámetros, se puede sostener que la diversidad en la empresa se producirá cuando las características socioculturales que definen la sociedad en la que la empresa actúa, se reflejan en la nómina de trabajadores. Tal diversidad se identificará en la empresa a través de las distintas afiliaciones grupales significativamente diferentes culturalmente (Cox, 1994), medidas a través de sus características o atributos observables (Martins y Milliken, 1996).

2.2 Gestión estratégica de la diversidad

Si bien la diversidad puede convertirse en elemento clave para la competitividad organizacional, en sí misma no es garante de aquello. Más aún, como ya señalamos, puede volverse una fuerte amenaza para las empresas, en tanto éstas sean incapaces de reconocer la diversidad interna y, más importante incluso, de gestionarla efectivamente.

Emerge entonces una nueva idea clave: gestión de la diversidad. Ésta es definida por Cox (1994), como la “planificación y ejecución de sistemas organizacionales y prácticas de diversidad con el fin de obtener posibles ventajas en la gestión del personal”. Por consiguiente, la gestión de la diversidad supone fundamentalmente integrar las ideas y la práctica de la diversidad en la gestión del día a día y en los procesos de aprendizaje de la compañía y de su entorno. Las decisiones empresariales han de ser tomadas en un ambiente de confianza, aceptación y apreciación.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Mayo (2002), por su parte, explica que la gestión de la diversidad se constituye como el conjunto de actividades empresariales orientadas estratégicamente a la integración y aceptación de las diferencias presentes en las personas, con el propósito de aumentar la mayor cantidad de ventaja competitiva posible, a partir de la creación de valor organizacional.

En ese sentido, sólo si se gestiona estratégicamente, la diversidad podrá tener impacto tanto en la rentabilidad financiera de la empresa a largo plazo, como en la rentabilidad a corto plazo del capital humano. Como señala Cox (1994), para que la diversidad se convierta en un activo para la empresa hay que saber gestionarla, de lo contrario, si se gestiona mal o se ignora, puede convertirse en un detractor de los resultados empresariales. Johnson y Richard (2001) proponen que la diversidad afectará a la eficacia de la empresa en función de las políticas de recursos humanos, las características del entorno y la estrategia que se adopte. A continuación se presenta un cuadro, en que se presentan dos formas de abordar la diversidad al interior de las organizaciones.

Cuadro No.1 Orientación de la diversidad en Organizaciones		
	Orientación a la diversidad	Modelo identidad-ciego
Cultura organizativa	La diversidad es vista como un objetivo. La organización valora la diversidad.	La diversidad es un problema que debe ser superado (moral, político, legal y de mercado de trabajo).
Políticas de Aculturación	Pluralismo: aceptación e inclusión de todas las culturas.	Asimilación: se adoptan las normas de la mayoría.
Políticas de RRHH	Las políticas de diversidad se consideran holísticamente. Las políticas de Recursos Humanos tienen en cuenta los efectos sobre la diversidad y el rendimiento.	Las políticas de Recursos Humanos se consideran de forma individual y secuencial. La formulación de las políticas de Recursos Humanos no consideran las implicaciones sobre la diversidad.
Empleados	La diversidad es entendida como un objetivo. Los	La diversidad no se discute. Los trabajadores son evaluados



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

	empleados son evaluados en función de los objetivos de la diversidad.	por su mérito individual.
Resultados	Organización más diversa. La diversidad es la organización mejora los resultados.	Organización menos diversa. La diversidad perjudica los resultados.

Fuente: Johnson y Richard (2001).

A partir de la información vertida en el cuadro, es posible ver como las organizaciones pueden gestionar la diversidad reconociéndola como un objetivo primordial, en vista de las oportunidades que puede generar en materia de ventajas competitivas (orientación a la diversidad), o como un obstáculo que hay que superar, pues aunque se reconoce su existencia, se busca la igualdad de trato a los recursos humanos (identidad-ciego).

2.3 Efectos de la gestión de la diversidad

Los efectos de la gestión de la diversidad pueden estudiarse a través de cuatro perspectivas teóricas, las cuales se describen a continuación:

a. Teoría de los Recursos Cognitivos

Esta teoría promueve que la diversidad entrega al grupo distintas habilidades, conocimientos y perspectivas que pueden aumentar su productividad, puesto que la diversidad aumenta los recursos disponibles. Así mismo, se arguye que la diversidad favorece la innovación, resolución de problemas complejos y la toma de decisiones, en tanto las diferentes habilidades y conocimientos al interior del grupo (Knight et al., 1999). Bajo este marco, durante el desarrollo de un trabajo, cualquiera sea este, el grupo debe recoger información e interpretarla para resolver conflictos y decidir. Este proceso, esencialmente cognitivo, es muy especial cada vez que el grupo es altamente heterogéneo en su capital humano.

Tal heterogeneidad, y los “esquemas mentales” diversos que necesariamente aportan los

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

miembros del grupo, eran vistos hace no tanto tiempo como un eventual riesgo, por la multiplicidad de interpretaciones que podían generarse frente a un fenómeno, causando incertidumbre y descoordinación. Incluso se defendía plenamente la cohesión a partir de “significados compartidos”. No obstante, afirma Sánchez Gardey (s.f.), un análisis acabado revela que, si bien asegura un mínimo de eficiencia, la igualdad de planteamientos “desaprovecha otros beneficios que pueden resultar mucho más interesantes”. Se ha demostrado que la diversidad de los miembros de un grupo de trabajo provoca mejoras sustantivas respecto a la eficacia en las decisiones (Cox, 1993); siendo además decisiones más veloces que en grupos homogéneos (Knight et I, 1999), aumentando la creatividad o novedad de las soluciones ofrecidas (Rosenzweig, 1998).

b. Teoría del Capital Social

Esta teoría tiene larga data en las Ciencias Sociales (Platteau, 1994; Woolcock, 1998), y el sentido con el que se la utiliza aquí se remonta hacia mediados de la década de 1910. Lyda J. Hanifan (1916), señala que el capital social hace referencia a

“aquellos componentes tangibles que cuentan muchísimo en las vidas cotidianas de la gente, específicamente: la buena voluntad, el compañerismo, la empatía y las relaciones sociales entre individuos y familias que conforman una unidad social... Si un individuo establece contacto con sus vecinos y éstos con otros vecinos, se producirá una acumulación de capital social que, posiblemente, satisfaga al instante sus necesidades sociales y entañe, a la vez, un poder social suficiente como para generar una mejora sustantiva de las condiciones de vida de toda la comunidad”.

