



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

*Diversidad e inclusión en el sector tecnológico: impacto
sobre la cohesión y el rendimiento de los equipos y el
papel de la IA*

Autor/a: Belén Aragón Peña
Director/a: Cristina Caselles Martín

Madrid
2025/2026

Resumen

Este Trabajo de Fin de Grado analiza el impacto de la diversidad y la inclusión en la cohesión y el rendimiento de los equipos dentro del sector tecnológico español, incorporando el papel modulador de la inteligencia artificial (IA). Ante la "paradoja de la diversidad", donde las diferencias internas pueden generar tanto ventajas cognitivas como fricciones sociales, la investigación destaca la inclusión y la seguridad psicológica como variables mediadoras indispensables. Sin un entorno seguro, la heterogeneidad puede fragmentar al grupo activando distintas "líneas de fractura" organizativas; sin embargo, al gestionarse adecuadamente, se transforma en innovación y fortalece la cohesión orientada a la tarea. Además, el estudio advierte sobre la ambivalencia de la IA en la gestión del talento, concluyendo que su uso solo favorece la equidad si cuenta con una gobernanza ética y supervisión humana que eviten la reproducción de sesgos. A través del análisis documental del caso práctico de Accenture en España, se constata que la diversidad estructural requiere de un liderazgo activo y políticas transparentes para convertirse en una verdadera ventaja competitiva.

Palabras Clave: Diversidad; Inclusión; Seguridad Psicológica; Cohesión de Equipo; Inteligencia Artificial; Sector Tecnológico; Liderazgo inclusivo; Accenture España.

Abstract

This thesis examines the impact of diversity and inclusion on team cohesion and performance in the Spanish technology sector, incorporating the moderating role of Artificial Intelligence (AI). Faced with the "diversity paradox" where internal differences can generate both cognitive advantages and social friction, the study highlights inclusion and psychological safety as indispensable mediating variables. Without a safe environment, heterogeneity can fragment teams by activating organisational faultlines; when properly managed, however, it drives innovation and strengthens task cohesion. The study also warns of AI's ambivalence in talent management, concluding that it only promotes equity when subject to ethical governance and human oversight to prevent the reproduction of biases. Through document analysis of Accenture Spain's corporate reports, the findings confirm that structural diversity requires active leadership and transparent policies to become a genuine competitive advantage.

Keywords: Diversity; Inclusion; Psychological Safety; Team Cohesion; Artificial Intelligence; Technology Sector; Inclusive Leadership; Accenture Spain

Índice

1.	Introducción.....	1
2.	Marco Teórico.....	3
2.1.	Diversidad (superficial/profunda) y modelos teóricos: categorización social vs. Procesamiento de la información.	3
2.2.	Inclusión: pertenencia y singularidad; seguridad psicológica	7
2.3.	Cohesión de equipo y rendimiento	10
3.	Relación diversidad – inclusión – cohesión – rendimiento en equipos tecnológicos	12
4.	El Papel de la IA y la Automatización	17
4.1.	Riesgos (sesgos; opacidad; brecha de habilidades)	17
4.2.	Oportunidades (detección de sesgos; soporte a decisiones; accesibilidad; rediseño del trabajo)	18
5.	Buenas y Malas prácticas en el Sector Tecnológico Español	19
5.1.	Liderazgo inclusivo y diseño de clima/rituales de equipo.....	19
5.2.	Políticas de RR.HH. inclusivas en tech: reclutamiento, carrera, feedback, trabajo híbrido.....	21
6.	Análisis del Caso: Aplicación al Sector Tecnológico Español	23
6.1.	Justificación y Objetivos	23
6.2.	Hipótesis	24
6.3.	Método: participantes, instrumentos y procedimiento	25
6.4.	Resultados.....	26
7.	Conclusiones y Discusiones	29
8.	Bibliografía.....	31

1. Introducción

En los últimos años, el sector tecnológico se ha consolidado como uno de los principales motores de crecimiento económico, innovación y transformación organizativa en España. Nos encontramos en un entorno que se caracteriza por una sólida base de conocimiento, con fuerte orientación a la innovación y una notable volatilidad. Las empresas están constantemente intentando adaptarse a nuevas tecnologías, a cambios en el mercado, a nuevas formas de organizarse, algo que genera una presión continua (El Referente, 2025). En este contexto, el talento humano ha pasado a ser clave. Ya no es solo importante tener buenos profesionales, sino saber gestionarlos bien. Ahí es donde realmente se marcan las diferencias.

