

Age d'entrée et structure organisationnelle. Relations possibles à partir de l'analyse d'un ensemble d'entreprises colombiennes.

Ruiz-Gutiérrez Jaime, Professeur Associé

Faculté d'Administration. Université de los Andes. Bogotá, Colombie.

Carrera 1 E No 18 A-70. Faculté d'Administration. Of.407. Université de los Andes. Bogotá, Colombia. Amérique du Sud.

Tel : (57-1)3324555 Poste 2354 ; Fax : (57-1)3324555 Poste 2360

jar@adm.uniandes.edu.co

Résumé

Le présent travail de recherche a eu comme champ d'analyse une variable assez peu étudiée dans les travaux de démographie organisationnelle. Cette variable est celle correspondante à l'âge d'entrée ou d'embauche d'un individu dans une organisation. À partir de cette variable, en faisant appel à l'utilisation d'éléments en provenance de la démographie organisationnelle et de la théorie d'attraction et similitude, un ensemble d'analyses statistiques ont été élaborées, destinées à étudier le rapport avec d'autres variables à caractère démographique inhérentes au fonctionnement organisationnel. Ces analyses permettent de conclure que l'âge d'entrée est en rapport avec la taille de l'organisation, avec l'ancienneté de son personnel, la participation de la femme, son homogénéité de genre et ses processus de changement. Les données présentées suggèrent que, dans la mesure où l'âge d'entrée est moindre et ayant peu de variabilité, avec le temps ceci entraînera la construction d'une organisation de type bureaucratique et traditionnel, alors que si l'âge d'entrée est majeure et plus dispersé, cela va contribuer à la construction d'une organisation de taille plus petite, plus diverse, avec une plus grande participation féminine et plus de probabilités de changement.

Mots clés : Âge d'entrée, démographie organisationnelle, structure, Colombie.

INTRODUCTION

Quelle est l'importance de l'âge d'une personne qui entre dans une organisation ? Dans quelle mesure cet aspect est-il en rapport avec certaines caractéristiques organisationnelles ? L'âge d'entrée d'une personne au sein d'une organisation affecte-t-elle la configuration de celle-ci dans le futur ? Cette variable décrit-elle des comportements similaires à ceux trouvés pour d'autres variables à caractère démographique ? C'est à partir de ces questions que le présent travail de recherche à caractère statistique et de type structurel s'est développé et, dont les éléments principaux sont décrits ci-après, avec pour composante empirique l'information correspondante aux banques de données des bureaux de personnel de 34 entreprises colombiennes prises à deux moments de la période 1994 – 2005.

Le point central du présent travail consiste dans l'étude du moment où une personne entre dans une organisation où ce que l'on appelle couramment l'âge d'entrée d'une personne à l'organisation. Traditionnellement, cet aspect n'a pas été étudié dans les recherches à caractère organisationnel, alors qu'il constitue néanmoins un indicateur intéressant puisqu'il s'agit d'une variable à caractère démographique contingente, c'est-à-dire qui reflète de manière implicite un comportement « souhaité » et ce, dans le double sens suivant. D'une part, on suppose qu'une personne détermine le moment où elle commence à travailler dans une organisation, d'autre part et de manière complémentaire, une organisation choisit le type de personne qui va faire partie de son personnel. Dans une certaine mesure, on peut supposer que l'âge d'entrée se trouve en rapport avec l'expérience de l'individu, en termes de connaissances, de capacités et d'habiletés, tout en révélant un processus déterminé de sélection de la part de l'entreprise en choisissant une personne d'un âge déterminé. Dans ce sens, cette variable peut être considérée un indicateur approximatif du « recrutement sélectif » proposé par Harrison et Carroll dans leur récent livre. (Harrison et Carroll, 2006).

1. APPROCHE THEORIQUE

Le support théorique fondamental de ce travail est donné par des éléments correspondants à la démographie organisationnelle et à la théorie d'attraction - similitude ou plus précisément à l'homophilie organisationnelle.

La démographie organisationnelle se situe dans le contexte de l'analogie vitale de la nature et de ceux qui la composent en termes de naissance, de croissance, de reproduction et de mort

appliquée au monde des organisations et de ceux qui les intègrent. Jeffrey Pfeffer, considéré comme le pionnier dans cette thématique, définissait : « demography refers to the composition, in terms of basic attributes such as age, educational level, length of service or residence, race, and so forth of the social entity under study” (Pfeffer, 1983 p.303). Dans cet écrit, Pfeffer proposait qu’au niveau des organisations, il existe des relations d'association entre le comportement de variables démographiques déterminées et un ensemble appréciable de résultats organisationnels tels que : innovation, adaptation, performance, succession administrative, contrôle, rapports inter- organisationnel, cursus professionnel, motivation, formation, conflit, cohortes de population, distribution du pouvoir entre autres. (Pfeffer, 1983, p.322). En prenant comme élément de base ce point de départ, à travers cette étude on cherche à évaluer la relation possible qui existe entre l’âge d'entrée et un ensemble de variables qui sont en rapport avec les aspects que suggère Pfeffer dans sa proposition. Le travail de Pfeffer peut être considéré comme un agenda de recherche proposé au début des années 80, qui donna lieu à un ensemble d'études qui au cours du temps sont parvenus à vérifier l'existence de ce type de relations. Une bonne résumé de ces trouvailles se trouve dans le travail de synthèse effectué par Anne Tsui et Barbara A. Gutek en 1999. (Tsui, 1999).

D'autre part, il existe un ensemble de recherches qui cherchent à savoir les relations entre homogénéité dans les attributs, les valeurs et les comportements des groupes humains et les processus d'identité que ceux-ci génèrent. L’homophilie se définit comme le principe qui affirme que les contacts et les connexions s'établissent plus rapidement et de manière plus permanente entre personnes similaires qu'entre personnes différentes. De manière plus précise, il est établi que ces liens sont plus forts si les attributs considérés sont à caractère démographique. (MacPherson, 2001 p. 416). Ce qui précède permet de supposer que plus la caractéristique partagée est homogène, plus forte sera la liaison établie. Par exemple, on affirme que les hommes ont tendance à montrer une plus grande homophilie dans la constitution de réseaux que les femmes, et, dans une plus grande mesure, si les hommes constituent une majorité importante. (Ibarra, 1992).

À partir de ces éléments, on essaie d'étudier si l’âge d'entrée est en relation avec la taille de l'organisation. Rechercher si, dans les processus de sélection des grandes entreprises on est à la recherche de personnes qui soient à même de développer une carrière au sein de l'entreprise, donc des personnes jeunes ayant peu d'expérience ; ou bien, au contraire, les entreprises

moyennes où le processus de sélection est conditionné par la recherche de personnes avec une plus grande expérience. Il existe par exemple des études démographiques où l'âge du personnel directif est mis en relation avec le type d'organisation. Dans un livre récent, il est dit que « la coopération technologique, le niveau d'études du cadre et son âge, semblent être clairement en rapport dans un sens positif avec la taille de l'organisation » (Galindo, 2005).