De acuerdo a Woolcock (1998), esta idea de capital social desapareció por algunos años, siendo retomada en décadas posteriores por diversos autores -Seeley, Sim y Loosely, 1956;



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Homans, 1961; Jacobs, 1961; Loury, 1977; Coleman 1987, 1988 y 1990; Putnam 1993 y 1995-. A partir de sus trabajos, los estudios relacionados con el capital social pueden situarse en las siguientes áreas: familia y comportamiento juvenil; escolarización y educación; vida comunitaria (virtual y cívica); trabajo y organizaciones; democracia y calidad de gobierno; acción colectiva; salud pública y medio ambiente; delincuencia y violencia; y desarrollo económico .

Cabe decir que mientras la teoría de los recursos cognitivos se focaliza principalmente en los recursos disponibles al interior del grupo, como las habilidades y el conocimiento, la teoría del capital social pone el acento en la importancia de las conexiones externas con otros grupos. En ese sentido, Mayo (2002) sostiene que el capital social hace referencias a la calidad y cantidad de “contactos” que los miembros del grupo tienen con miembros de otros grupos. Así, se desprende que un grupo diverso será beneficioso, pues según la autora “tiene a su disposición una red externa mucho más amplia y variada. Esta red externa puede ser una fuente importante de información, recursos y oportunidades para impresionar a la dirección”.

De acuerdo a Mayo (2002), esta perspectiva teórica no tuvo la misma utilización que la teoría de los recursos cognitivos en los estudios relacionados con la diversidad; no obstante, ofrece planteamientos que facilitan la comprensión de los efectos de la diversidad, pues reconoce que los grupos están situados en un contexto demandante y no operan en el vacío social, por lo cual las actividades externas del grupo cobran importancia fundamental para comprender los efectos de la diversidad.

Enriqueciendo lo anterior, resulta prudente señalar que Collier (1998) identifica el capital social con los modos de interacción social que posibilitan la operación de ciertos mecanismos, como la confianza y las normas, productores de externalidades. Ostrom (2000), por su parte, complementa tal planteamiento, argumentando que el capital social está conformado por el conjunto compartido de conocimientos, normas, reglas y expectativas acerca de los patrones de interacción de los sujetos. Con el objeto de permitir una mayor comprensión del fenómeno, Stiglitz (2000) categoriza el concepto, identificando cuatro formas

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

de capital social: el conocimiento implícito compartido por los individuos, el capital organizacional creado por los administradores de las organizaciones, el conjunto de redes sociales y la agregación de las reputaciones individuales.

c. Paradigma de Similitud – Atracción:

Según Pitts (2006), los estudios demuestran que en equipos diversos las tasas de rotación son más altas y, de acuerdo a su propia investigación la diversidad etaria dificulta la integración. Egan, O'Reilly y Tsui, (1992), sostienen que trabajadores heterogéneos de una minoría, son más propensos al ausentismo y a dejar sus trabajos. Otro estudio señala que la diversidad etaria dificulta la integración (Pitts, 2006). No obstante, Allmendinger y Hackman (1995) arguyen que la diversidad de género está frecuentemente relacionada con la maximización de resultados organizacionales.

Una respuesta posible para explicar algunas de estas problemáticas emerge desde el paradigma "similitud- atracción", que parte del supuesto que los sujetos prefieren las relaciones con otros sujetos similares a ellos. En esa línea, la similitud puede ser garante de comunicación e integración social entre los miembros del grupo. Esto, pues por lo general cuando los individuos se diferencian etaria, sexual y culturalmente, tienen hábitos de trabajo y estilos de comunicación también diferentes (Mayo 2002), lo que puede eventualmente ser fuente de conflictos, tensión grupal y, con esto, un aumento en la tasa de rotación.

d. Teoría de la Identidad Social

Por otra parte, siempre en sintonía con el paradigma recién expuesto, encontramos la teoría de la Identidad Social. Mientras el paradigma de similitud- atracción presenta una explicación más bien sociológica de los efectos que tiene la diversidad, la teoría de la identidad social pone su énfasis en los procesos psicosociales que le subyacen. El principal argumento de ésta teoría dice que parte importante de la autoconcepción del sujeto proviene de su ser social, por

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

lo cual, al referirse a sí mismo como latinoamericano, se identifica con los valores presentes en la cultura de América Latina.

Con respecto a lo anteriormente señalado, Tajfel (1982) argumenta que la distinción “in- group” y “out-group” producía un favoritismo hacia los miembros “in-group”, es decir, del propio grupo, mientras discriminaba a los miembros de otro grupo. En consideración de esto, y de la teoría de la identidad social, podría pensarse que la diversidad favorece la desconfianza al interior de los grupos y el resurgimiento de estereotipos, con lo que se fomenta la división y la competitividad en desmedro de la colaboración. de falta de confianza entre miembros de diferentes grupos sociales. El resultado puede ser la división del equipo de trabajo en subgrupos que terminan compitiendo en vez de colaborar (Mayo, 2002).

La participación de personas de diferentes culturas es una realidad en todas las Organizaciones el día de hoy. La globalización, y el incremento en las migraciones, suscita una gran variedad de alternativas organizacionales, dando pie a empresas transnacionales que producen en regiones distintas de su origen, intentando la integración de su cultura con las costumbres locales, o a organizaciones que mezclan entre su personal a individuos con diferentes nacionalidades. Todo esto, necesariamente cambia la forma en que los individuos y las organizaciones otorgan sentido y significado a sus prácticas (Dubrin, 2003).

Según Dubrin (2003), si los individuos que coexisten y conviven al interior de una organización poseen patrones culturales diversos, y hasta cierto punto incompatibles con la Cultura que predomina, la cultura individual se puede convertir en un elemento dañino para la integración, contexto en el cual la gestión de la diversidad se transforma en herramienta vital para convertir la adversidad en ventaja competitiva.

