

## ENSAYO



## IMPORTANCIA DE LA DEMOGRAFÍA ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DE AMÉRICA LATINA

M.A. JOSÉ LUIS BENAVIDES PASSOS  
Profesor del Centro de Estudios e Investigaciones Latinoamericanas - CEILAT,  
Facultad de Economía Universidad de Nariño

### Resumen

Este artículo introduce el potencial de la demografía organizacional en el contexto de América Latina. Por una parte se establece que las organizaciones están experimentando transformaciones en el grupo poblacional que emplean. La diversidad del personal multinacional y pluricultural contratado se manifiesta principalmente en las diferencias culturales, de género y étnicas, lo cual plantea un desafío a la administración de dicha diversidad. Por otro lado se propone la demografía organizacional como una herramienta de análisis y diagnóstico que ayuda a comprender mejor al ser humano y sus interrelaciones en el entorno de la organización. Esta herramienta permite establecer diagnósticos adecuados para la fijación de estrategias y toma de decisiones en organizaciones con población laboral diversa.

**Palabras clave:** demografía organizacional, América Latina, población laboral diversa.

Demografía organizacional como un área de estudio del análisis organizacional, se encarga de estudiar las causas y consecuencias de la distribución de atributos demográficos específicos de los miembros de una organización, así

como las causas y consecuencias de la distribución de atributos demográficos nacionales, regionales o locales de los individuos de dichas entidades que pertenecen a una organización específica<sup>1</sup>.

1. Ver NEGRETE V., María Amalia Belén; BENAVIDES P., José Luis. "Reflexiones en torno a la importancia del análisis demográfico en los estudios organizacionales", *Ponencia presentada en el Primer Congreso Nacional del Sistema de Posgrados en Ciencias Sociales*, UAM, 2006, p. 3.

En América latina, al igual que en todo el mundo, la población es afectada por el entorno en el que vive, es decir las condiciones económicas, políticas, sociales, culturales, demográficas, religiosas, ecológicas etc., que afectan su evolución y determinan tendencias de comportamiento, situación que ha causado que hoy en día se tenga una composición demográfica diferente de la población de la región.

El hecho de que una fuerza de trabajo diversificada cree una fuente de talentos mucho mayor, es un elemento extra que los directivos de las organizaciones deben de apreciar. Sin embargo la realidad organizacional muestra que se presentan diversos problemas para lograr que los miembros de una población de trabajadores diversos trabajen juntos, garantizando a las minorías una comodidad y respeto en el trabajo. Por ley las organizaciones tienen que ofrecer las mismas oportunidades a todas las personas, pero estas protecciones legales no han sido suficientes en la medida que se trasladan los prejuicios a los centros de trabajo, siendo preciso que se cree conciencia de las diferencias y se aprendan a respetarlas.

Desafortunadamente la literatura administrativa que se puede encontrar relacionada con la demografía organizacional es muy limitada. Adicionalmente lo poco que existe está publicado en idioma inglés, lo cual hace que su difusión en América Latina no sea masiva; igualmente es de anotar que las investigaciones realizadas en torno a la demografía organizacional obedecen a casos de organizaciones pertenecientes a Estados Unidos y en algunos otros casos a países de Europa, y naturalmente

obedecen a su propia realidad cultural, económica, política, educativa, laboral y social. Dichas investigaciones se encuentran publicadas en revistas americanas especializadas en sociología, psicología, y comportamiento organizacional, con el atenuante que tienen una casi nula circulación física en la región de Latinoamérica.

Por otra parte en la región no se han llevado a cabo estudios variados y profundos acerca de las implicaciones de la demografía en las organizaciones, lo cual demuestra el poco interés que se le ha dado a la transición demográfica de la población de América Latina, desinterés que es aún más preocupante al ver que las Universidades, concebidas como centros de investigación de la realidad de los pueblos, no tienen entre sus líneas de investigación temas relacionados con la demografía organizacional.