El trabajo en el sector tecnológico no se puede hacer de forma individual. Las organizaciones dependen mucho del trabajo en equipo, y no de cualquier tipo de equipo, sino de equipos donde conviven perfiles muy distintos. Para desarrollar productos complejos o servicios tecnológicos, se necesitan personas que no solo tengan conocimientos técnicos, sino también habilidades para comunicarse, entender otras perspectivas y tomar decisiones en conjunto (DigitalES, s.f.). Por eso, la diversidad en los equipos ya no es algo puntual, sino algo estructural dentro del sector.

No obstante, que haya diversidad no significa automáticamente que todo funcione mejor. De hecho, la literatura en Psicología de las Organizaciones lleva tiempo señalando que no es tan simple. La diversidad puede aportar mucho (ideas nuevas, creatividad, mejor rendimiento), pero también puede generar conflictos, problemas de coordinación o incluso cierta fragmentación dentro del equipo si no se gestiona bien (Harrison, Price & Bell, 1998; van Knippenberg, De Dreu y Homan, 2004; Williams y O'Reilly, 1998). Por ello, se habla de la “paradoja de la diversidad”: algo que puede ser una ventaja competitiva clara, pero también un obstáculo para el buen funcionamiento del equipo.

En el sector tecnológico, esta paradoja cobra especial importancia. Las tareas suelen ser complejas, los tiempos ajustados y la coordinación entre perfiles muy especializados es constante. Lo que muestran distintos estudios es que el efecto real de la diversidad depende mucho de cómo funciona el equipo por dentro y de las prácticas que tenga la

organización para alinear esas diferencias hacia objetivos comunes (Hoegl y Gemuenden, 2001; Stahl et al., 2010). Si eso no está bien trabajado, la diversidad pierde su potencial e incluso puede generar más problemas que beneficios.

A este escenario añadimos la reciente incorporación de otro factor que está cada vez más presente: la inteligencia artificial (IA) y la automatización en los procesos organizativos del sector tecnológico. En muchas empresas tecnológicas ya se utiliza como apoyo para tomar decisiones relacionadas con el talento o la organización de los equipos. Esto abre oportunidades interesantes, pero también plantea ciertos riesgos. Algunos autores advierten que estos sistemas pueden reproducir desigualdades que ya existen si no se diseñan y utilizan con cuidado, especialmente si no hay una reflexión clara sobre diversidad e inclusión (Cachat-Rosset y Klarsfeld, 2023).

Además, no se puede entender el impacto de la IA solo desde un punto de vista técnico. En realidad, su efecto en los equipos depende mucho de cómo se utiliza, del contexto en el que se introduce y de las decisiones humanas que hay detrás (Cachat-Rosset y Klarsfeld, 2023). En este sentido, la IA puede actuar tanto como un factor que fortalece prácticas poco inclusivas, como un facilitador de procesos más equitativos, en función del enfoque que adopte la organización.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, este Trabajo de Fin de Grado propone analizar el impacto de la diversidad y la inclusión en la cohesión y el rendimiento de los equipos de trabajo en el sector tecnológico español, incorporando el papel de la inteligencia artificial como elemento modulador de estos procesos. En particular, se busca examinar el papel del liderazgo inclusivo, la relación entre inclusión y métricas de rendimiento relevantes en entornos tecnológicos.

Para ello, el trabajo se basa en una revisión analítica de la literatura existente, integrando aportaciones de la Psicología de las Organizaciones y de la Estrategia Empresarial aplicadas al contexto tecnológico español. Este enfoque permite comprender en qué condiciones la diversidad realmente aporta valor y cómo la inteligencia artificial puede influir en ese proceso, dentro de organizaciones complejas y en constante cambio. Por último, para conectar todo esto con la realidad, se analiza el caso de Accenture como ejemplo dentro del sector tecnológico en España.

2. Marco Teórico

2.1. Diversidad (superficial/profunda) y modelos teóricos: categorización social vs. procesamiento de la información.

La diversidad dentro de los equipos de trabajo se ha convertido, poco a poco, en una pieza clave en el contexto de la psicología organizacional y de la gestión de personas. No es casualidad. Como explica Sánchez Gardey (s.f.), este creciente protagonismo está muy ligado a la transformación de los contextos laborales, cada vez más heterogéneos, y al lugar clave que ha pasado a ocupar el trabajo colaborativo en el funcionamiento cotidiano de las organizaciones. En la misma línea, Williams y O'Reilly (1998) subrayan que el uso constante de “equipos” como unidades básicas de trabajo, ha despertado una preocupación creciente por entender cómo las diferencias entre sus miembros influyen, a veces de forma sutil y otras más evidente, en las dinámicas organizativas y en los procesos que mantienen al grupo en funcionamiento.