Un deuxième aspect analysé est le rapport entre l'âge d'entrée et la permanence au sein de l'organisation. Dans ce sens, il existe de nombreuses études qui mettent en rapport la distribution de l'ancienneté avec un ensemble de variables organisationnelles de types différents. Dans le livre de Anne Tsui et Barbara Gutek, (Tsui and Gutek, 1999), on signale un ensemble nombreux d'études qui mettent en rapport l'ancienneté avec l'âge, la race, le genre, l'éducation, le roulement au niveau de l'organisation. De même, cette variable est mise en rapport avec des aspects organisationnels tels que : innovation, adaptation, performance, roulement, structure de contrôle, processus organisationnels et distribution du pouvoir entre autres (Harrison and Carroll, 2006). On a trouvé par exemple qu'un accroissement dans l'activité internationale de la part de certaines entreprises est en relation avec une ancienneté moindre dans l'organisation de son équipe directive. (Herrmann and Datta, 2005).

Un troisième aspect que l'on cherche à étudier est le rapport entre l'âge d'entrée, la diversité de genre, la participation de la femme et le roulement. À ce sujet il existe également une littérature abondante qui met en rapport le genre avec de nombreuses caractéristiques et comportements organisationnels. On trouve des travaux qui affirment que l'ancienneté et le genre affectent directement le roulement au sein de l'organisation. (Rasch and Harrell, 1990). D'autres travaux trouvent que dans la mesure où la participation de la femme augmente au sein de certains départements de l'organisation, le roulement des femmes s'accroît, confirmant par là l'hypothèse que l'accroissement de la taille d'une minorité entraîne une augmentation dans le conflit et la compétition entre les groupes. Dans ce même travail, on observe que lorsque la proportion de femmes atteint 40 %, la tendance au roulement des femmes tend à diminuer. (Tolbert, 1995)

En termes plus généraux, Heather Haveman, dans son article connu (Haveman, 1995), affirmait que la démographie, c'est-à-dire la distribution des employés d'une organisation à travers des variables telles que l'ancienneté dans le service, l'âge, la race et bien d'autres, étaient conditionnées par les processus écologiques auxquels les organisations sont sujettes. C'est-à-dire,

il existe un rapport de type structurel entre l'organisation et le comportement de ces variables démographiques.

Comme on le disait au début, du point de vue de la théorie attraction -similitude ou homophilie organisationnelle, il existe de nombreux travaux qui coïncident dans l'affirmation selon laquelle, à une plus grande homogénéité dans le comportement de certaines variables à caractère démographique correspond une plus grande attraction, ce qui pourrait se refléter dans une diminution du roulement ou changement organisationnel. C'est bien le cas de la variable démographique de la race dans laquelle on trouve que dans la mesure où on partage une même race au sein d'une dépendance d'une organisation, la probabilité de changement diminue. (Zatzick, 2003).

Sous une perspective culturelle, l'homogénéité des variables démographiques peut s'associer avec des éléments à caractère culturel comme Harrison le suggère, lorsqu'il affirme que l'homogénéité dans l'ancienneté d'une organisation est en étroite relation avec l'homogénéité dans la distribution de sa culture (Harrison and Carroll, 2006).

À partir des éléments théoriques décrits précédemment, à travers le présent travail, on cherche à étudier le comportement de la variable âge d'entrée, vu son caractère démographique. L'objectif consiste à étudier le comportement et les relations existantes, de type associatif, entre un ensemble de variables à caractère démographique, ayant comme foyer d'étude l'âge d'entrée des employés au sein de l'organisation.

Dans ce sens, ce que l'on cherche à connaître est le rôle joué par quelques variables organisationnelles dans la double décision, qui implique le caractère contingent de la variable âge d'entrée au sein de l'organisation. Double décision, autant du point de vue de l'organisation, dans la mesure où elle accepte l'entrée de cette personne, que du point de vue de la personne qui souhaite en faire partie.

Les facteurs qui vont être mis en relation correspondent à des éléments qui décrivent les caractéristiques des organisations ainsi que leur transformation. La méthodologie qui a été développée dans ses études, permet d'obtenir des visions dynamiques des organisations, du au fait qu'on a de l'information à deux moments dans le temps pour chacune des entités considérées. La révision théorique décrite précédemment a orienté en grande partie le choix des variables.

Parmi d'autres aspects, on cherche à étudier si la solidité de l'organisation en termes de grandeur et de maturité affecte le moment où une personne décide d'en faire partie. De la même manière,

on analyse le rapport entre diversité au niveau de l'organisation et l'âge d'entrée de ses employés. On étudie également dans quelle mesure l'homogénéité du personnel se voit affectée par l'hétérogénéité de l'âge d'entrée. En termes dynamiques, on cherche à savoir si par exemple, la participation de la femme ou la diversité de genre affecte cette décision d'entrée.

En termes généraux, on va mettre à preuve un ensemble d'hypothèses dans des aspects en rapport avec les variables choisies qui permettent de déduire des politiques de gestion des ressources humaines dans les organisations. Dans ce sens, il s'agit dans leur majorité, de politiques implicites que suggèrent les chiffres. On pourrait contraster, dans des études postérieures, ces découvertes avec les politiques explicites et déclarées faites dans les organisations et qui dans la pratique connaissent une distorsion, ce qui permettrait d'avancer dans l'étude des dénommées inerties organisationnelles.

2. BANQUE DE DONNEES DE RESSOURCES HUMAINES

L'usage quotidien d'un volume important d'information pour les tâches d'administrations de la ressource humaine dans les organisations est une pratique généralisée. Ces banques disposent d'une quantité considérable de données sur les caractéristiques des employés telles que la date d'entrée, la date de naissance, le genre, la fonction, le salaire, etc. Ces banques sont mises à jour en permanence, résultat de l'activité même de l'organisation. Cette information a la caractéristique de s'articuler en grande mesure avec des études à caractère démographique et si l'on dispose par exemple, de plusieurs coupures dans le temps, l'on peut obtenir une vision de l'évolution de l'organisation au niveau de ces variables. Il est important d'observer qu'à mesure que les ordinateurs pour la gestion de cette information ont avancé, ce type de données a réussi une plus grande homogénéité et standardisation dans un nombre important d'organisations.

À partir de ces instruments, on dispose d'un éventail de 34 entreprises colombiennes de type différent observées à deux moments distincts dans le temps, dans la période 1994 -2005, embrassant un total de 48.830 employés. Par taille, la plus petite possède 36 employés et la plus grande en possède 3757. En termes généraux, 96 % de l'échantillonnage correspond à la grande entreprise alors que 1,4 % correspond à la moyenne entreprise et 2,2 % à la petite entreprise.¹ La

¹ En Colombie, d'après leur grandeur, les entreprises sont classifiées comme suit : **Micro** : jusqu'à 19 employés ; **Petites** : 20 – 99 ; **Moyennes** : 100-200 **Grandes** : au-delà de 200 employés.

plupart des entreprises sont à Bogotá, dont quelques-unes ont cependant un siège dans d'autres villes intermédiaires.

Il est important de clarifier que cet échantillonnage d'entreprise n'est pas représentatif d'un point de vue statistique ; toutefois, il est à noter que les entreprises qui l'intègrent correspondent à la banque centrale de Colombie, aux principales sociétés de service public de Bogotá, à des entreprises de santé, des multinationales, des petites et moyennes entreprises de différents secteurs économiques, manufacturiers et de services.

En Colombie, de toutes les entreprises existantes pour l'année 2001, 9 % étaient considérées grandes entreprises (57 % de l'emploi), 22 % moyenne entreprise (27 % de l'emploi), 47 % petite entreprise (14 % de l'emploi) et 22 % micro entreprises (2 % de l'emploi). (Arbeláez 2003).