Asimismo, se puede ver que la literatura administrativa relacionada con el comportamiento organizacional y la administración del recurso humano, dedica tan sólo algunas páginas al tema de la diversidad sin hacer precisiones de su importancia y de los efectos que tiene en el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones. Mucho menos nos habla de qué tipo de estudios se debe adelantar para hacer frente a los cambios demográficos que se vive hoy en día.

Ahora bien, por otro lado se encuentran las organizaciones, quienes llegan a contratar personas diversas, con habilidades, talentos, sentimientos, creencias, expectativas, posibilidades, capacidades, educación, etc., igual-

mente diversas; esta realidad demanda por parte de la administración una verdadera gestión de la diversidad y de la realidad en función de las nuevas características demográficas de la población. Se requiere una mayor conciencia y sensibilidad ante las diferencias, puesto que fuerzas ocultas como los prejuicios o la ignorancia, pueden afectar la eficacia de los trabajadores y de la organización. En otras ocasiones la dirección tiene que trabajar con el recurso humano que la misma organización posee, pues resulta muy costoso e inconveniente adelantar procesos de cambio de personal en pleno funcionamiento, es decir, debe trabajar con lo que tiene y no con lo que desearía tener, situación que requiere de gran iniciativa por parte de la dirección para armonizar el conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas de su recurso humano que debe ser puesto al servicio del logro de los objetivos organizacionales.

Los administradores y los empleados no administrativos requerirán de una capacitación especial para prepararse a los desafíos de una población de trabajadores multinacional y pluricultural. Crear una cultura que respete la diversidad será un punto esencial para dicha preparación. Las organizaciones deberán introducir sistemas de recompensa que demuestren que la administración de la diversidad empieza por valorar las diferencias individuales. De igual forma se tendrá que desarrollar su sensibilidad hacia las personas que tienen otros antecedentes étnicos y culturales, razas, sexos y edades, para así entenderlas y aceptarlas.

La capacitación para administrar una población trabajadora con gran diversidad cultural podría partir de la capacitación de la conciencia, la cual se concentra en cambiar las actitudes adoptadas ante diferentes grupos étnicos, raciales, regionales, de edad, de género, de educación, de cultura, de religión, etc.<sup>2</sup>. Después vendrá el cambio de comportamiento para valorar la diversidad y que esta pueda ayudar de forma importante a alcanzar con éxito las metas organizacionales.

Las tendencias demográficas tienen impactos sustanciales para los sectores sociales en América Latina, debido que al poner en evidencia la estrecha relación entre las variables demográficas y la realidad económica y social, se destaca el hecho que la transición demográfica presenta a los países desafíos diferentes en el campo de la educación, de la salud, del mercado de trabajo y de la seguridad social, entre otros. Desafíos que requieren de compromiso por parte del Estado para atender las nuevas necesidades sociales y también responsabilidad de las organizaciones para afrontar de forma positiva el cambio permanente de su fuerza laboral, que si bien es cierto implica muchos desafíos también es núcleo de grandes oportunidades.

En cuanto a las relaciones entre población y empleo, una de las características más importantes de la oferta de trabajo en las últimas décadas fue la tendencia hacia la desaceleración de las tasas de crecimiento de la población en edad de trabajar y de la población económicamente activa, aún cuando estas

2. Ver Judith Gordon, *Comportamiento organizacional*, 1997, p. 45.

continúan creciendo en números absolutos. Al mismo tiempo, el mercado de trabajo se caracterizó por dos procesos simultáneos: la creciente participación de las mujeres y la urbanización de la población activa. Si bien las mujeres participan menos que los hombres y muy por debajo de su potencial demográfico, es previsible que continúen aumentando su importancia en el total de la población activa. El crecimiento de la oferta de trabajo sigue siendo, posiblemente, uno de los principales desafíos para la región.