Esta importancia de la diversidad es especialmente evidente en el sector tecnológico. En este ámbito, hoy el valor depende menos de lo material y más de factores intangibles: el conocimiento especializado, la capacidad de innovar y el talento que aportan las personas. Precisamente por eso, gestionar bien las diferencias individuales no es un factor secundario, sino una condición necesaria para que esas capacidades se transformen en ventajas competitivas reales y sostenibles en el tiempo (García & Cardona, 2020).

A pesar de la gran cantidad de investigaciones que se han dedicado a analizar la diversidad en los equipos de trabajo, Williams y O'Reilly (1998) advierten que los resultados no siempre ofrecen respuestas claras ni convergentes. De hecho, la evidencia empírica revela un panorama complicado, con distintos efectos y, en ocasiones, claramente contradictorios sobre aspectos tan importantes como la cohesión del grupo, la manera en que las personas colaboran o el rendimiento conseguido. Ante esta falta de consenso, van Knippenberg et al. (2004) proponen modelos conceptuales más integradores que ayudan a entender por qué la diversidad puede convertirse, dependiendo del contexto y de las condiciones del equipo, tanto en una fuente de fortaleza como en un elemento que añade complejidad al funcionamiento del grupo.

Una de las contribuciones más relevantes en esta línea es la distinción entre diversidad superficial y diversidad profunda, planteada por Harrison, Price & Bell (1998). Más que

una clasificación teórica sin más, sirve bastante para entender qué tipo de diferencias hay dentro de un equipo... y, sobre todo, cómo pueden afectar a la forma en la que las personas se relacionan entre sí. No es solo qué nos hace diferentes, sino qué consecuencias tiene eso en la dinámica del grupo.

La diversidad superficial se refiere a aquellas características que son visibles a simple vista, como la edad, el género o el origen étnico (Harrison, Price & Bell, 1998). Estos rasgos tienden a ser los primeros en manifestarse y, muchas veces, se convierten en señales sociales que influyen en la manera en que construimos una percepción de los demás. Es algo casi automático: con solo mirar, empezamos a construir impresiones y expectativas...incluso juicios, aunque no seamos del todo conscientes de ello (Sánchez Gardey, s.f.; Williams & O'Reilly, 1998).

En cambio, la diversidad profunda se refiere a diferencias no observables a simple vista, vinculadas a los valores, actitudes y motivaciones de las personas, así como a la variedad de conocimientos, experiencias y competencias que aportan al equipo (Chinchilla & Cruz, 2011). Harrison, Price & Bell (1998) explican que estas diferencias no aparecen de primeras, sino que se van descubriendo poco a poco, a medida que las personas interactúan y empiezan a conocerse de verdad. Sánchez Gardey (s.f.), por su parte, plantea que este tipo de diversidad influye directamente en cómo interpretamos la información, en las decisiones que tomamos y en la forma en la que enfrentamos problemas complejos del día a día. No es algo superficial; afecta bastante más de lo que parece.

Esto cobra todavía más sentido en entornos tecnológicos, donde el trabajo suele organizarse en equipos multidisciplinares y muy interdependientes. En este tipo de contextos, metodologías ágiles como Scrum ponen mucho peso en la colaboración, en la autoorganización y en combinar distintos conocimientos para poder adaptarse y generar valor (Rodríguez & Vicente, 2015). Al final, no se trata solo de tener perfiles distintos, sino de saber integrarlos de verdad.

No obstante, hay otro enfoque importante a tener en cuenta: el de la categorización social. Esta perspectiva establece que, dentro de los grupos, tendemos de forma consciente o inconsciente a clasificarnos a nosotros mismos y a los demás según ciertas categorías sociales, distinguiendo entre quienes sentimos “de los nuestros” y quienes vemos como parte de otros grupos (Nascimento-Schulze, 1993). Estos procesos se apoyan en

dinámicas de identidad y comparación social que influyen, muchas veces sin que seamos del todo conscientes, en cómo percibimos a los demás y en la forma en que nos vinculamos con ellos. Además, lejos de ser mecanismos rígidos o automáticos, se van construyendo y activando según el contexto social y las comparaciones que cobran sentido en cada situación concreta (Torres et al., 2007).

Según los estudios en diversidad organizacional, esta tendencia a categorizar se activa con más peso cuando las diferencias entre los miembros son visibles y culturalmente significativas, como ocurre con la diversidad superficial (Williams & O'Reilly, 1998). En estos casos, pueden formarse subgrupos y surgir dinámicas de “nosotros contra ellos” que afectan directamente la cohesión y la fluidez del trabajo en equipo (van Knippenberg et al., 2004; Williams & O'Reilly, 1998).