Dans le tableau No 1, on présente la distribution dans le temps des observations effectuées, c'est-à-dire le nombre d'années entre chaque coupure dont le maximum est de sept ans et le minimum d'un an.

Tableau No 1 : Différence en années entre les deux coupures

Différence années	Entreprises	Pourcentage
1	6	17,25
2	9	21,74
3	8	22,99
4	6	21,99
5	1	2,35
6	2	7,41
7	2	6,27
Total	34	100

2.1 VARIABLES

Étant donné le point central de la recherche présente dans l'étude de l'âge d'entrée des personnes aux organisations, nous allons analyser les relations possibles avec les variables suivantes : grandeur de l'organisation, mesurée par le nombre d'employés, ancienneté moyenne de son personnel, participation de la femme, homogénéité de genre et roulement.

Vu le type de recherche développée, il est important de clarifier que l'on dispose de deux types de variables. Celles qui peuvent être nommées comme étant des variables de coupures ou stock, qui pour le cas présent, proportionnent 68 observations des 34 entreprises à deux moments dans le temps considéré pour chacune d'entre elles. Un deuxième type de variables existe, qui peuvent

être nommées comme des variables de flux et qui ne donnent lieu qu'à la moitié des observations puisqu'elles sont calculées comme différence entre les deux points de coupure considérés.

Ci-après, on décrit d'une manière plus détaillée chacune de ces variables :

2.1.1 Variable de stocks

- Total d'employés : numéro d'employés dans une organisation à un moment déterminé.
- Âge moyenne d'entrée : il s'agit de la moyenne arithmétique de l'âge du total des employés au moment de l'entrée au sein de l'organisation.
- Ancienneté moyenne : c'est la moyenne arithmétique de l'ancienneté pour le total des employés d'une dépendance.
- Participation de la femme exprimée en pourcentage.
- Homogénéité de genre, estimé à partir de l'indice de Blau²
- Coefficient de Variation : c'est le quotient de la déviation standard en rapport avec la moyenne arithmétique exprimé en pourcentage. C'est un indicateur de l'homogénéité dans la distribution d'une variable. Ce coefficient de variation a été calculé autant pour ce qui est de l'âge d'entrée que pour l'ancienneté dans l'organisation.

2.1.2 Variables de flux

- Roulement : il se réfère à la somme des entrées et départs d'employés en rapport avec le personnel initial existant au début de l'intervalle de temps considéré.

Les principales découvertes de l'étude ont été divisées en deux parties. Dans la première partie, on présente une description de l'échantillonnage au niveau de ses variables les plus importantes, en mettant en relief les aspects en rapport avec l'âge d'entrée. Dans la deuxième partie, seront présentés les résultats de l'analyse des différentes variables considérées, ainsi que leurs interrelations en utilisant des éléments statistiques à caractère déductif.

² C'est un indicateur qui permet d'établir la variabilité en cas d'une variable dichotomique. Il s'agit également d'un indicateur utilisé fréquemment dans les études en démographie organisationnelle. Dans la manière comme elle est construite, dans la mesure où elle s'approche de zéro le groupe est plus hétérogène en termes de genre et dans la mesure où elle s'approche de 1 elle est plus homogène.

2.2 DESCRIPTIONS DE L'ÉCHANTILLONNAGE

Dans cette partie du travail, on décrit de manière globale l'ensemble des 34 entreprises en termes purement statistiques. Pour cela, des indicateurs à caractère descriptif seront inclus. Comme on le verra après, il existe une variabilité élevée dans les caractéristiques considérées des entreprises, reflétant par là, l'hétérogénéité de l'ensemble des organisations. Cependant, on peut quand même obtenir certains aspects en commun qui peuvent être affinés dans des études postérieures, en fonction de certaines catégories ou typologies qui peuvent être proposées à partir des présents travaux.

Dans le tableau numéro 2, on observe en premier lieu une variabilité élevée dans presque toutes les variables considérées. C'est ainsi que la taille moyenne correspond à 800 employés, avec un minimum de 36 et une valeur maximum de 3757 dans les 34 organisations considérées à deux moments différents dans le temps. C'est-à-dire qu'il couvre une ample gamme d'organisations, de la petite à la grande entreprise. L'ancienneté moyenne est de 7 ans, cependant, on trouve des valeurs de 14 ans d'ancienneté ainsi que des organisations avec seulement un peu plus de un an d'ancienneté moyenne de son personnel. Ce dernier aspect se reflète également en observant la variabilité dans son coefficient de variation qui oscille d'un minimum de 43 % à un maximum de 175 %.

La participation de la femme dans cet ensemble d'organisations montre aussi une variabilité importante. Dans quelques-unes, uniquement 2% ce sont des femmes alors que dans d'autres on arrive à des valeurs de 78 % avec en moyenne une valeur de 42 %. En rapport avec l'homogénéité de genre, la valeur moyenne est de 0.3. Elle présente cependant une variabilité considérable entre un minimum de 0 qui indique une diversité maximale de genre jusqu'à un chiffre de 0.98 qui signifie pratiquement une homogénéité totale d'un genre dans l'organisation.

Tableau No 2 : Statistiques générales, 34 entreprises Colombiennes

Variable	N	Media	Máximo	Mínimo
Totalempl	68	800,00	3757,00	36,00
Antpromedio	68	7,00	14,75	1,36
Cvanti	68	84,05	175,48	43,24
Prop mujeres	68	42,31	78,20	2,00
Ind Blau	68	0,31	0,96	0,00
Rotacion	34	0,80	4,41	0,11

En relation avec le roulement, on observe également une hétérogénéité élevée. Le roulement, tel que l'indicateur est construit, reflète l'activité de l'organisation en termes d'entrées plus les départs pendant une période de temps. Dans ce sens, c'est une variable cardinale supérieure à zéro, toujours positive et à caractère croissant. Dans la mesure où sa valeur est plus grande, elle indique un impact plus grand du flux du personnel dans l'organisation considérée. Dans ce cas, la valeur moyenne est de 0.80, en indiquant par là que le mouvement d'ensemble d'entrées et départs de l'organisation a correspondu en moyenne à 80 % de la taille de l'organisation prise au début du processus. Les extrêmes correspondent à un minimum de 11 % du personnel et un maximum de presque deux fois et demie la taille du personnel initial. Il est important de clarifier que les temps entre les coupures ne sont pas les mêmes pour toutes les organisations, donc, ce roulement se donne dans des laps de temps différents dans chaque organisation. Dans le tableau No 1 on a montré la distribution de ces temps.

Âge d'entrée

Il existe une littérature abondante dont l'intérêt principal a été l'âge des membres d'une entité quelconque; toutefois, ils sont pratiquement inexistantes ceux qui étudient l'âge d'entrée d'un employé à une organisation. De la littérature révisée, nous n'avons trouvé aucun travail dont le foyer d'études soit cette variable. (Tsui & Gutek, 1999). Cependant, dans une perspective d'économie de travail, des travaux concernant l'âge d'insertion dans le monde du travail ont été trouvés, c'est-à-dire, l'âge où une personne entre dans le monde du travail, ce qui d'une certaine manière permet de situer le présent travail. Lors d'un rapport de la CEPAL pour l'Amérique latine (Schkolnik, 2005, p. 13), on affirme : « Dans le cas des jeunes, la croissance de la population en âge de travailler s'est progressivement réduite en même temps que la chute du taux de natalité. Ce qui indique que l'offre de travailleurs nouveaux fait moins de pression sur le marché du travail. Ceci, joint à l'expansion des systèmes d'éducation, a pour effet de générer moins de pression sur le marché du travail que lors des décennies précédentes ». En termes statistiques, ce même rapport affirme que la croissance de la population en âge de travailler entre 15 - 19 ans (âge d'insertion) a été de 1% entre 1990 et 2002 et le taux de participation a augmenté seulement de 1.3%.