Asimismo es preciso anotar que el principal objetivo de las políticas de población es la búsqueda de una armonía entre las tendencias demográficas y las del desarrollo económico y social, sobre la base del pleno ejercicio de los derechos individuales en el plano demográfico. Para aprovechar las sinergias entre dichas tendencias uno de los elementos fundamentales es el fortalecimiento de la formación de recursos humanos, y otro, un conjunto de acciones destinadas a la ruptura de los círculos viciosos de transmisión generacional de la pobreza, lo que contribuiría a la elevación de la productividad y de la economía en su conjunto, a la vez que a un mejoramiento sostenido de las condiciones de vida de la población.

La demografía organizacional no debe ser en América Latina una herramienta para la discriminación laboral.

La aplicación de la demografía organizacional como una herramienta de análisis en las organizaciones, no debe

ser un instrumento de discriminación laboral, en donde las características de cada persona sean objeto de un juicio. Se debe entender que la demografía organizacional ayuda a comprender mejor al ser humano que trabaja en las organizaciones, y permite establecer diagnósticos adecuados de cara a la fijación de estrategias y toma de decisiones.

Es importante comprender que la demografía organizacional no es una herramienta de discriminación y menos en una región como la de América Latina, donde la realidad que viven las organizaciones y los trabajadores hace pensar que es necesario un fortalecimiento institucional, una regulación acorde a las nuevas realidades, de las relaciones de obreros y patrones, una mayor y mejor generación de empleos y una responsabilidad social verdadera por parte de las organizaciones. Es por eso, que se hablará de la discriminación laboral como un elemento que hace mucho daño y genera mayor desigualdad social, puesto que la discriminación laboral es y ha sido una de las formas más comunes de represión en las diversas sociedades, culturas y en todos los tiempos. Se discrimina por cuestiones de edad, de género, de preferencia sexual, de nacionalidad, de religión, de origen étnico, por cuestiones de salud, por profesión, entre otros. Los marcos legales, en los diferentes países y momentos históricos, van desde la sanción oficial a los múltiples tipos de discriminación hasta el establecimiento de Ombudsman<sup>3</sup> en el área de trabajo.

3. El *Ombudsman* es la persona que se encarga de defender al pueblo, carece de capacidad coercitiva, pero utiliza la moral para llamar la atención de lo actuado por el poder público.

Discriminar es diferenciar o distinguir cosas entre sí. Tratar con inferioridad a personas o colectividades por causas sociales, religiosas, políticas o sociales<sup>4</sup>.

Entre las definiciones que se podrían tomar para referirse a la discriminación laboral, la más idónea, correcta y completa, por entender que emana de la entidad más facultada para dar este tipo de consideraciones, es la que da la Organización Internacional del Trabajo<sup>5</sup> (OIT) “...El término discriminación comprende: cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación”<sup>6</sup>.

### **El informe de la OIT sobre la discriminación**

La OIT ha publicado el informe más completo que se ha realizado hasta ahora sobre discriminación laboral en el mundo y en el que afirma que, pese a los progresos alcanzados, la discriminación laboral persiste. El informe denominado “La igualdad en el trabajo: afrontar los desafíos que se plantean”<sup>7</sup>, hace un balance de las formas de discriminación existentes en la sociedad actual: desde sus formas tradicionales (con base a sexo, raza y religión), hasta sus manifestaciones más recientes (edad, orientación sexual, VIH/SIDA y discapacidad).

Sin embargo, tal y como señala el informe, existe una voluntad política por parte de los 180 países miembros de la OIT a la hora de luchar contra la discriminación laboral, que se ha manifestado con la ratificación total del Convenio sobre igualdad de remuneración, y del Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación).

Entre las conclusiones del análisis, destaca la persistencia de las brechas de género en el empleo y la necesidad de políticas integradas para abordar la discriminación en las remuneraciones, la segregación ocupacional y la necesidad de conciliar el trabajo con las responsabilidades familiares.