Cuando se trabajan los efectos que la tiene diversidad en los grupos de trabajo, se puede afirmar que la diversidad en sí misma no es garante de mejores resultados. De la misma manera, la diversidad por sí sola no necesariamente fomenta el compromiso de los individuos

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

con las organizaciones, ni mejora el nivel de satisfacción de los mismos (Jackson y Schuler, 1995; Milliken y Martins, 1996; Williams y O'Reilly, 1998). De los resultados de algunos estudios son variados; mientras algunos muestran que la diversidad trae consigo mayor innovación (Bantel y Jackson, 1989), hay otros que dan cuenta de que la diversidad está correlacionada con altas tasa de rotación entre los integrantes de la alta dirección de una organización (Jackson et al., 2003).

De acuerdo a Kochan, et al (2003), un estudio demuestra que la diversidad puede tener efectos significativos al interior de los grupos de trabajo, específicamente en la interacción. En ese sentido, la diversidad de género propende al incremento de los procesos constructivos en el funcionamiento del equipo, mientras la diversidad en lo étnico tiende a inhibir estos procesos.

En relación a la toma de decisiones y resolución de conflictos, tanto Cox (1994), como McLeod, et al. (1996), aseguran que las diferentes opiniones proporcionadas por los individuos culturalmente diversos mejoran la calidad de las decisiones, y que la visión de las minorías estimula la consideración de opciones no obvias en los equipos de trabajo, resultando muy útiles para la elaboración de juicios valiosos en situaciones nuevas. Así mismo, la heterogeneidad en la toma de decisiones y los estilos de resolución de conflicto suscitan mejoras en las decisiones, a través de las operaciones desde numerosas perspectivas, proporcionando un análisis crítico (Álvarez y Jackson, 1992).

En resumen, podemos señalar que los principales beneficios de la gestión de la diversidad son la a) expansión de los mercados, puesto que la cultura tiene efectos sobre el comportamiento del consumidor, vender bienes y servicios en un mercado cada vez más diverso debería verse facilitado por una mano de obra diversa. Es probable que las organizaciones se beneficien si reflejan la diversidad de sus clientes y proveedores, así como la de los consumidores en general (Ford, 1996); b) creatividad e innovación, ya que los grupos heterogéneos otorgan soluciones más innovadoras y más variadas que los grupos con culturas

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

homogéneas (Elsass y Graves, 1997); y c) evita la miopía en los equipos directivos, pues se reconoce que las habilidades multiculturales se están convirtiendo en una ventaja competitiva (Beeth, 1997).

Respecto a los desafíos, es posible identificar principalmente dos. Por un lado a) los juicios y valores personales:

- “Etnocentrismo”. La mayoría de las culturas se consideran a sí mismas el centro del universo. Una consecuencia de esta actitud es que las personas pertenecientes a una determinada cultura prefieren relacionarse con personas de culturas similares a la suya. Es decir, el etnocentrismo es la percepción que poseen las personas de que su cultura es única y superior a las demás.
- “Estereotipos”. Esta barrera se manifiesta en la creencia de las personas de que las diferencias son vistas como debilidades, lo que fomenta la idea de que la diversidad implica inferioridad.

Por otro lado, b) el choque cultural (Del Río y Marchant, 2008):

- “Tensión”. Las personas que deben desenvolverse en un grupo heterogéneo sienten tensión, al tener que esforzarse más para hacerse entender, generando ambientes de ansiedad.
- “Desorientación”. Las personas se sienten confundidas y desorientadas en grupos muy heterogéneos. Pueden producirse emociones negativas, al notar diferencias entre sus expectativas y lo que experimentan diariamente.

2.4 Diversidad cultural en las organizaciones

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Según Del Río y Marchant (2008), el interés de las organizaciones por implementar la dirección de la diversidad proviene principalmente de dos fuentes: (a) por un lado, desde el compromiso moral que supone ofrecer a los empleados sin importar su origen, igualdad de oportunidades y no discriminación en su puesto de trabajo y, (b) de la incidencia que tal diversidad pueda tener en la actividad empresarial. Las variables asociadas a la diversidad pueden afectar a las actitudes, al comportamiento en el lugar de trabajo y a la habilidad para trabajar con otros empleados, lo cual puede afectar en los resultados empresariales.

Frente a esto, las conclusiones de los investigadores son diversas. Algunos de ellos han hallado relaciones positivas entre la diversidad, el desempeño y los resultados (Filkelstein y Hambrick, 1996), mientras que otros no han encontrado ninguna relación (Álvarez y Jackson, 1992; Jehn et al., 1999., O'Reilly y Flat, 1989; Richard, 2000; Steiner, 1972; Gómez Mejía y Palich, 1997).

Para Kochan et al. (2003), por ejemplo, la relación entre la diversidad y los resultados depende principalmente de (a) la cultura organizativa, (b) la estrategia de negocio, y (c) las políticas y prácticas de recursos humanos que la organización desarrolle.

Respecto a los efectos de la diversidad sobre los grupos de trabajo, las investigaciones han demostrado que la heterogeneidad de los equipos no es garante de que obtengan mejores resultados, experimenten mayor satisfacción o tengan mayor compromiso con la organización (Jackson y Schuller, 1995; Martins, y Milliken 1996; O'Reilly y Williams, 1998). A modo de ilustración, en dos estudios que investigan la diversidad en grupos de alta dirección en el sector bancario, mientras uno muestra que la diversidad conlleva mayor innovación (Bantel y Jackson, 1989), el otro señala que la diversidad se asocia a altos niveles de rotación entre los miembros de la alta dirección de una organización (Jackson et al., 1993).

De acuerdo a Kochan, et al (2003), un estudio demuestra que la diversidad puede tener efectos significativos al interior de los grupos de trabajo, específicamente en la interacción. En ese sentido, la diversidad de género propende al incremento de los procesos

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

constructivos en el funcionamiento del equipo, mientras la diversidad en lo étnico tiende a inhibir estos procesos.