En relation avec le niveau de chômage des jeunes correspondant à cette tranche d'âge, ce même document affirme : « Entre 1993 et l'année 2003, bien que les jeunes de 15 à 24 ans ne

représentent que 25 % de la population en âge de travailler, le niveau de chômage atteint 47 %. (Schkolnik, 2005,p. 11).

Dans un rapport de l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE) en relation avec les pays de la communauté européenne, on observe que l'âge d'entrée dans le monde du travail s'est maintenu constante pour les femmes autour des 19. 5 ans depuis les années 60 jusqu'à maintenant, alors que pour les hommes, l'âge d'entrée a connu une certaine évolution puisque pour l'année 1960 elle était de 17,3 ans alors que pour la fin des années 90 elle se situait à 19 ans. (OCDE, 1998).

Dans le tableau numéro 3, on présente quelques statistiques en rapport avec l'âge d'entrée dans l'ensemble des organisations considérées. Ce tableau montre la valeur moyenne de la variable, son coefficient de variation, et la variation entre les deux coupures de temps considérées. Il est important de clarifier que le nombre d'observations change, compte tenu du fait que sur le total des 34 organisations considérées, deux d'entre elles n'avaient pas cette donnée.

Tableau No 3 : Âge d'entrée, 34 entreprises colombiennes

Variable	N	Media	Mínimo	Máximo	Rango
Edaingprom	64	29,45	24,7	37,2	12,5
Cveding	64	24,26	14,24	60,20	45,96
Difedading(%)	32	-2,32	-63,62	10,93	74,55

Comme on peut voir, l'âge d'entrée en moyenne est de 29,4 ans, avec un minimum de 24,7 ans et un maximum de 37,2 ans, c'est-à-dire une variation de 12,5 ans. Cette même variabilité devient évidente si on observe le coefficient de variation qui présente une valeur moyenne de 24,6 %, bougeant dans un rang de 45 points de pourcentage, trouvant des organisations où l'âge d'entrée est très concentrée autour des 29,4 ans, alors que d'autres, bien au contraire, présentent une dispersion notoire de cette valeur allant jusqu'à des valeurs extrêmes proches de 24,7 ans ou bien 37,2 ans.

En regardant les chiffres correspondant à l'évolution de ces organisations, c'est-à-dire leur processus de changement aux deux moments de temps considérés, on observe une diminution légère de l'âge moyenne d'entrée, uniquement 0,2 %, tandis que le minimum a diminué de 63 % et le maximum s'est accru de 10,9 %, c'est-à-dire que la tendance observée a été une croissance dans la variabilité de l'âge d'entrée.

En résumé, ces chiffres confirment que la décision du moment où une personne entre dans une organisation connaît des changements à travers le temps et concrètement pour ces entreprises, il

a connu une légère décroissance accompagnée d'une plus grande dispersion. Dans ce sens, on pourrait assumer qu'il existe des facteurs qui conditionnent cette décision, autant de la part de l'entreprise que de la personne.

En rapport avec les chiffres de l'insertion dans le monde du travail, on pourrait sans doute déduire que les personnes qui entrent dans ces organisations possèdent déjà une expérience de travail notoire, presque une décennie, si on part de l'âge de 20 ans comme âge d'insertion dans le monde du travail. Dans ce sens, on pourrait assumer que les politiques d'embauche de ces entreprises ont pour objectif de trouver des personnes mieux formées et expérimentées. Le rapport de la CEPAL mentionné précédemment fait une observation coïncidente lorsqu'il affirme : « Une première observation, c'est que parmi les jeunes, un roulement normal entre les postes de travail a lieu, car ils ont une plus grande tendance à vouloir expérimenter, le temps de trouver l'emploi qu'ils considèrent comme le meilleur pour leur développement personnel et professionnel » (Schkolnik, 2005,p. 15). Dans le même sens il s'exprime lorsqu'il dit : « L'accroissement dans la compétitivité des entreprises les poussent à minimiser leurs risques, en embauchant uniquement des travailleurs qui ont déjà une expérience pratique dans le domaine particulier. Ceci implique une discrimination négative permanente à l'égard des jeunes, même s'ils ont des études plus poussées que les adultes, puisque leur « savoir-faire » est encore assez peu développé. (Schkolnik, 2005, p.14).

3. RELATION ENTRE VARIABLES

Dans cette partie du rapport, on cherche à introduire une perspective plus explicative. Dans la partie précédente on a privilégié une vision à caractère descriptif dans laquelle on a essayé de donner une idée générale sur quelques aspects de la variable « Âge d'entrée » dans l'organisation. Il est important de clarifier que l'âge d'entrée d'une personne dans une organisation présente une distribution à travers le temps, et elle décrit, dans une certaine mesure, la façon dont l'organisation respective s'est peu à peu structurée. Cet âge d'entrée correspond aux personnes qui étaient présentes dans les organisations étudiées au moment des coupures respectives, c'est-à-dire qu'il se peut que plusieurs de ces individus partagent le même âge d'entrée, mais ils ne sont pas de la même génération, puisque l'ancienneté dans les organisations pour chacun d'entre eux est différente, et par conséquent, leurs âges chronologiques sont différentes au moment des coupures. Ce point est capital au moment de l'interprétation des résultats.

3.1 GRANDEUR DE L'ENTREPRISE ET AGE D'ENTREE

Avec cette première hypothèse, on veut analyser si la décision du moment où une personne décide d'entrer dans une entreprise et où l'entreprise décide de l'accepter est en relation avec la grandeur de celle-ci. Dans le tableau numéro 4, on présente le calcul du coefficient de corrélation pour ces deux variables. On observe une corrélation de type inverse avec une valeur statistiquement significative.

Tableau No 4 : Âge d'entrée vs grandeur de l'organisation

Correlaciones			
		Edaingprom	Totalempl
Edaingprom	Correlación de Pearson	1	-,413**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	64	64
Totalempl	Correlación de Pearson	-,413**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	64	68

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Ce fait montre que dans la mesure où l'organisation est plus grande, l'âge d'entrée est moindre, c'est-à-dire que les organisations plus petites cherchent des personnes ayant plus expérience, alors que les entreprises les plus grandes cherchent des personnes plus jeunes qui puissent éventuellement développer leur carrière au sein de l'organisation.

En effectuant un ajustement à caractère linéaire on obtient le graphique No 1 et le tableau No 5. Les valeurs de l'ajustement ainsi que la signifiante du modèle sont également présentés. Ces indicateurs confirment clairement la relation inverse qui existe entre ces deux variables.