Según el informe, en América Latina y el Caribe la tasa de mujeres empleadas es del 49,2 por ciento, frente al 80 por ciento de los hombres. Sin embargo, apunta el informe, a pesar de esta diferencia, actualmente las mujeres tienen más oportunidades de trabajo que hace 10 años.

En la región se ha registrado un incremento notable de los ingresos y salarios de las mujeres, en relación con aquellos percibidos por los hombres en todos los países excepto en Argentina (único país donde se registró un aumento de unos 10 puntos porcentuales en ambos conceptos de disparidad por motivos de género). Según el informe, las argentinas perciben un 38 por ciento menos que los hombres.

4. Real Academia Española, Diccionario de la lengua española, vigésima primera edición, tomo 1, p. 760.  
 5. El convenio número 111 sobre la discriminación se adoptó el 25 de junio de 1958 en Ginebra y entró en vigencia el 15 de junio de 1960; a partir de esta fecha lo han ratificado 168 países en todo el mundo incluyendo a los países de América latina. China ha sido el último país en ratificarlo en diciembre del 2006.  
 6. O.I.T., Convenio número 111 sobre la discriminación (empleo y educación), Artículo 1, Numeral 1, p. 1.  
 7. Ver O.I.T., La igualdad en el trabajo: afrontar los retos que se plantean, 2007, 160 p.

Entre los ejemplos de éxito que cita la OIT está El Salvador, donde no hay diferencia entre los salarios de hombres y mujeres. En el caso de Colombia y Venezuela, las mujeres ganan como promedio 1 por ciento menos que los hombres, como indica el documento.

En cuanto al desempleo femenino en América Latina y El Caribe, la cifra se sitúa en el 10,4 por ciento, frente al 6,8 por ciento masculino.

La desigualdad se mantiene también en el acceso a los puestos cualificados. Así, el acceso a cargos en los cuerpos legislativos y de dirección en la región se sitúa en el 35 por ciento. Además, en el caso de las mujeres, el trabajo doméstico es la fuente principal de empleo no agrícola para la mujer.

El informe señala también que la discriminación racial “sigue enquistada” en la región, aunque se aprecia una leve mejoría, y se cita el caso positivo de Brasil.

En Brasil, la movilización de la sociedad civil, especialmente del “movimiento negro” ha sido, junto con las actuaciones del Gobierno, fundamentales para emprender el cambio en el país.

Los datos evidencian que desde 2001 se ha producido una mejora significativa de los salarios por hora de la mayoría de las mujeres y hombres de raza negra en relación con los de raza blanca, afirma el estudio.

Sin embargo, son los pueblos indígenas los que más probabilidades tienen de realizar trabajos en el sector informal o no remunerado, y en la agricultura. Los trabajadores indíge-

nas ganan en promedio la mitad que los trabajadores no indígenas. Y entre el 25 y 50 por ciento de la diferencia salarial se debe a la discriminación y a factores no observables como la calidad de la educación. En este sentido, la OIT alerta de que las mayores brechas se registran en México donde la diferencia es del 73,8%, seguido de Bolivia 51,5%, Perú 44,2% y Ecuador 36,1%.

En el informe se afirma que las mujeres indígenas son el sector de la población más discriminado laboralmente en Latinoamérica y que están apareciendo nuevos tipos de discriminación, que están soterrados y son difíciles de identificar. Las víctimas de las nuevas formas de exclusión laboral son los jóvenes y las personas de la tercera edad, así como los discapacitados y los que padecen de VIH/Sida. Una de las tendencias detectadas recientemente es la aparición de prácticas que castigan a personas con una predisposición genética a contraer enfermedades específicas o a las que llevan determinado estilo de vida. El rápido desarrollo de la genética y de nuevas tecnologías relacionadas con este campo ha facilitado la obtención de información. El informe dice que la prueba genética tiene importantes consecuencias en un trabajo donde, por ejemplo, los empleadores pudieran discriminar a trabajadores que tengan predisposición a desarrollar una enfermedad más adelante. La discriminación genética en el lugar de trabajo ha sido probada e impugnada en diversas instancias judiciales en el mundo.