En relación a la toma de decisiones y resolución de conflictos, tanto Cox (1994), como McLeod, et al. (1996), aseguran que las diferentes opiniones proporcionadas por los individuos culturalmente diversos mejoran la calidad de las decisiones, y que la visión de las minorías estimula la consideración de opciones no obvias en los equipos de trabajo, resultando muy útiles para la elaboración de juicios valiosos en situaciones nuevas. Así mismo, la heterogeneidad en la toma de decisiones y los estilos de resolución de conflicto suscitan mejoras en las decisiones, a través de las operaciones desde numerosas perspectivas, proporcionando un análisis crítico (Jackson, 1992).

2.5 Ventaja competitiva de la diversidad cultural

La diversidad ofrece una ventaja competitiva a la empresa (Dubrin, 2003). Para que esta ventaja se desarrolle es necesario diseñar e implementar políticas y estrategias para gestionar la diversidad al interior de la empresa. En el diseño de estrategias deben considerarse la definición de planes, programas, objetivos y metas de diversidad, siendo preciso además que se implemente una estructura organizacional que vaya de acuerdo a los requerimientos. Sin embargo, durante la implementación estratégica de la diversidad, es clave definir las políticas de diversidad, formalizar sistemas y procedimientos de trabajo con el personal, diseñar un sistema normativo, puestos de trabajo, e intervenir la cultura organizacional con el objeto de facilitar el trabajo y acortar las brechas comunicacionales y actitudinales existentes entre los sujetos.

Orlando (2000), revela cómo la gestión estratégica de la diversidad cultural puede convertirse en ventaja competitiva:

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

- El buen manejo de la diversidad cultural ofrece una ventaja en mercadotecnia, lo que incluye mayores ventas y utilidades. Una fuerza de trabajo representativa facilita llegar a un mercado multicultural.
- Un manejo eficaz en la diversidad cultural puede contribuir a la reducción de los costos. Una administración más eficaz en la diversidad cultural puede incrementar la satisfacción en el trabajo de diversos grupos y, en consecuencia, reducir la rotación, el ausentismo y sus costos. Una organización diversificada que acoge y logra el crecimiento de una variedad amplia de empleados, conservará más a sus empleados provenientes de minorías y diferentes culturas. Asimismo, la administración eficaz de la diversidad ayuda a evitar demandas costosas por acusaciones de discriminación basadas en edad, raza o género.
- Las compañías que tienen antecedentes favorables en el manejo de la diversidad cultural tienen ventaja en el reclutamiento de gente talentosa, atrayendo a los candidatos más fuertes entre las minorías.
- La diversidad en la mano de obra puede aportar a una compañía propaganda favorables e ideas útiles de publicidad. Una fuerza de trabajo culturalmente diversificada en colaboración con la gestión comunicacional de la empresa, pueden ayudar a que ésta se posicione favorablemente ante los grupos culturales que quiere cautivar.
- La heterogeneidad en la fuerza de trabajo puede favorecer la creatividad. La probabilidad de encontrar soluciones creativas a los problemas es mayor cuando los enfrenta un equipo diverso. Las compañías innovadoras pueden tener historiales superiores al promedio en la reducción del clasismo, racismo y sexismo que tienen lugar en su interior.

3. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

La presente investigación fue abordada principalmente desde una triangulación metodológica de los enfoques cuantitativo y cualitativo. En ese sentido, el enfoque cuantitativo nos permitirá un acercamiento a la opinión general de los profesionales y directivos de los establecimientos de salud seleccionados. Por su parte, el enfoque cualitativo permitió el enriquecimiento del primer enfoque, ya que facilita una aproximación experiencial, otorgando pautas para la comprensión de los resultados obtenidos. A partir de esta triangulación será factible integrar los datos duros con su origen subjetivo.

3.2 Muestra y técnicas de recolección de datos

El muestreo utilizado durante esta investigación es no probabilístico por conveniencia, con el cual se accedió a 25 profesionales inmigrantes y 9 directivos de consultorios de atención primaria de la región metropolitana.

Para la obtención de los datos que posibilitasen la reconstrucción de las prácticas que tienen lugar al interior de los establecimientos de salud seleccionados, y de ese modo permitirnos alcanzar los objetivos propuestos y responder la pregunta planteada, se construyó un instrumento encuesta, el cual fue aplicado en modalidad cara-cara. Así mismo, tuvieron lugar entrevistas con algunos de los profesionales y directivos que aceptaron responder la encuesta, a través de las cuales se profundizó algunas de las dimensiones abarcadas en la misma.

Mediante estas técnicas de recolección de datos, se pretendió obtener una caracterización de los profesionales inmigrantes, junto a su percepción respecto al ambiente de trabajo y la existencia de políticas para la gestión de recursos humanos al interior de sus establecimientos, permitiéndonos vislumbrar si éstas tenían el carácter estratégico que se ha intentado describir en el marco teórico del presente trabajo.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Los datos obtenidos tras la aplicación de la encuesta fueron tabulados y analizados estadísticamente, a través del software Microsoft Office Excel.

4. PRINCIPALES RESULTADOS

Tras la aplicación de los instrumentos y el análisis de la información obtenida, es posible apreciar que los profesionales inmigrantes que llegan a Chile, mayoritariamente tienen entre 30 y 50 años de edad. Este dato, da cuenta además de una caracterización que fue posteriormente constatada. El rango etario de los profesionales inmigrantes sugiere que éstos ya poseían experiencia y otros estudios antes de llegar a trabajar a Chile. Así mismo, en su mayoría, los profesionales inmigrantes tienen han conformado sus núcleos familiares; están casados y tienen hijos. Esto indica que hay familias que buscan radicarse de forma definitiva en Chile y profesionales que desean dejar de ser inmigrantes y nacionalizarse.

En relación a los países de procedencia de los profesionales inmigrantes que ejercen su profesión en el sector público de la salud, existe una concentración marcada de médicos cubanos, ecuatorianos y bolivianos. De un total de 25 profesionales entrevistados, el 84% de ellos corresponden a estas nacionalidades. Dentro de las principales razones por las cuales estos profesionales emigran a Chile, se encuentran entre otras, una mayor especialización, mejor calidad de vida en un país que está en vías de desarrollo, la calidad de la investigación científica, oportunidades de trabajo, entre otras.