Graphique No 1 : Âge d'entrée vs grandeur de l'organisation

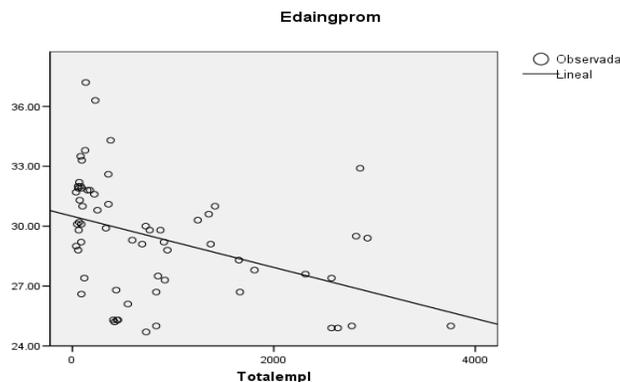


Tableau No 5

Resumen del modelo y estimaciones de los parámetros

Variable dependiente: Edaingprom

Ecuación	Resumen del modelo					Estimaciones de los parámetros	
	R cuadrado	F	gl1	gl2	Sig.	Constante	b1
Lineal	,171	12,779	1	62	,001	30,496	-,001

La variable independiente es Totalempl.

En termes un peu plus raffinés, on pourrait conclure de cette première hypothèse, que les organisations qui ont peu à peu intégré des personnes plus jeunes dans leur personnel, sont parvenues avec le temps, à acquérir une plus grande taille au niveau du personnel que celles qui ont intégré des personnes plus âgées. Bref, les données suggèrent que parmi les entreprises étudiées, il existe une relation entre la grandeur de l'entreprise et l'âge d'entrée de son personnel.

3.2 ANCIENNETE DU PERSONNEL ET AGE D'ENTREE

Dans ce cas, on veut étudier si le moment où une personne entre à l'organisation a une relation avec la maturité de celle-ci, c'est-à-dire l'ancienneté moyenne de son personnel.

Dans le tableau No 6, on présente les coefficients de corrélation de l'âge d'entrée et l'ancienneté moyenne pour le total des observations considérées.

Tableau No 6 : Âge d'entrée vs Ancienneté

Correlaciones		Edaingprom	Antpromedio
Edaingprom	Correlación de Pearson	1	-,325**
	Sig. (bilateral)		,010
	N	62	62
Antpromedio	Correlación de Pearson	-,325**	1
	Sig. (bilateral)	,010	
	N	62	62

** : La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

On observe dans ce deuxième cas une relation inverse entre ces deux variables. C'est-à-dire, que plus ancien est l'ensemble du personnel, que plus jeune est l'âge d'entrée de son personnel. Cela signifie qu'avec le temps, on obtient plus de maturité dans l'organisation si l'on embauche des personnes plus jeunes.

Ci-après, on inclut le graphique No 2 et le tableau No 7 où on observe l'ajustement linéaire entre les deux variables. Les valeurs montrent également la signifiante du modèle.

Graphique No 2 : Âge d'entrée vs Ancienneté

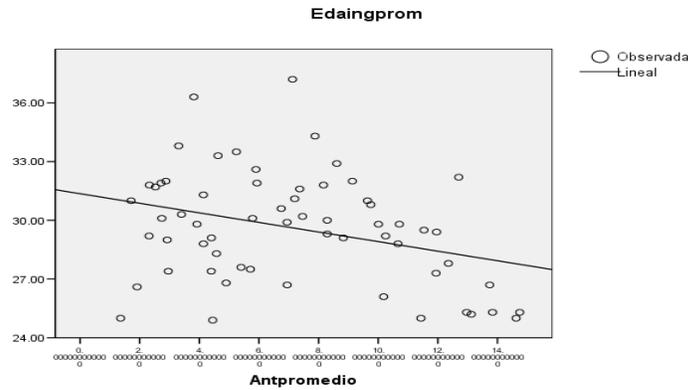


Tableau No 7

Resumen del modelo y estimaciones de los parámetros

Variable dependiente: Edaingprom

Ecuación	Resumen del modelo					Estimaciones de los parámetros	
	R cuadrado	F	gl1	gl2	Sig.	Constante	b1
Lineal	,106	7,108	1	60	,010	31,358	-,245

La variable independiente es Antpromedio.

Si on met en rapport cette découverte avec la précédente, on trouverait que dans la mesure où une organisation est plus consolidée au niveau de sa grandeur et de son ancienneté, les nouveaux arrivés correspondent à des personnes plus jeunes. Dans ce cas concret, on pourrait conclure que les entreprises qui sont parvenues à une plus grande solidité en termes de grandeur et de stabilité ont été les entreprises dans lesquelles les embauches correspondaient à des personnes plus jeunes. Ce qui précède révélerait un critère de décision autant pour les départements de sélection de personnel de ces entreprises, que pour les personnes qui décident d'entrer dans ces organisations.

3.3 HOMOGENEITE DANS L'ANCIENNETE ET L'AGE D'ENTREE

Cette troisième hypothèse fait référence à la diversité en termes d'ancienneté dans l'organisation. On veut observer si dans la mesure où le personnel est plus divers, au niveau de son temps de permanence dans l'organisation, les personnes qui vont être embauchées sont plus âgées. Ou sa contrepartie, c'est-à-dire, si dans la mesure où l'organisation est plus compacte, l'âge d'entrée sera moindre. Pour étudier cette troisième hypothèse, on utilisera le coefficient de variation de

constitue un groupe plus homogène en termes culturels. Bien qu'elle soit spéculative, cette affirmation a un ample soutien au niveau de la théorie de l'attraction similitude, dont on a parlé au début du rapport, ainsi qu'à l'affirmation connue de l'étude de Wagner, Pfeffer & O'Reilly de 1994, où les auteurs disaient que la similitude au moment de l'entrée dans l'organisation affecte positivement la possibilité de communication avec les personnes qui entrent au même moment, en réussissant une plus grande interaction et une plus grande identité en termes de croyances et de perceptions de l'organisation et de la façon dont elle opère.

En intégrant les résultats obtenus jusqu'à maintenant, on pourrait affirmer que les organisations de plus grande taille, avec une plus grande maturité de son personnel et plus compactes, ou bien avec une culture plus consolidée, ont été celles à avoir embauché des personnes plus jeunes dans leur personnel.

3.4 PARTICIPATION FEMININE, HOMOGENEITE DE GENRE ET AGE D'ENTREE

Cette hypothèse revêt deux aspects et même s'ils sont en relation, ils ne sont pas égaux. Ces aspects à différencier sont : la participation de la femme, qui est un phénomène croissant en Colombie et en Amérique Latine en général ; et la diversité de genre où on étudie le caractère prévalant ou prédominant d'un des sexes dans une organisation, indépendamment que ce soit homme ou femme. Cette dernière variable est étudiée avec l'indicateur de Blau.

En relation avec la participation de la femme, on présente le tableau No 10. De ce tableau on déduit qu'il existe une relation directe entre la participation de la femme et l'âge d'entrée, c'est à dire que, dans la mesure où on augmente la participation de la femme dans l'organisation, des employés plus âgés y entrent.

Tableau No 10 : Âge d'entrée vs participation de la femme

		Correlaciones	
		Edaingprom	Prop mujeres
Edaingprom	Correlación de Pearson	1	,371**
	Sig. (bilateral)		,003
	N	64	64
Prop mujeres	Correlación de Pearson	,371**	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	64	68

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Dans le graphique No 4 et le tableau No 11, on observe l'ajustement linéaire entre les deux variables avec leurs indicateurs statistiques respectifs.