Los obstáculos a la igualdad pueden impedir que las sociedades puedan alcanzar todo su potencial en la economía globalizada. La promoción



de igualdad de oportunidades de trabajo decente para todas las mujeres y hombres, sin diferencias de raza, religión, discapacidad, edad u orientación sexual es una de las formas de avanzar hacia la superación de los obstáculos. Es por eso que se recomienda combatir la discriminación mediante la promoción de la igualdad de género a través de una acción internacional más integrada y coordinada, incluir la no discriminación y la igualdad en los planes nacionales de trabajo decente considerando las necesidades específicas de cada colectivo, promulgar mejores leyes y mejorar su aplicación, contar con iniciativas no normativas como las que se pueden lograr con las estrategias de compra, crédito e inversión de los gobiernos, y apoyar a los trabajadores y empleadores a hacer realidad el objetivo de la igualdad en el trabajo a través de mecanismos como la negociación colectiva y los códigos de conducta.

### **Consecuencias de la discriminación laboral en América Latina**

La discriminación laboral en América Latina ha traído como consecuencia directa un desaprovechamiento de todas las habilidades disponibles en la región, debido a que se ha segregado a sectores de la población tales como las mujeres, los discapacitados, los indígenas, las personas de raza negra, los pobres, etc.

Sin embargo, el problema de la discriminación ayuda a agravar el problema de la pobreza en la región, en la medida que excluye a sectores de la población y no les permite acceder a fuentes de trabajo dignas que soporten la manutención y satisfacción de sus

necesidades, así sean las básicas. Es por esta razón que se encuentran grupos muy vulnerables dentro de la sociedad y que lamentablemente son los más pobres y a los cuales se les a negado la oportunidad de empleo.

De la mano de la pobreza viene unido el problema de la violencia, de la falta de educación y capacitación, de la pérdida de valores y sobre todo de la autoestima de un individuo. Este último aspecto es muy importante tenerlo en cuenta, pues de él se pueden derivar muchos otros problemas sociales como la drogadicción, el alcoholismo, la violencia familiar y la autodestrucción de sí mismo.

Ahora bien, el trabajo es visto como un derecho al que se tiene, sin embargo, para aquellas personas sobre las cuales cae el fantasma de la discriminación, se convierte en un castigo social y por otro lado en un privilegio al cual muy difícilmente podrá acceder.

La región de América Latina, no debe alimentar el problema de la discriminación, pues existen ya suficientes problemas a los cuales hay que buscarle una solución adecuada y definitiva, como para sumarle un problema más, tan complicado y que deja secuelas tan profundas de sanar en cualquier persona. Las organizaciones de la región deben de realizar esfuerzos notables para apartarse de este tipo de prácticas tan degradantes para un ser humano.

### **Investigaciones a realizar en torno a la demografía organizacional para las organizaciones de América Latina**

Es preciso señalar nuevamente que el análisis organizacional no presenta conclusiones determinantes para todas

las organizaciones de tal forma que es muy difícil hacer generalizaciones absolutas basadas en los resultados que se encuentren para el caso de una sola organización. Esto indica que la demografía organizacional es una herramienta de diagnóstico que ayuda a comprender al ser humano y sus interrelaciones en el entorno de la organización, de cara al proceso de formulación de estrategias y toma de decisiones.

Sin embargo es muy importante que las organizaciones de hoy en día y las del futuro realicen análisis basados en la diversidad de la composición demográfica que tienen, pues no se puede seguir negando en la región de América Latina que se tiene una gran diversidad de población con problemas comunes como la educación, la pobreza, el desempleo y la falta de productividad, entre otros más.