Es por ello que, en muchos casos, lo que genera conflicto no es la diversidad en sí, sino los procesos psicológicos que se activan cuando no se gestiona de forma adecuada: dinámicas de identidad, categorizaciones sociales y prejuicios que actúan de forma sutil pero significativa (Sánchez Gardey, s.f.).

Tras haber abordado la perspectiva de la categorización social como enfoque explicativo de la diversidad que se centra en los costes sociales derivados de los procesos de categorización, Fernandes y Polzer (2015) indican que la investigación sobre diversidad en los grupos de trabajo, en términos generales, se puede explicar en torno a otro gran enfoque explicativo que esta vez, pone el acento en los beneficios cognitivos que se asocian a la diversidad de información y conocimientos dentro de los equipos.

Hablamos de la perspectiva de la elaboración de la información, que ofrece una mirada optimista y bastante poderosa sobre la diversidad en los equipos. Según esta visión, contar con personas que piensan distinto, que vienen de trayectorias diversas o que manejan conocimientos variados puede ser una gran ventaja. La razón es que el amplio abanico de experiencias, perspectivas y conocimientos enriquece el análisis, profundiza el procesamiento de la información y, en definitiva, mejora el desempeño del grupo (van Knippenberg et al., 2004).

Desde este enfoque, las diferencias no deberían verse tanto como un problema o como algo que genera conflicto, sino más bien como un recurso. Algo que, bien aprovechado,

puede ayudar a entender mejor los problemas y a tomar decisiones más completas cuando se trabaja en equipo (van Knippenberg et al., 2004).

De hecho, bastante evidencia apunta a que cuando hay diversidad, sobre todo a nivel cognitivo y funcional, suelen aparecer niveles más altos de creatividad e innovación. Y esto se nota especialmente en tareas complejas y poco rutinarias, donde integrar distintos puntos de vista es clave para avanzar. Contar con un equipo diverso puede marcar la diferencia y proporcionar valor añadido. Porque cuando las personas tienen distintas formas de pensar y diferentes habilidades, las soluciones resultantes tienden a ser más innovadoras, integrales y efectivas (Østergaard et al., 2011).

La convivencia de estas dos perspectivas es lo que ha llevado a la literatura a hablar de la denominada “paradoja de la diversidad”. En la práctica, dentro de un mismo equipo pueden darse de forma simultánea procesos con efectos opuestos. Por un lado, las diferencias entre sus miembros pueden activar dinámicas de categorización social, favoreciendo la aparición de subgrupos y generando tensiones en las relaciones.

Sin embargo, esas mismas diferencias también pueden convertirse en una fuente de valor. Aportan nuevas formas de interpretar la realidad, conocimientos diversos y enfoques alternativos para abordar los problemas. Esta diversidad de perspectivas facilita análisis más profundos y decisiones más sólidas, aunque no esté exenta de ciertos costes relacionales (van Knippenberg et al., 2004; Williams & O'Reilly, 1998).

En este sentido, la doble cara de la diversidad no se limita a una propuesta teórica, sino que cuenta con respaldo empírico. El metaanálisis de Stahl et al. (2010) evidencia que la diversidad puede incrementar de manera simultánea tanto la creatividad como el conflicto dentro de los equipos.

En este escenario, el verdadero reto en la gestión de la diversidad no consiste solo en reconocer o poner en valor las diferencias, sino en aprender a convivir con ellas y mantener un equilibrio adecuado entre fuerzas opuestas. El objetivo es reducir los efectos negativos que pueden surgir de los procesos de categorización social, sin perder de vista el enorme potencial cognitivo que la diversidad puede ofrecer cuando se gestiona de forma adecuada. Como señalan van Knippenberg et al. (2004) y Sánchez Gardey (s.f.), los procesos que tienden a fragmentar al grupo y aquellos que lo enriquecen pueden darse

de manera simultánea dentro de un mismo equipo, y el efecto final de la diversidad dependerá, en buena medida, de cómo estas dinámicas sean abordadas y gestionadas en el contexto organizativo.

2.2. Inclusión: pertenencia y singularidad; seguridad psicológica

La investigación lleva tiempo apuntando en la misma dirección: gestionar bien la diversidad exige algo más que juntar a personas diferentes en un mismo equipo. Para que esas diferencias sumen de verdad, hace falta un entorno que las acoja, que permita que las distintas miradas se puedan expresar con libertad y encuentren un lugar real en el trabajo cotidiano. Como muestran Ely y Thomas (2001), cuando ese contexto no existe, las diferencias suelen quedar en un segundo plano, quedando silenciadas, lo que no solo frena su potencial, sino que a veces acaba generando tensiones innecesarias. Es justamente frente a este desafío cuando empieza a cobrar sentido hablar de inclusión.