Graphique No 4 : Âge d'entrée vs participation de la femme

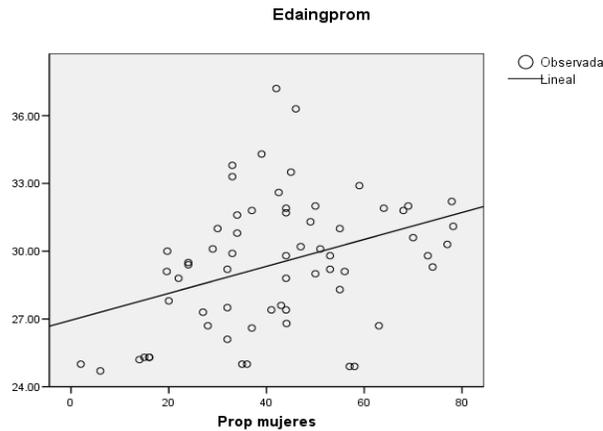


Tableau No 11

Resumen del modelo y estimaciones de los parámetros

Variable dependiente: Edaingprom

Ecuación	Resumen del modelo					Estimaciones de los parámetros	
	R cuadrado	F	gl1	gl2	Sig.	Constante	b1
Lineal	,138	9,902	1	62	,003	26,943	,060

La variable independiente es Prop mujeres.

Concernant la variable homogénéité de genre, on observe une relation de type inverse statistiquement significative comme cela est montré dans le tableau No 12. C'est-à-dire que, dans la mesure où la diversité de genre augmente, l'âge d'entrée est majeur.

Tableau No 12 : Âge d'entrée vs homogénéité de genre

Correlaciones

		Edaingprom	Ind Blau
Edaingprom	Correlación de Pearson	1	-,364**
	Sig. (bilateral)		,003
	N	64	64
Ind Blau	Correlación de Pearson	-,364**	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	64	68

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Dans le graphique No 5 et le tableau No 13, on observe l'ajustement linéaire entre les deux variables, significatif statistiquement et d'un ordre inverse. Cette relation exprime que dans la mesure où s'accroît la prévalence d'un genre dans l'organisation, l'âge d'entrée est moindre.

Graphique No 5 : Âge d'entrée vs homogénéité de genre

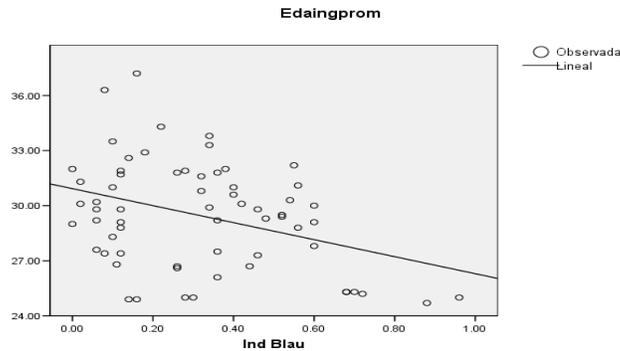


Tableau No 13

Resumen del modelo y estimaciones de los parámetros

Variable dependiente: Edaingprom

Ecuación	Resumen del modelo					Estimaciones de los parámetros	
	R cuadrado	F	gl1	gl2	Sig.	Constante	b1
Lineal	,132	9,467	1	62	,003	30,928	-4,632

La variable independiente es Ind Blau.

En résumé de ces deux hypothèses, on pourrait suggérer que dans la mesure où l'âge d'entrée s'accroît, la participation de la femme augmente; cependant, dans la mesure où la participation de la femme à l'intérieur de l'organisation serait majoritaire, l'âge d'entrée diminuerait. Conformément aux statistiques exposées dans la première partie du rapport, la participation de la femme dans ces organisations est minoritaire, autour de 42 % en moyenne, c'est-à-dire que l'âge d'entrée est en train d'augmenter et continuera jusqu'à ce que la participation de la femme parvienne à une valeur supérieure à 50 %.

3.5 HOMOGENEITE DANS L'AGE D'ENTREE, PARTICIPATION DE LA FEMME ET HOMOGENEITE DE GENRE.

Un aspect est la variation de la moyenne dans le sens de sa croissance ou de sa décroissance, un autre en est l'homogénéité de sa distribution. Cette hypothèse cherche à connaître dans quelle

mesure le caractère compact de la distribution de l'âge d'entrée est en rapport avec la participation de la femme et l'homogénéité de genre.

Dans le tableau No 14 on observe les indices de corrélation entre ces trois variables. Cette hypothèse suggère et donne des éléments en faveur de la théorie d'attraction similitude, l'homophilie dans une variable démographique implique l'homophilie dans une autre, c'est-à-dire, que le processus d'identité s'approfondit en rapport avec les comportements de l'âge d'entrée et l'homogénéité de genre. Toutefois, et conformément au tableau No 14, ce comportement est associé avec une diminution dans la participation de la femme.

Corrélation entre coefficient de variation âge d'entrée, participation de la femme, et homogénéité de genre

Tableau No 14

Correlaciones

		Cveding	Prop mujeres	Ind Blau
Cveding	Correlación de Pearson	1	,468**	-,295*
	Sig. (bilateral)		,000	,019
	N	63	63	63
Prop mujeres	Correlación de Pearson	,468**	1	-,476**
	Sig. (bilateral)	,000		,000
	N	63	63	63
Ind Blau	Correlación de Pearson	-,295*	-,476**	1
	Sig. (bilateral)	,019	,000	
	N	63	63	63

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Dans les graphiques 6 et 7 sont présentés les ajustements correspondants à ces hypothèses, lesquels sont statistiquement significatifs tels que les indicateurs statistiques respectifs le signalent.

Coefficient de variation âge d'entrée vs participation de la femme

Graphique No 6

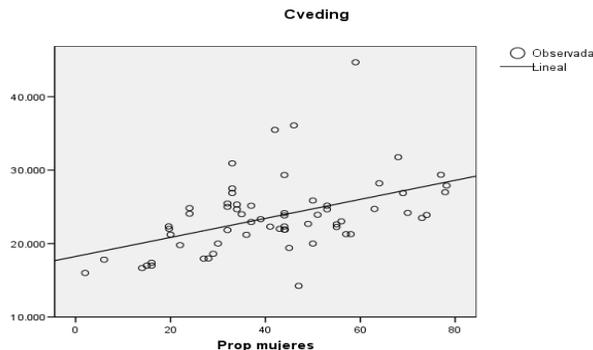


Tableau No 15

Resumen del modelo y estimaciones de los parámetros

Variable dependiente: Cveding

Ecuación	Resumen del modelo					Estimaciones de los parámetros	
	R cuadrado	F	gl1	gl2	Sig.	Constante	b1
Lineal	,219	17,077	1	61	,000	18,247	,130

La variable independiente es Prop mujeres.