Es por eso que en esta parte final se pretende establecer algunas áreas de investigación que se pueden desarrollar por parte de universidades, instituciones de educación superior, programas gubernamentales y de las propias organizaciones, en torno a la demografía organizacional como una respuesta al cambio que presenta hoy en día la población de América Latina.

En primer lugar se puede aludir a las proporciones en la organización, es decir, en determinar que tanta influencia tiene el hecho de tener minorías y mayorías en aspectos como grupos de edad, raza o étnia, nacionalidad, género, niveles de preparación, antigüedad, entre muchos otros factores. Las proporciones en las organizaciones son importantes para ser analizadas pues derivadas de ellas se pueden identi-

ficar soluciones a problemas diversos que generalmente no se consideran. Problemas de comunicación, cohesión de grupos, integración, motivación, liderazgo, etc., pueden tener origen en las proporciones. Adicionalmente gran parte de la información que es necesaria para iniciar una investigación es este campo se encuentra disponible en la misma organización, a través del sistema de información de recursos humanos.

Las cohortes son otro campo de investigación interesante para las organizaciones, sobre todo para aquellas que realizan vinculación de personas en forma masiva en un periodo de tiempo determinado. Para realizar una analogía de cómo funciona este tipo de influencia en la organización, se puede observar el comportamiento de diferentes cursos en una universidad, aún para aquellos que pertenezcan a un mismo programa de educación. Existen características muy marcadas que hacen que un grupo sea diferente a otro dado su grado de motivación, comunicación, liderazgo ejercido por algún miembro del grupo, objetivos comunes, compromiso con las actividades, etc. Y esta realidad no es muy diferente para las organizaciones, pues grupos de trabajadores pertenecientes a algunas cohortes son mucho más eficientes y responsables con su trabajo que otros; y es allí donde la demografía organizacional contribuye para comprender mejor el comportamiento diferente que existe y generar una solución.

Los problemas de alta rotación de empleados, también se puede abordar desde un análisis demográfico en las organizaciones, pues la alta rotación obedece en términos generales a una



falencia en la satisfacción laboral, que obliga al trabajador a buscar otras alternativas laborales donde pueda encontrar los niveles de satisfacción que busca. Y es preciso señalar que no solamente se refiere a remuneración económica, sino también a condiciones de bienestar, desarrollo y crecimiento laboral, satisfacción personal y trato digno. La demografía organizacional ayuda en este campo a descubrir por qué cierto tipo de personas son las que más abandonan una organización y por qué lo hacen, lo cual ayuda enormemente a cualquier estructura a replantear su forma de operar y administrar el recurso humano que posee.

La creatividad e innovación, también puede tener una respuesta en la demografía organizacional, pues para lograr tener hoy en día en las organizaciones estos dos importantes componentes que ayudan al crecimiento y desarrollo, es necesario lograr conformar verdaderos equipos de trabajo que operen en función del logro de objetivos y del mejoramiento continuo. El trabajador de América Latina, ha tratado de compensar sus falencias de capacitación y formación para el trabajo con altos grados de creatividad, situación esta que debe ser aprovechada en las organizaciones a través de programas de capacitación verdaderos y conformación de equipos de trabajo basados en análisis serios y no en el azar como sucede en gran número en la actualidad.

También la demografía organizacional se constituye en una herramienta de análisis y diagnóstico para la gerencia, en la medida que es necesario determinar qué tan comprometida y enterada se encuentra en relación a la diversidad

en la composición demográfica que existe en las organizaciones. No se puede seguir dirigiendo y gestionando al recurso humano, como una masa homogénea que se comporta de igual forma. El recurso humano es diverso y sobre todo tiene grandes diferencias y problemas que lo afectan, razón por la cual la gerencia debe conocer y entender tales diferencias y armonizarlas para lograr los objetivos que se han propuesto.