Cuando nos acercamos a los factores que motivan a estos profesionales latinoamericanos a inmigrar a Chile, destacan entre ellos los educacionales, los familiares y los socio-económicos. En ese contexto, la posibilidad de realizar la especialidad y quedarse a ponerla en práctica es el principal motivo de inmigración para el 72% de los médicos encuestados, quienes comentan que el nivel docente de las universidades chilenas es un atractivo importante.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Junto a lo anterior, un 44% de los profesionales de la salud inmigrantes llegan al país a través de familiares directos residentes o referencias de amigos y colegas. Por otro lado, la estabilidad económica y social de Chile, sumada a una normal integración social y laboral es un gran aliciente para la inmigración de médicos, de los cuales un 28% destaca esta como la motivación principal.

De todos los médicos que respondieron la encuesta, el 64% señala tener contrato a plazo fijo, el 20% contrato indefinido y el 16% contrato a honorarios, de lo que se desprende que el 84% tiene previsión social. En relación a los mecanismos de protección social existentes para profesionales extranjeros, no hay gran variedad de respuestas. La gran mayoría afirma tener los mismos mecanismos de protección social que poseen los profesionales chilenos, sin importar la nacionalidad, es decir, los descritos por ley. Cabe mencionar sin embargo, que en el caso de profesionales que se encuentran en Chile desarrollando algún tipo de especialización existen seguros universitarios.

Por otra parte, frente al conocimiento de los encuestados acerca de los servicios de bienestar que brindan las instituciones del sector público de la salud en Chile, entre los que se encuentran bonificaciones, reembolsos, colación, y salas cunas, un 76% de ellos manifestó no saber nada de ellos.

Otro aspecto importante del estudio se relaciona con la participación de los profesionales inmigrantes encuestados en alguna agrupación o asociación. Existe un 64% de profesionales que forman parte de alguna asociación gremial y/o científica de acuerdo a la especialidad que ejercen. El 36% restante afirma que no forma parte de ninguna asociación, pues no se interesa. Coincidentemente, estos últimos son médicos que llevan poco tiempo en el país.

Del 64% de médicos que participa de alguna asociación, solo un 12% forma parte de agrupaciones de inmigrantes, vinculados a su país de origen, independiente del trabajo que desarrollen en Chile. Según el testimonio obtenido, se agrupan con el fin de sentirse más

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

cerca de su país de procedencia y así tener un mejor pasar en Chile. Por su parte, quienes no participan de agrupaciones de inmigrantes, no lo hace pues no está con conocimiento de su existencia o porque ha llegado recién al país.

En lo relacionado a la revalidación del título en medicina, el 88% de los profesionales encuestados no ha tenido demasiadas dificultades. Sin embargo, se sostiene que este proceso es lento y tedioso, situación esperada antes de venir a Chile a trabajar. Respecto a cómo llegaron a ocupar sus posiciones actuales en el sistema chileno de salud pública, el 68% de los profesionales resalta sus cualidades y méritos, sumados al esfuerzo personal, como la causa, mientras el 24% asegura haber llegado vía concurso. Un porcentaje menor (8%), afirma haber conseguido su trabajo mediante la recomendación de un profesor o colega. Cuando a los inmigrantes del sector salud público chileno se les preguntó si tomaban decisiones de carácter administrativo, el 92% dijo que no.

Al momento de cuestionarse la existencia de trato especial para los profesionales extranjeros, el 84% declara que aquello no ocurre, mientras el 16% restante asegura que sí existe un trato especial. Según el comentario de los encuestados que negaron la existencia de trato especial, su aparición podrían causar un roce o distanciamiento innecesario con los colegas chilenos, por lo que para mantener un clima laboral ideal, lo fundamental es que no exista este trato especial.

Un punto importante se refiere a si los profesionales inmigrantes han sufrido algún tipo de rechazo a actitudes xenófobas, ya sea por parte de pacientes, colegas o sus propios jefes. El análisis de los datos muestra diversas realidades. Si bien para algunos médicos esta situación es bastante común dentro del medio, mayoritariamente ocurre al comienzo de su llegada al país, ya sea en el trabajo o los estudios, pero a medida que transcurre el tiempo, se vuelve más esporádica. También hay casos puntuales en los cuales se afirma que sí hay algunas actitudes xenófobas de jefes y colegas, siendo más reiterados en los profesionales procedentes de Bolivia, lo que puede atribuirse a las luchas históricas que han

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

mantenido ambas naciones. Un número menor señala no haber sufrido ningún tipo de rechazo relacionado a su condición de inmigrante.

En este contexto, un 60% del total de profesionales encuestados declara “normal” su inserción socioeconómica en el país. Lo “normal” consiste en que cualquier profesional que viene a radicarse a Chile tiene las dificultades esperadas, ya sea porque es otra cultura en relación al país de origen y otra forma de vida. No obstante, los profesionales señalan que a medida que pasa el tiempo, es posible acostumbrarse a la nueva cultura, comportamiento de las personas, clima laboral, y aspectos económicos relevantes del país. Dentro de los diversos testimonios de estos médicos, se comenta una muy baja participación social, argumentando que es difícil progresar y ser considerado. En lo económico el camino para los encuestados tampoco es fácil. Existe un desarrollo lento, teniendo incluso dificultades con algunas entidades financieras.

Respecto a las políticas especiales para inmigrantes emergentes del Ministerio de Salud, los datos arrojan un desconocimiento total por parte de los profesionales encuestados. Tomando en cuenta las palabras de los médicos inmigrantes, se puede decir que no hay mayor interés en conocer de que se tratan estas políticas, mientras no se tengan dificultades enormes en la realización de su labor. Según la mayoría de los encuestados, solo se concentran en realizar su trabajo de la manera más profesional para lograr crecimiento personal y laboral.

Cuando se les preguntó a los médicos inmigrantes por la frecuencia de pacientes que en promedio atienden por hora, emergieron distintas realidades. En algunos casos, el número varía por la demanda. Por ejemplo, en invierno o en épocas de frío, la cantidad de pacientes aumenta y es habitual el colapso de los establecimientos. En promedio, según los comentado por los informantes, los profesionales inmigrantes que trabajan en hospitales atienden entre 3 y 5 pacientes por hora, frecuencia que también se incrementa ante la ausencia de médicos y que varía dependiendo de la complejidad de cada caso. En el caso de

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

los consultorios, por su menor espacio e infraestructura, los encuestados afirman que se concentran más pacientes, provocando que tengan que atender entre 7 y 12 pacientes como media por hora.