Coefficient de variation âge d'entrée vs homogénéité de genre

Graphique No 7

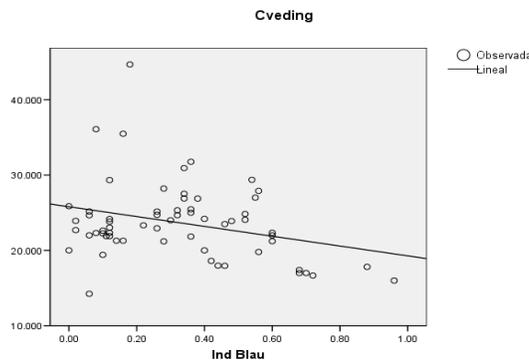


Tableau No 16

Resumen del modelo y estimaciones de los parámetros

Variable dependiente: Cveding

Ecuación	Resumen del modelo					Estimaciones de los parámetros	
	R cuadrado	F	gl1	gl2	Sig.	Constante	b1
Lineal	,087	5,836	1	61	,019	25,791	-6,517

La variable independiente es Ind Blau.

Ces corrélations suggèrent par conséquent, que pour ce qui est des entreprises étudiées, il existe une relation entre l'homogénéité dans l'âge d'entrée, la participation de la femme et l'homogénéité de genre.

3.6 HOMOGENEITE DANS L'AGE D'ENTREE ET HOMOGENEITE DANS L'ANCIENNETE

Cette hypothèse essaie de prouver dans quelle mesure une organisation devient plus compacte du point de vue de l'ancienneté de son personnel, si l'âge d'entrée des personnes à l'organisation présente moins de variabilité. Comme on le disait précédemment, bien que les personnes

partagent le même facteur de l'âge au moment de l'entrée, elles n'entrent pas toutes au même moment.

Dans le tableau No 17, on observe une corrélation à caractère positif et statistiquement significative entre les coefficients de variation des deux variables. C'est-à-dire que, dans la mesure où il existe une plus grande variabilité au niveau de l'âge d'incorporation au sein de l'entreprise, l'organisation présente une plus grande variabilité au niveau de l'ancienneté de son personnel.

Coefficient de variation âge d'entrée vs coefficient de variation ancienneté

Tableau No 17

		Cvanti	Cveding
Cvanti	Correlación de Pearson	1	,370**
	Sig. (bilateral)		,003
	N	63	63
Cveding	Correlación de Pearson	,370**	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	63	63

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Dans le graphique No 8 et le tableau No 18 introduit ci-après, on élabore un ajustement linéaire entre les deux variables, où l'on observe leur relation à caractère positif et statistiquement significative.

Coefficient de variation âge d'entrée vs coefficient de variation ancienneté

Graphique No 8

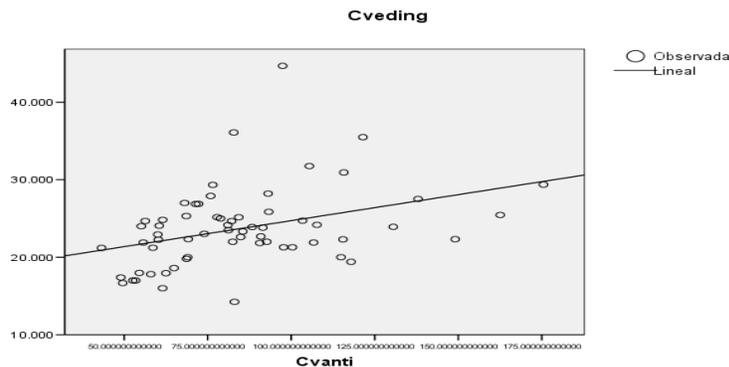


Tableau No 18

Resumen del modelo y estimaciones de los parámetros

Variable dependiente: Cveding

Ecuación	Resumen del modelo					Estimaciones de los parámetros	
	R cuadrado	F	gl1	gl2	Sig.	Constante	b1
Lineal	,137	9,669	1	61	,003	18,010	,067

La variable independiente es Cvanti.

Ce résultat est intéressant car il montre la façon dont ces organisations se sont structurées à travers le temps. D'une certaine manière, ce que cette hypothèse reflète, c'est le fait que si les personnes qui en font partie entrent à un âge relativement similaire, ceci entraînera avec le temps, la constitution d'une organisation plus compacte en termes d'ancienneté. Au contraire, si les personnes entrent à des âges différents, il y aura une plus grande diversité au niveau de leur permanence au sein de l'organisation. C'est-à-dire, les données suggèreraient que si l'on souhaite construire une culture homogène et forte, il faudrait faire entrer des personnes d'un même âge et en même temps.

En termes de la théorie d'attraction similitude dont on parlait antérieurement, ici on observe le même phénomène, à savoir, une plus grande homogénéité quant à l'âge d'entrée est associée avec une plus grande homogénéité dans l'ancienneté et, par conséquent, avec une plus grande homogénéité de genre.

3.7 HOMOGENEITE DANS L'AGE D'ENTREE ET ROULEMENT

Comme dernière hypothèse, nous voulons étudier la relation qui existe entre le moment où on entre à l'organisation et le roulement. Dans ce sens, on observe que dans la mesure où il existe une plus grande variabilité au niveau de l'âge d'entrée, il y a un plus grand roulement. Dans le tableau No 16 se trouve le coefficient de corrélation entre les deux variables qui est statistiquement significatif.

Coefficient de variation âge d'entrée vs roulement.

Tableau No 19

Correlaciones

		Cveding	Rotacion
Cveding	Correlación de Pearson	1	,447**
	Sig. (bilateral)		,009
	N	63	33
Rotacion	Correlación de Pearson	,447**	1
	Sig. (bilateral)	,009	
	N	33	33

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Dans le graphique No 9 et le tableau No 20, on observe l'ajustement linéaire pour les deux variables en montrant sa signifiante statistique.

Coefficient de variation âge d'entrée vs roulement.

Graphique No 9

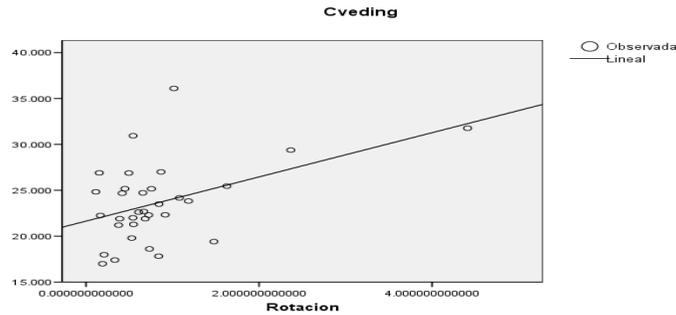


Tableau No 20

Resumen del modelo y estimaciones de los parámetros

Variable dependiente: Cveding

Ecuación	Resumen del modelo					Estimaciones de los parámetros	
	R cuadrado	F	gl1	gl2	Sig.	Constante	b1
Lineal	,200	7,762	1	31	,009	21,639	2,408

La variable independiente es Rotacion.

Le roulement, comme il a été défini dans le présent travail, prend en considération autant les entrées que les départs dans l'organisation, c'est-à-dire il s'agit d'un indicateur qui décrit dans une certaine mesure le changement dans l'organisation. Cette hypothèse prouverait l'impact que génère la dispersion dans l'âge d'entrée au niveau de la stabilité organisationnelle. C'est-à-dire que, si les membres d'une organisation ont leur premier contact avec elle au même âge, le changement ou roulement dans l'organisation sera moins important.

Observées dans l'ensemble, les deux dernières hypothèses visent dans la même direction, à savoir, la construction d'une culture plus homogène et partagée, dans la mesure où les membres d'une organisation entrent au même moment de leur vie au niveau de leur âge.