Desde la psicología organizacional, la inclusión se ha entendido como una experiencia subjetiva ligada a sentirse un miembro valorado del grupo, más allá de estar simplemente presente en él (Shore et al., 2011). Esta experiencia no surge de manera automática, sino que se va construyendo día a día, a través de las interacciones y del trato recibido, traduciéndose en un proceso vivo y dinámico que influye directamente en cuánto, cómo y con qué libertad las personas participan en la vida del equipo (Jansen et al., 2014).

Esta idea se apoya en la Teoría de la Distintividad Óptima, que propone algo muy humano: todas las personas buscan un equilibrio entre dos necesidades fundamentales. Por un lado, está el deseo de formar parte de grupos con los que se sienten conectados y con un sentido real de pertenencia. Por otra parte, también está la necesidad de conservar una identidad propia, algo que las haga sentir únicas y valoradas por lo que las diferencia de los demás (Brewer, 1991). Sentirse parte significa mucho más que estar presente; implica ser aceptado, reconocido como alguien legítimo dentro del grupo, tratado como un “*insider*”. Por el contrario, la singularidad se relaciona con el deseo de que las características propias no solo sean visibles, sino también valoradas y respetadas (Brewer, 1991; Shore et al., 2011).

Sin embargo, este equilibrio no aparece por sí solo. Desde la Teoría de la Identidad Social se ha puesto de relieve que formar parte de un grupo activa de manera casi automática procesos de categorización que acaban definiendo qué comportamientos, actitudes o formas de actuar encajan con la imagen de un miembro “legítimo”. Estas dinámicas tienden a reforzar normas implícitas sobre cómo se espera que uno se comporte dentro del grupo (Scandroglio et al., 2008). En este contexto, como señala Hogg (2001), cuanto más importante resulta la pertenencia grupal para la persona, mayor es también la presión por ajustarse a esos modelos normativos, incluso cuando hacerlo implica dejar en segundo plano rasgos propios o formas personales de ser y trabajar.

En este contexto, cuando la pertenencia se produce sin un reconocimiento real de la identidad personal, muchas personas terminan adaptándose más de la cuenta. No suele ser una decisión consciente, sino una respuesta gradual: se dejan de compartir ciertas ideas, se suavizan estilos propios de trabajo o se esconden rasgos identitarios para no desentonar. Así, proteger el propio lugar dentro del grupo pasa, en ocasiones, por parecerse cada vez más a lo que se espera, dando lugar a procesos de asimilación. Lejos de reflejar desinterés o falta de implicación, esta autocensura suele estar motivada por el temor a que expresar diferencias tenga un precio social (como el rechazo o la pérdida de estatus), lo que acaba favoreciendo las peligrosas dinámicas de silencio y una retirada progresiva de la participación (Milliken et al., 2003).

Desde esta mirada, la inclusión no puede reducirse a una simple combinación de pertenencia y singularidad. Es, más bien, la condición que permite que ambas convivan y se sostengan al mismo tiempo. En un entorno verdaderamente inclusivo, las personas no sienten que tengan que elegir entre encajar o ser fieles a quienes son; pueden expresar con libertad su identidad sin que ello ponga en cuestión su legitimidad como miembros del grupo (Jerónimo et al., 2022; Shore et al., 2011). Esta realidad cobra una importancia especial en equipos diversos, donde, si la inclusión no está presente, las diferencias corren el riesgo de transformarse en focos de tensión y desconexión, en lugar de convertirse en un recurso valioso para el trabajo y el aprendizaje colectivo (Nishii, 2013).

Además de la inclusión, la seguridad psicológica ocupa un lugar central para entender cómo funcionan realmente los equipos de trabajo, sobre todo en entornos complejos y en constante cambio evolutivo, como los propios del sector tecnológico. Este concepto alude

a una creencia compartida dentro del equipo: la sensación de que el entorno es lo suficientemente seguro como para asumir ciertos riesgos en lo interpersonal, ya sea expresar opiniones distintas, reconocer errores o plantear dudas, sin miedo a consecuencias negativas a nivel social o profesional (Edmondson, 1999). No se trata, por tanto, de una cualidad individual, sino de un clima relacional que se va construyendo entre todos, a través de las interacciones cotidianas y de esas normas implícitas que marcan qué conductas son aceptables y cuáles no dentro del grupo (Nembhard & Edmondson, 2006).