En otra dimensión, relacionada con la percepción de trato igualitario entre colegas chilenos y extranjeros, el 92% de los encuestados afirma percibir el mismo trato laboral. En algunos casos se comenta que hubo dificultades al comienzo, en que el trato fue abiertamente desigual, sin embargo el trascurso del tiempo lo ha igualado. No obstante, aunque puntual, se ha señalado por parte de algunos encuestados que a la hora de aplicar una receta médica, esta ha tenido que ser revisada y supervisada por colegas chilenos, por la poca confianza que ha existido, en el principio, hacia los profesionales extranjeros.

En consideración de lo recién descrito, al momento de preguntar a los encuestados si recomendarían a otros colegas de su misma nacionalidad trabajar en el sector público de la salud en Chile, casi la totalidad lo haría (96%), siendo el factor económico, el trabajo en equipo, mayores oportunidades de desarrollo, el respeto a la medicina y el avance científico. Así mismo, se afirma que en Chile existen los recursos para hacer más cómodo el desarrollo de la profesión y mejores condiciones políticas, sociales y económicas que en sus países de origen.

Por su parte, el 4% que declina recomendar ejercer su trabajo a compatriotas suyos, explican que no es fácil comenzar en una cultura diferente, donde es duro ser discriminado y se requiere de mucho sacrificio, el cual muchos no están dispuestos a realizar, porque el país de origen también puede necesitar de su aporte.

Cuando se abordó a los directivos, de los cuales 5 son directores de establecimiento de salud, 3 jefes de recursos humanos y uno jefe de urgencia, en las preguntas relacionadas a la inducción de los médicos extranjeros en los centros de salud, emerge como ideal establecer un trato igualitario para todos los médicos entrantes. No obstante, hubo casos puntuales en

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

lo que a un profesional inmigrante se le revisaba las recetas, con control absoluto, amparando la práctica en que la “cultura de la enfermedad” que existe fuera de Chile es distinta a la existente al interior del país. Bajo ese supuesto, los directivos consideran que lo ideal es que los profesionales inmigrantes se adapten lo antes posible a la cultura farmacológica chilena.

En tanto se abordaron los reconocimientos hacia el personal, los directivos señalan la inexistencia de métodos diferenciados para inmigrantes y chilenos, destacando por cierto los refuerzos positivos verbales dirigidos en forma directa a los profesionales sobresalientes y los reconocimientos por años de servicio. En relación a la impresión que tienen los directivos frente a la existencia de actitudes racistas o xenófobas por parte de los empleadores, mismos colegas o pacientes, las opiniones fueron muy variadas. Algunos de los entrevistados argumentaron que a veces existe rechazo por parte de algunos médicos chilenos hacia la labor que realizan los médicos extranjeros, sumado a la desconfianza de algunos pacientes por el hecho de provenir de otro país; sin embargo, también es posible encontrarse con el particular afecto que reciben los profesionales extranjeros en algunos consultorios, por su trato más familiar con los pacientes de más escasos recursos.

En general, a partir de las opiniones vertidas se puede decir que las actitudes xenófobas no constituyen un problema periódico, pero eso no significa que no existan. Pese a todo, los directivos de los centros de salud perciben un trato igualitario entre colegas extranjeros y nacionales. Además, se afirma que si llegasen a existir diferencias, hay un consejo técnico que se preocupa de la socialización de la normativa y el protocolo existente.

Cuando se preguntó a los directivos si recomendarían a sus pares de otros establecimientos la contratación de médicos extranjeros, todos dijeron que sí, pues su trabajo perdura en el tiempo y son muy buenos en el cumplimiento de sus tareas y funciones. Sin embargo, según ellos las recomendaciones dependen también de las capacidades particulares de los profesionales, pues no todos los médicos son iguales, aunque marcando que esto rige tanto

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

para los chilenos como para los inmigrantes.

En cuanto a las políticas de recursos humanos, los directivos reconocen sus existencia explícita, enfocadas por grupos (médicos y dentistas, otros profesionales, técnicos en salud, auxiliares paramédicos, personal administrativo, personal de aseo, entre otros). Esto constituye una exigencia, dispuesta en las leyes 15.076 y 19.664 que regulan los servicios e instituciones del Ministerio Salud.

Así mismo los directivos reconocen la importancia de un organigrama claro y casi todos coinciden en que no existen estrategias de Recursos Humanos especiales para médicos inmigrantes, ya que de acuerdo a la realidad de algunos centros, las normativas vigentes son iguales para todos. Un excepción visible, sin embargo, hace referencia a la gestión de los profesionales recién llegados, con quienes existe un trato diferencial orientado a que se adapten a las costumbres y lenguaje de Chile. Además, los entrevistados consideran que tener alguna estrategia de gestión de personal diferente podría crear roces o construir un ambiente complicado que no ayudaba en lo absoluto a realizar un trabajo sólido y mancomunado entre los profesionales chilenos y los de las demás nacionalidades.

5. CONCLUSIONES

El concepto de diversidad ha sido discutido ampliamente en la literatura especializada. Está constituido por variadas dimensiones, y su gestión estratégica puede proporcionar una clara ventaja competitiva para las organizaciones. Y es que al gestionar la diversidad se está gestionando la heterogeneidad de los recursos humanos, factor que promueve la creatividad y la innovación de los grupos de trabajo, favoreciendo la resolución de problemas y el análisis más crítico de los conflictos.

Sin embargo, como hemos visto a lo largo de esta investigación, gestionar estratégicamente la diversidad no es fácil. Incluso, pareciera que se le gestiona, pero a través de su negación.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

La cultura organizacional, la cultura de la sociedad en que la organización está inserta suelen ser barreras muy altas, y el etnocentrismo, los sesgos, los prejuicios y los estereotipos dificultan la incorporación de prácticas que permitan aprovechar al máximo los beneficios que puede traer la heterogeneidad de los recursos humanos.

Tras la exposición de los principales resultados, y en consideración de los planteamientos teóricos presentados al inicio de este artículo, se ha logrado obtener una primera aproximación tanto a la realidad de los médicos inmigrantes como a las prácticas de gestión de la diversidad aplicadas al interior del sistema público chileno de salud.