El cambio, que tanto lo necesita la región de América Latina debe de contemplar la diversidad que existe en la conformación demográfica en las organizaciones. Se hace necesario un cambio de actitud frente a la producción, con mejores y mayores niveles de calidad, con el uso de mejor tecnología y con un mayor compromiso de mejoramiento. La realidad muestra que el cambio solo es posible con gente que lo acepte y que lo haga una realidad, razón por la cual es muy importante analizar al recurso humano con sus características tanto positivas como negativas para lograr conformar equipos fortalecidos para enfrentar los cambios que son necesarios.

Los programas de desarrollo de carrera que se implementan en las organizaciones, no pueden continuar dejando de lado los análisis demográficos de su población. En muchos casos no se puede trabajar con lo que sería deseable sino con los grupos de trabajo que existen, sin embargo, esta realidad no quiere decir que no sea posible estructurar adecuadamente un programa de desarrollo de carrera basado en una eficiencia de las potencialidades de cada individuo, tanto para el beneficio de la misma organización como para el

propio trabajador. En el desarrollo de carrera cada vez más tiene importancia el funcionamiento de los equipos de trabajo, pues ellos facilitan el desenvolvimiento positivo de los individuos y su crecimiento en las organizaciones; de allí que equipos de trabajo verdaderos y adecuados planes de desarrollo de carrera deben de estructurarse bajo la base de un conocimiento del recurso humano con el que se dispone y de una administración que acepte la diversidad como una oportunidad a ser desarrollada.

Los cambios permanentes que se han dado en la estructura de la población en América Latina, invita a las organizaciones a realizar estudios que lleven a comprender mejor al recurso humano que labora en ellas. De igual forma dichos cambios han generado adecuaciones en materia de normatividad laboral en muchos países de la región que han dado origen a cambios en las cantidades de población económicamente activa, tanto por el ingreso

de la mujer al mercado laboral como por la ampliación de edades de jubilación. Realidad que obliga a las organizaciones a adaptarse a estas nuevas condiciones.

Finalmente es importante señalar que la demografía organizacional tiene mucho por hacer y aportar en el desarrollo de las organizaciones de América Latina y en el recurso humano que labora en ellas. Tanto para la mujer, como para los jóvenes, personas mayores, minorías raciales, discapacitados, trabajadores con enfermedades de difícil manejo, y trabajadores en general, la demografía organizacional se constituye en una herramienta de análisis y diagnóstico para entender y aceptar la diversidad en las organizaciones, de igual forma para hacer de ésta una oportunidad de crecimiento y desarrollo y no una barrera para mantener sumida en la pobreza, la desigualdad y corrupción a una región tan rica como lo es AMÉRICA LATINA.

## BIBLIOGRAFÍA

AARIAGADA, Irma. *Realidades y mitos del trabajo femenino urbano*. CEPAL, Serie Mujer y Desarrollo, 1997.

BARBA ALVARES, Antonio, Pedro C. Solís Pérez. *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*. México: Vertiente Editorial, 1997.

BENSCHOP, Ivonne. *Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance*, International Journal of Human Resource Management, Publicado por Taylor and Francis Group, 2001, Vol. 12, No. 7.

CARROL, Glenn R., Michael T. Hannan. *The Demography of Corporations and Industries*. New Jersey: Ed. Princeton University Press, 2000.

DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, Carlos, *Teorías de la administración y la organización*. Bogotá: McGraw Hill, 1997.

ECHEVERRY, Rubén Darío (Coord). *En busca de una administración para América Latina: experiencias y desafíos*. Bogotá: Editorial Universidad del Valle, 1998 (1ª reimp., 1998).

FREMONT, E. Kast, James Rosenzweig, *Organizational and Management: A systems and contingency approach*, [s.l.e.], McGraw Hill, 4ª edición, 1988 (Traducción española de Marco Antonio Maltavón Martínez, *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. México: McGraw Hill (2ª edición), 1989).