Nos encontramos con literatura posterior que pone de relieve que la seguridad psicológica desempeña un papel decisivo en un funcionamiento saludable de los equipos, especialmente porque reduce la autocensura y el miedo al juicio, dos dinámicas que tienden a intensificarse en los contextos donde la presión por rendir e innovar es constante. En el contexto del trabajo tecnológico, marcado por la incertidumbre, el cambio constante y la necesidad de aprender de forma continua, la falta de seguridad psicológica suele traducirse en dinámicas bastante silenciosas: personas que no hablan, errores que no se comparten o conocimiento que se queda retenido. Y esto no es menor. Acaba afectando directamente tanto a la calidad del trabajo como a la capacidad del equipo para adaptarse a nuevas exigencias (Lara Ballester, 2022).

En la misma línea, cuando existe un clima de seguridad psicológica, los equipos funcionan de otra manera. Hay más disposición a aprender juntos, a revisar lo que no está funcionando y, algo clave, a detectar errores antes de que escalen y se conviertan en problemas mayores.

Este tipo de entorno no solo favorece un mejor desempeño, sino que también contribuye a reducir riesgos psicosociales asociados al estrés, la sobrecarga mental o el aislamiento profesional, factores especialmente relevantes en sectores que son muy intensivos en conocimiento como el tecnológico (Rodríguez-Rojas, 2022). Así, la seguridad psicológica no se limita a facilitar la expresión de ideas o la innovación, sino que cumple también una función claramente preventiva, y es proteger el bienestar psicológico de las personas en contextos laborales que son especialmente exigentes.

Por tanto, vistas en conjunto, la inclusión y la seguridad psicológica crean la base sobre la cual los equipos diversos pueden realmente sostenerse. Sentirse incluido da permiso

para mostrarse tal como uno es; sentirse seguro ofrece la tranquilidad necesaria para hacerlo sin temor. Es en este espacio donde empiezan a aparecer la confianza, la comunicación honesta y el reconocimiento entre los miembros del equipo. La cohesión, entonces, no es algo que simplemente ocurra, sino una consecuencia natural de contextos en los que las personas saben que su voz importa y que expresar diferencias no supone un riesgo, cuestión que se desarrollará en el siguiente apartado.

2.3. Cohesión de equipo y rendimiento

La cohesión en los equipos de trabajo es un desafío de carácter complejo que no puede reducirse a la simple idea de “trabajar juntos”. Tal y como lo plantearon Carron et al. (1985), se trata de esos lazos que conectan a los miembros de un grupo cuando comparten una actividad. Sin embargo, diferentes estudios coinciden en que entender la cohesión como algo único se queda corto para explicar cómo funcionan realmente los equipos, sobre todo en contextos donde las tareas son complejas y dependen mucho unas de otras (Hoegl & Gemuenden, 2001). Hoy en día se plantea más bien como un proceso dinámico y multidimensional, que combina una dimensión social con otra más centrada en la tarea (Lahiguera et al., 2009).

Esta distinción es de vital importancia en el sector tecnológico, donde el trabajo gira en torno a proyectos, metodologías ágiles y ciclos continuos de innovación.

Lahiguera et al. (2009) señalan, además, que la cohesión no es un estado estático, sino que va evolucionando. De hecho, en las primeras fases de un equipo suele pesar más la cohesión orientada a la tarea, mientras que la parte social se va construyendo poco a poco, a medida que aumentan las interacciones.

Este carácter cambiante encaja bastante bien con la realidad de equipos ágiles, startups tecnológicas y grupos de desarrollo donde la interdependencia es alta.

La importancia de la cohesión no se basa únicamente en la calidad de las relaciones internas, sino en su impacto sobre el rendimiento colectivo. De la Mora et al. (2022) evidencian que la cohesión influye en el desempeño laboral en distintos contextos organizacionales, incluyendo empresas de alta tecnología. En este sentido, el rendimiento no puede entenderse exclusivamente como un dato cuantitativo, sino como la capacidad del equipo para generar resultados de calidad, innovar y adaptarse a las demandas del

entorno (Hoegl & Gemuenden, 2001). En equipos tecnológicos, este rendimiento se manifiesta especialmente en la innovación constante, la robustez técnica del producto y la capacidad de cumplir objetivos en plazos ajustados (Moe et al., 2010).

Ahora bien, la relación entre cohesión y rendimiento no es uniforme, sino que depende del tipo de cohesión predominante. La cohesión de tarea refleja el grado en el que los miembros de un equipo comparten sus objetivos, el nivel de compromiso con esas metas en común y el nivel de coordinación para lograr la ejecución del trabajo colectivo (Carron et al., 1985). Este tipo de cohesión favorece la organización eficiente del trabajo y la integración de las distintas contribuciones en torno a un propósito compartido (Hoegl & Gemuenden, 2001). Cuando las tareas son complejas y requieren alta interdependencia, como ocurre en el desarrollo de software o en proyectos tecnológicos multidisciplinares, la cohesión orientada a la tarea se asocia de manera más directa con el logro de objetivos y la calidad de los resultados (Hoegl & Gemuenden, 2001).