Así, es posible señalar que la mayoría de los profesionales inmigrantes provienen de países como Ecuador, Cuba y Bolivia, siendo sus motivaciones más importantes el crecimiento profesional y la situación política, económica y social que ofrece el país. Por tales causas, la inmensa mayoría de los médicos inmigrantes recomendaría ciegamente a sus colegas compatriotas venirse a trabajar a Chile; no obstante, fue posible constatar que en algunos casos aislados la realidad es distinta, y sumado a lo lento y dificultoso que puede ser el establecimiento de un país distinto al de origen, emerge con mucha fuerza la discriminación.

Esto se condice con el hecho de que los médicos inmigrantes que fueron nuestra fuente de información clave, señalan que es muy difícil hacerse parte de lo social en Chile, refiriéndose a la participación más cívica. Entonces, cabe cuestionarse acerca de la conformación de guetos, situación que puede hablar de la no integración, o muy débil, de los extranjeros. Esto es importante pues tolerancia no es sinónimo de integración.

Por otro parte, pese a que los profesionales inmigrantes y directivos abordados en el estudio señalen que la discriminación hacia los médicos extranjeros es bastante baja al interior de los establecimientos, eso no implica necesariamente la existencia de políticas de recursos humanos orientadas a la diversidad. En ese sentido, a partir de los datos obtenidos, pareciera

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

que el paradigma similitud – atracción y la teoría de la identidad social fueran los predominantes en el sector, en tanto nuestros informantes señalan que la diversidad es vista como un desafío a superar, no retratándola como una oportunidad de desarrollo.

En esa línea, priman los argumentos orientados al mantenimiento de un modelo monolítico de gestión organizacional, en la cual se busca tratar a todos por igual, y si bien se reconocen las diferencias entre los médicos inmigrantes y los médicos chilenos, las expresiones que se obtuvieron al aplicar los instrumentos permiten reconocer que se busca la homogeneización por sobre la diversificación y su promoción, en tanto ésta no se reconoce como una vía de innovación y creatividad. Esto por cierto queda reflejado en la declaración de que a algunos médicos inmigrantes se les revisa la recetas emitidas, lo que puede observarse como una forma de control y de “normalización”.

Lo anterior se desprende en gran medida de que los informantes perciben el mismo trato tanto para los médicos chilenos como para los inmigrantes, negando la diversidad, pues la existencia de tratos especiales pueden ser causantes de roces o distanciamiento innecesario con los colegas de Chile, constituyendo un elemento dañino para la integración. Así, el intento por equiparar es visto como una herramienta vital en pos del mantenimiento de un clima laboral ideal.

Por supuesto, lo anterior no implica que al interior de los establecimientos de salud pública no existan políticas de recursos humanos que asuman la existencia de la diversidad. Más bien, lo que se puede constatar es que la forma de gestionar la diversidad tiene más que ver con el modelo “identidad-ciego” que con el de “orientación a la diversidad”. Esto, pues como señalábamos, pareciera que la diversidad no es mirada como un objetivo, sino como un problema a superar. Así, la “asimilación” es la práctica que emerge del discurso de nuestros informantes, ya que lo que se fomenta al interior de los establecimientos de salud en que se desempeñan es la adaptación las normas de la mayoría, las normas de la cultura predominante.



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

BIBLIOGRAFÍA

- ALLMENDINGER, J. Y HACKMAN J. (1995):** “Cuánto más mejor?. Un estudio de las cuatro acciones de la inclusión de las mujeres en las orquestas sinfónicas”. *Fuerzas Sociales*, 74, pp. 423 -460.
- ALVAREZ, E. Y JACKSON, S. (1992):** “Working through diversity as a strategic imperative. In S.E Jackson y asociados, *Diversity in the workplace*”. New York: Guilford Press.
- BANTEL, K. Y JACKSON, S. (1989):** “Top Management and Innovations in Banking: Does the composition of de top team make a difference”. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue vol. 10 pp. 107-124.
- BARTLETT, C.A. Y GHOSHAL, S. (1992):** “What is a Global Manager?”. *Harvard Business Review*, septiembre - octubre, pp.124-132.
- BASTÍAS, G; BELTRÁN MENA, C; MARSHALL, G. Y ZÚÑIGA, D. (2000):** “Número de médicos en Chile: Estimaciones, proyecciones y comparación internacional”. Santiago. *Rev. méd. Chile*, Vol. 128 No. 10
- BEETH, G. (1997):** “Multicultural managers wanted”, *Management Review*, May, pp. 17-21.
- CARMICHAEL T. y RIJAMAMPINANINA R. (2005):** “General issues in management: A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity“. Chapter 3, *Problems and Perspectives in Management*, 1, pp 109 – 117.
- CARNEVALE, A.P Y STONE, S.C (1995):** “The american mosaic an in-depth report on the future of diversity at work”. New York , Mc Graw Hill.
- CARR, C. (1993):** “Diversity and performance: A shotgun marriage?” *Performance Improvement Quarterly*, vol. 6, pp. 115-126.
- CHARAN, R. (1991):** “How Networks Reshape Organizations-For Results”. *Harvard Business Review*, septiembre - octubre, pp. 104-115.
- COLLIER, P. (1998):** “Social Capital and Poverty”. Social Capital Initiative Working Paper No.4. WorldBank, Social Development Family Environmentally and Socially Sustainable Development Network. Washington D.C.
- COMISION EUROPEA (2001):** “Enterprises in Europe (sixth report)”. Luxembourg: Eurostat.
- CONNER, K. R. (1991):** “A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do we have a New Theory of the Firm?”. *Journal of Management*, vol. 17, No.11, Marzo, pp. 121-154.
- COX, T, H (1993):** “Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice”. San Francisco: Berrett-Koehler.



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

COX, T. (1994): "Review of research on diversity and organizational performance" en "Cultural Diversity in organizations. Theory, research& practice", Berrett-Koehler Publisher Inc.

DEL RIO, A. Y MARCHANT, L. (2008): "Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones". Ciencias Sociales Online, Marzo 2008, Vol. V, No. 1. Universidad de Viña del Mar – Chile.