4. CONCLUSIONS ET COMMENTAIRES

En premier lieu, il est surprenant que les relations dans l'âge d'entrée, sa distribution et ses variations, visent à la configuration du modèle bureaucratique dans ces organisations. En prenant dans l'ensemble les différentes hypothèses considérées, on observe que dans la mesure où les

personnes entrent plus jeunes dans les organisations, l'opportunité de faire une carrière s'accroît et donc la probabilité pour l'organisation de croître augmente. Cependant, outre le fait qu'on entre jeune, si on essaie de les faire entrer tous du même âge, bien que pas forcément de manière simultanée, on va parvenir à une organisation avec une prédominance élevée de genre masculin, avec peu de roulement et de changement.

Si on parvient à ce que les entrées s'effectuent en même temps, cette tendance à la conformation de structures bureaucratiques s'approfondira. En résumé de ses trois premières variables démographiques, on pourrait dire que dans la mesure où les personnes entrent plus jeunes, du même âge et au même moment, on parviendra à des organisations de plus grande taille, avec une plus grande ancienneté, plus d'homogénéité de genre, moins de participation féminine et moins de roulement. Ces aspects permettent de confirmer les éléments de la théorie d'attraction similitude et l'homophilie organisationnelle.

Ces résultats sont assez suggestifs à un niveau surtout interprétatif, en ayant comme base les référents théoriques incluent dans les apartés précédents de ce rapport et qui se trouvent en grande partie dans le livre récent de Harrison et Carroll lorsqu'il affirme : « En termes généraux, la distribution des contenus culturels est orientée de manière importante, par la structure organisationnelle et en définitive par la démographie organisationnelle » (Harrison and Carroll, 2006,p.20)³.

Dans le cas de la recherche présente, on pourrait affirmer que l'ensemble des organisations colombiennes décrites partagent quelques-unes des caractéristiques proposées dans le livre de Harrison et Carroll mentionné avant. Elle correspondrait donc au «Governmental – bureaucratic type » (Harrison et Carroll, 2006,p. 86) qui se caractérise par une stabilité démographique, une croissance mesurée et un faible roulement, aspects amplement confirmés avec les variables considérées dans le présent travail.

Dans ce sens, et reprenant le foyer central de la recherche présente, à savoir l'âge d'entrée, on pourrait affirmer que dans la mesure où l'âge d'entrée est moindre et sa distribution plus compacte (moins de dispersion), il existe une plus grande probabilité, avec le temps, de construire une organisation à caractère bureaucratique, avec des caractéristiques telles qu'une plus grande dimension de son personnel, plus de permanence, moins de diversité, prévalence

³ Traduction de l'auteur

masculine élevée, faible roulement et peu de probabilité de présenter des croissances élevées au niveau du personnel. En termes culturels, on pourrait affirmer qu'un âge d'entrée plus jeune et plus compacte, favorise la construction d'une culture solide, forte, hiérarchisée, masculine et traditionnelle.

Si à l'opposé, les organisations reçoivent des personnes dont l'âge d'entrée est plus avancée et hautement dispersée, on pourrait supposer, à partir des analyses exposées, que cela conduirait à une organisation plus diverse, de taille plus petite, moins compacte, ayant plus de participation féminine, avec un roulement élevé et plus de probabilités de changement. Leurs configurations seraient des entreprises du type « Entrepreneurial type » ou « Z-type » conformément aux typologies suggérées par Harrison & Carroll.

En termes de politique de ressources humaines dans les organisations, le présent travail contribue à démontrer dans quelle mesure ces politiques sont en étroite relation avec la construction d'une culture organisationnelle, comme cela peut être déduit de ce qui a été manifesté précédemment. Dans ce cas, les politiques de gestion du personnel font référence au choix de l'âge d'entrée des membres d'une organisation, où on suppose que les départements chargés de cette fonction possèdent une grande autonomie.

Finalement, il est important de signaler que ce travail contribue à créer des pistes dans les relations existantes entre quelques-unes des variables démographiques qui font partie des banques de données des bureaux de personnel dans les organisations. Sans doute, à partir des résultats présentés dans ce travail, l'analyse effectuée avec la variable « âge d'entrée » a ses limitations et ne possède sûrement pas tout le caractère explicatif que l'on pourrait supposer. Toutefois, les faits signalés suggèrent son potentiel important en tant qu'outil d'analyse, lequel, à l'avenir, devrait être développé, moyennant l'approfondissement et l'articulation avec d'autres variables qui font partie des banques de données disponibles. Par ailleurs, il serait important de compléter ce travail avec des études à caractères comparatifs, autant nationaux qu'internationaux, de manière à valider et confronter ces premiers résultats.

Finalement, bien que pour ce travail on ait pris comme unité d'analyse l'organisation, à l'avenir, ces travaux devraient être complétés en analysant à l'intérieur les organisations, dans le but de vérifier et d'étudier quelques-uns des éléments suggérés ici ; les banques de données disponibles faciliteraient l'élaboration de ces travaux.

RÉFÉRENCES

- Bedeian, A. and Mossholder, K. (2000). On the use of the coefficient of variation as a measure of diversity. *Organizational Research Methods*. Vol. 3 No. 3, July
- Galindo Lucas, A. (2005) El tamaño empresarial como factor de diversidad. Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2005/agl3/
- Harrison, J.R. and Carroll, G. (2006) *Culture and Demography in organizations*. Princeton University Press. New Jersey.
- Haveman, Heather (1995) The demographic metabolism of organizations: Industry dynamics, turnover and tenure distributions. *Administrative Science Quarterly*, 40, p. 586-618
- Herrman, P and Datta, D. Relationship between top management team characteristics and international diversification: an empirical investigation. *British Journal of Management*, Vol 16, 69-87
- Organisation for economic co-operation and development (OECD), 1998. The basic demography: Sources and methods used in annex 1 of “Maintaining prosperity in an ageing society”. Working paper AWP 6.3.
- Pfeffer, Jeffrey. (1983) “Organizational Demography”. En: CUMMINGS, L; SATW Barry. *Research in Organizational Behavior*, Vol 5, Greenwich, 299-357
- Rasch, R. and Harrell, A.(1990) The impact of personal characteristics on the turnover behavior of accounting professionals. *Auditing: A journal of practice and theory*. Vol 9 No 2, spring.
- Schkolnik, M. (2005). Caracterización de la inserción laboral de los jóvenes. CEPAL, División de desarrollo social, Serie Políticas Sociales, No 104, febrero. Santiago de Chile.
- Stewman, Shelby.(1998) Organizational demography. *Annual Review of Sociology*, Vol 14, 173-202
- Tolber, P, Simons, T., Andrews, A. and Rhee, J. (1995) The effects of gender composition in academic departments on faculty turnover. *Industrial and labor relations review*. Vol. 48, No 3
- Tsui, A. S. and Ashford, S. (1991). Reactions to demographic diversity: similarity-attraction or self-regulation. *Academy of Management Proceedings*, 1991, p240-244
- Tsui, A. and Gutek, B., (1999) *Demographic differences in organizations*. Lexington Books. Boston
- Wagner, W. Pfeffer, J., and O'Reilly C. (1984). Organizational demography and turnover in top management groups. *Administrative Science Quarterly*. No 29.
- Zatzick, C., Elvira, M., and Cohen, L. (2003). When is more better ? The effects of racial composition on voluntary turnover. *Organization Science*, Vol. 14, No 5, September-october, pp. 483-496