Sin embargo, la cohesión social se refiere al vínculo personalizado que se establece entre los miembros de un equipo: la atracción interpersonal y el nivel de cercanía emocional que llega a formarse dentro del grupo (Carron et al., 1985). De esta forma se pone en valor el lado más humano del trabajo en equipo, y resulta comprensible que se relacione con aspectos de tanto valor como el bienestar emocional, la satisfacción del grupo y la estabilidad en las relaciones (De Dreu & Weingart, 2003), pero no garantiza por sí misma un alto rendimiento (Hoegl & Gemuenden, 2001). De hecho, De la Mora et al. (2022) advierten que la unión interpersonal entre trabajadores no asegura necesariamente un desempeño eficaz, lo que obliga a matizar la idea de que “más cohesión” siempre implica “mejores resultados”.

El problema surge cuando la cohesión social alcanza niveles tan elevados que reduce el planteamiento interno. Janis (1971) describió el fenómeno del *groupthink* como una forma de pensamiento que surge en grupos altamente cohesionados cuando la búsqueda de unanimidad y armonía prevalece sobre el análisis crítico de alternativas. En estos contextos aparecen síntomas como la ilusión de unanimidad, la eliminación de dudas individuales, la presión sobre los disidentes y la racionalización colectiva, lo que ocasiona decisiones deficientes (Janis, 1971). Cuanto mayor es la cohesión social, mayor es el

riesgo de que el grupo sustituya el pensamiento crítico individual por buscar la validación consensual.

Este proceso puede explicarse a partir de los mecanismos de presión social descritos por Festinger, Schachter y Back (1950), quienes señalan que los grupos tienden a reforzar la uniformidad en actitudes y comportamientos cuando perciben desviaciones que pueden poner en riesgo su cohesión. De este modo, la necesidad de mantener la armonía dentro del grupo puede llevar a que se deje en segundo plano un análisis más riguroso de los supuestos y de las distintas alternativas disponibles.

Desde el ámbito de la dirección empresarial, el pensamiento crítico constituye un recurso esencial para analizar problemas complejos, y revisar creencias compartidas que claramente condicionan la toma de decisiones (Jácome & Lapo, 2015). Estas autoras señalan que barreras como la enculturación, los sesgos autogenerados o la defensa del ego pueden obstaculizar el análisis racional cuando no se cuestionan las creencias compartidas (Jácome & Lapo, 2015). En grupos con fuerte cohesión social, dichas barreras pueden verse reforzadas por la necesidad de mantener la armonía interna, disminuyendo la probabilidad de disenso constructivo.

En el sector tecnológico, donde la innovación depende en gran parte del contraste entre distintas perspectivas y del análisis riguroso de alternativas técnicas, la pérdida de pensamiento crítico puede tener consecuencias directas sobre el rendimiento. El fenómeno del *groupthink* puede reflejarse en decisiones técnicas poco sólidas, en una infraestimación de los riesgos y en la consolidación de soluciones poco innovadoras (Janis, 1971). Por ello, aunque la cohesión orientada a la tarea suele relacionarse de forma más clara con la coordinación y el logro de objetivos en tareas complejas (Hoegl & Gemuenden, 2001), un exceso de cohesión social puede terminar afectando a la calidad de las decisiones y, en última instancia, al rendimiento del equipo.

3. Relación diversidad – inclusión – cohesión – rendimiento en equipos tecnológicos

No se trata solo de preguntarse si la diversidad es buena o mala. Esa no es la cuestión que realmente importa. Lo verdaderamente decisivo (especialmente en los entornos tecnológicos) es entender cuándo la diversidad se convierte en una fuente de valor... y

cuándo, por el contrario, puede complicar la cohesión y frenar el rendimiento del equipo. Porque sí, la diversidad trae consigo una riqueza de perspectivas. Pero también puede activar tensiones, malentendidos o generar distancias que no sean visibles si no se gestiona con cuidado. Así lo sugiere la evidencia acumulada: la diversidad genera al mismo tiempo un enorme potencial cognitivo y un riesgo relacional real, y lo que acaba ocurriendo en la práctica depende en gran medida de ciertos procesos psicológicos que se dan dentro del equipo, muchas veces de forma sutil (Stahl et al., 2010).