DUBRIN A. (2003): "Administración Internacional, diversidad cultural, ética y responsabilidad social".

TSUI, A; EGAN, T; O'REILLY (1992): "Being different: Relational demography and organizational attachment". Administrative Science Quarterly, Vol. 37, No.4, pp. 549 – 579.

EISENHARDT, K; PELLEDE, L. Y XIN, K. (1999): "Exploring the black box: an analysis of work group diversity conflict and performance" Administrative Science Quarterly, Vol 44 No. 1, pp.1-28.

ELSASS, M. Y GRAVES, M. (1997): "Demographic Diversity in Decision-Making Groups: The Experiences of Women and People of Color". Academy of Management.

FINKELSTEIN, S. Y HAMBRICK, D.C. (1996): "Strategic leadership: Top executives and their effect on organizations". MN West.

FORD, V. (1996): "Partnership is the secret of progress". People Management, February, pp. 34-36.

FOX, R. Y NORTON, J. (1997): "The change equation: Capitalizing on diversity for effective organization change". Washington, DC: American Psychological Association.

GEDDES A, (2006): "Migration and the study of politics". B, JP, I.R: Vol 8, pp. 611-620.

GOMEZ MEJÍA, L. Y PALICH L. (1997): "Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms". Journal of International Business Studies, Vol 28, No. 2, pp. 309-335.

HANIFAN, L. (1916): "The Rural School Community Center." Annals of the American Academy of Political and Social Science No.67, pp. 130–38.

HON, L. (2000): "Diversity Issues and Public Relations: Diversity Issues in the Workforce". Journal of Public Relations Research, Vol. 12. No. , pp. 309.

JACKSON, S; JOSHI, A. Y ERHARDT, N. (2003): "Recent Research on Team and Organizational Diversity: Swot



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Analysis and Implications". Journal of Management, vol. 29 No. 6, pp. 801-830.

JACKSON, S. Y SCHULER, R. (1995): "Understanding human resource management in the context of organizations and the environments". En J.T. Spence, J.M. Darley Y D.J. Foss (Eds) Annual review of psychology, California: Annual Reviews, 46, pp. 237-264.

JEHN, K., NORTHCRAFT, G. Y NEALE, M. (1999): "Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict and performance in workgroups". Administrative Science Quarterly, Vol.44, No.4, pp. 741-763.

JOHNSON, N y RICHARD O. (2001): "Understanding the Impact of Human Resource Diversity Practices on Firm Performance". Journal of Managerial Issues, vol.13.

KNIGHT, D. PEARCE, C. SMITH, K. Y OLIAN, J. (1999): "Top Management Team Diversity .Group Process and Strategic Consensus". Strategic Management Journal. Vol 20, No. 5.

KOCHAN, T. BEZRUKOVA, K. ELY, R. JACKSON, S Y JOSHI (2003): "The Effects of diversity on business performance: report of the diversity research network". Human Resource Management. Vol. 42 No.1, pp 31.

KOSSEK, E. Y LOBEL, S. (1996): "Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace" Cambridge, M.A. Blackwell.

MARTINIELLO M, (2003): "The State, the Market and Cultural Diversity". Immigrants and Minorities, vol 22 pp.127 - 140.

MAYO, M, (2002): "La gestión de la diversidad: Implicaciones para la dirección estratégica de los Recursos Humanos".

MARTINS, L Y MILLIKEN, F. (1996): "Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups". Academy of Management Review.



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

MCLEOD, P. LOBEL, S. Y COX, T (1996): "Ethnic diversity and creativity in small groups". Small Group Research . Vol 27,pp.246-264.

MC-SWINEY, A (2004): Costos y Beneficios de las corrientes Migratorias. Disponible en <http://www/jornada.unam.mx>

NEMETH, C. (1992): "Minority dissent as a stimulant to group performance". Group process and productivity, pp. 95-111.

ORLANDO, C. R (2000): "Racial Diversity. Business Strategy, and Firm Performance: A Resource- Based View. Academy of Management Journal, pp 164- 177.

OSTROM, E. Y AHN, T. (2000): "Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva. Instituto de Investigaciones Sociales". Revista Mexicana de Sociología, año 65, núm. 1, enero-marzo, 2003, México, D. F.,pp. 155-233.

PITTS, D. (2006): "Modeling the impact of diversity management". Review of public Personnel Administration.

PLATTEAU, J. (1994): "Behind the Market Stage Where Real Societies Exist". Partes I y II. Journal of Development Studies 30:533 – 77 y 753 – 817.

ROSENZWEIG, P (1998): "Managing the New Global Workforce: Postering Diversity, Forging Consistency" European Management Journal , Vol 16, pp.644-652.

STEINER, I. (1972): "Group process and productivity". San Diego: Academic Press.

TAYLOR, S; BEECHLER, S. y NAPIER, N. (1996): "Toward an Integrative Model of Strategic". International Human Resource Management.

RUMELT, R. (1974): "Diversification strategy and profitability". Strategic Management Journal, vol. 3, nº 34, pp. 359-370.

SÁNCHEZ-APELLANIZ, M. (2008): "Políticas de Recursos Humanos orientadas a la gestión de la diversidad. Objetivos a perseguir y acciones a emprender."

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

SÁNCHEZ GARDEY, G. (s.f.): "La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión". Pendiente de publicación por la Universidad de Cádiz

STIGLITZ, J.E (2000): "Formal and Informal Institutions. Social Capital. A Multifaceted Perspective". Compilado por Partha Dasgupta e Ismail Serageldin. Washington D.C. The World Bank, pp. 59 – 70.

TAJFEL, H. (1982): "Social identity and intergroup relations". Cambridge University Press.

TRIANDIS, H. (1994): "Culture and Social Behavior". McGraw-Hill.

TRIANDIS, H. (2003): "The Future of Workforce Diversity in International Organizations": A Commentary. Applied Psychology: An International Review, vol. 52, no 3, pp. 486-496

TUNG, R. (1995): "Guest editor's introduction: strategic human resource challenge: managing diversity". International Journal of Human Resource Management, Vol.6, N°3,pp. 482-493.

WOOLCOCK, M. (1998): "Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical synthesis and Policy Framework". Theory and Society Vol. 27, No. 2, pp.151 -208.