GALEANO, Eduardo. *Las venas abiertas de América Latina*. México: Siglo XXI, 2004 (76ª edición).

GORDON, Judith R. *Organizational behavior*, [s.l.e.], Prentice Hall, 5ª edición, (traducción española de Pilar Mascaro Sacristán. *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall, 5ª edición, 1997).

KANTER, Rosabeth Moss. *Men and women of the corporation*. Nueva York: Basic Books, 1977.

\_\_\_\_\_. *Some effects of proportions on group life: skewed sex ratios and responses to token women*, American Journal of Sociology, vol. 82, No. 5, 1977.

KLIKSBERG, Bernardo. *La situación social de América Latina y los impactos sobre la familia y la educación. Interrogantes y búsquedas*. Buenos Aires, 2000.

NEGRETE VARGAS, María Amalia Belén; José Luis Benavides Passos. *Reflexiones en torno a la importancia del análisis demográfico en los estudios organizacionales*, Ponencia presentada en el Primer Congreso Nacional del Sistema de Posgrados en Ciencias Sociales. México: Universidad Autónoma Metropolitana, 2006.

ORGANIZACIÓN DE LA NACIONES UNIDAS – CEPAL. *Panorama social de América Latina 2006*, Publicación de las Naciones Unidas, Santiago de Chile (1ª edición), febrero de 2007.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Convenio número 111 sobre la discriminación (empleo y educación)*, 1958, disponible en internet en la página: <<http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convds.pl?C111>> (18 de abril de 2007).

\_\_\_\_\_. *Informe sobre empleo juvenil en el mundo*, 2007, disponible en internet en la página: <<http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/download/ecosoc/youthemp.pdf>> (14 de Mayo de 2007).

\_\_\_\_\_. *La reforma laboral en América Latina: Un análisis comparado*. Lima, 1999, disponible en internet en la página: <<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/resenas/2000/mayo/reflab.htm>> (17 de Mayo de 2007). 216 pp.

\_\_\_\_\_. *La igualdad en el trabajo: afrontar los retos que se plantean*, informe con arreglo al seguimiento de la declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (1ª edición), 2007, disponible en internet en la página: <<http://www.ciberamerica.org/NR/includes/TLS/BDArchivos/9281-Cuerpo-0.pdf>> (20 de abril de 2007), 160 pp.

\_\_\_\_\_. *Aprender y formarse para la sociedad del conocimiento*, Informe IV, 2003.

PFEFFER, Jeffrey. *New directions for organization theory*. New York: Oxford University Press, 1997, [s.p.], (traducción española de María del Pilar Carril Villarreal, *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*, México, 2000).

\_\_\_\_\_. *Organizational Demography*. Research in Organizational Behavior, Vol. 5, 1983.

\_\_\_\_\_. *Organizations and organization theory*. Boston: Pitman, 1982 (traducción española de José Luis Pérez Hernández, *Organizaciones y teoría de las organizaciones*. México: Fondo de Cultura Económica, 1992).

\_\_\_\_\_. *Organizational demography: implications for Management*. California Management Review, California, Volumen XXVIII, número 1, 1985, 67 – 81 pp.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Editorial Espasa Calpe (21ª edición), Tomo I y II, 1992.

SENGE, Peter. *The fifth discipline, [s.l.e.]* 1990 (traducción española de Carlos Gardini, *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Ediciones Granica, 2005).

SILVA CAMARENA, Juan Manuel (Coord.). *Meditaciones sobre el trabajo*. México: Fondo Editorial FCA, 2003.

VELÁZQUEZ URIBE, María Teresa. *El envejecimiento de la población*. Revista Ciencias. México: Facultad de Ciencias, UNAM, No. 75, Julio – Septiembre de 2004.

WELTI, Carlos. *Demografía I*, Mac Arthur Fundación, Programa latinoamericano de demografía, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, 1997.