En los equipos *tech*, esta ambivalencia se intensifica. Son contextos marcados por la colaboración constante, la presión por los plazos y la complejidad de las tareas. Todo está entrelazado. Y eso significa que pequeños desajustes en la coordinación pueden agravarse con rapidez, afectando tanto al ritmo de trabajo como a la calidad de las soluciones (Hoegl & Gemuenden, 2001). Cuando cada decisión técnica depende de lo que aporta el resto, las dinámicas internas no son un detalle menor: son el núcleo donde se pone en juego la efectividad real del equipo.

3.1. La inclusión como variable mediadora

La diversidad, por sí sola, no basta. No garantiza ni cohesión ni un mejor rendimiento. De hecho, varios metaanálisis han señalado algo bastante revelador: cuando no se tienen en cuenta ciertos factores del contexto, su impacto en el desempeño del equipo es prácticamente nulo (Joshi & Roh, 2009). Eso nos lleva a una idea importante: la diversidad es como la base del tablero, una condición estructural. Pero no es, por sí misma, la jugada ganadora. No lo explica todo.

La inclusión, en cambio, sí puede marcar la diferencia. Es ese engranaje que transforma la diversidad en algo verdaderamente útil. Cuando las personas sienten que pertenecen al grupo sin tener que esconder quiénes son, cuando saben que su voz importa y que sus aportaciones no serán ignoradas, se reduce el miedo a ser juzgado por lo que uno representa y aporta, y entonces aumenta la voluntad de compartir ideas únicas, a veces incluso contracorriente (Randel et al., 2018). Pero si esa sensación de seguridad no está ahí, las diferencias no se conectan: se endurecen, y se convierten en líneas de división en lugar de ser puentes de unión. Y lo que podría ser una fuente de aprendizaje se transforma en distancia.

Desde la lógica del procesamiento de la información, la diversidad no genera mejores decisiones por sí misma. Solo lo hace cuando esas perspectivas diversas realmente se ponen en común, se discuten, se escuchan de verdad y se integran en el proceso colectivo (Homan et al., 2008). Y para que eso ocurra, es esencial que exista un ambiente donde discrepar no represente un castigo. Donde disentir no suponga un riesgo personal. En otras palabras, que haya seguridad psicológica, ese tipo de clima que abre espacio y da pie a las diferencias y favorece el intercambio de ideas sin miedo (Frazier et al., 2017).

Por eso, la inclusión juega un papel clave como mediadora entre diversidad y cohesión funcional. Es lo que reduce la amenaza a la identidad, lo que anima a alzar la voz, y lo que permite que toda esa heterogeneidad no se quede en un fondo decorativo, sino que se convierta en contenido que se elabora, se conecta, y se convierte en conocimiento útil (Nishii & Mayer, 2009). En equipos tecnológicos, donde no basta con tener buenas ideas, sino que hay que integrar conocimientos muy distintos (desarrollo, diseño, experiencia de usuario, arquitectura técnica) esta mediación no es un lujo: es imprescindible. Porque sin inclusión, el conocimiento se dispersa; con ella, se encaja y se integra.

3.2. Qué ocurre cuando hay diversidad sin inclusión

Cuando la diversidad no viene acompañada de inclusión, algo se rompe (aunque no siempre de forma visible). De forma casi automática, las personas tienden a agruparse en función de sus similitudes. Se activan procesos de categorización que dividen al equipo en subgrupos que, aunque no sean formales, se sienten reales. Y eso, poco a poco, empieza a fragmentar la dinámica colectiva.

La teoría de las líneas de fractura lo explica con claridad: cuando varios atributos (como el rol, la experiencia o incluso la edad y el género) coinciden entre ciertos miembros del equipo, se vuelve más probable que se formen “bloques internos” (Lau & Murnighan, 1998). Y esas divisiones, aunque no se nombren, reducen el diálogo entre grupos y alimentan una sensación incómoda de “nosotros contra ellos”.

Los datos lo respaldan. Estudios empíricos han mostrado que cuando se activan estas líneas de fractura, disminuye el intercambio de información y también se debilita la cohesión en torno a la tarea. Esto es especialmente problemático en equipos donde los

miembros dependen mucho unos de otros para avanzar (Thatcher & Patel, 2011). Y la cosa se complica aún más si hay una percepción (a veces sutil, pero muy real) de que ciertas diferencias no se valoran o que algunos grupos tienen más voz o estatus que otros (Carton & Cummings, 2012).

En este tipo de contexto, lo que suele ocurrir es que lo más superficial (las diferencias visibles) se vuelve el centro de atención. Y eso oculta lo verdaderamente valioso: la diversidad profunda, esa que tiene que ver con conocimientos, formas de pensar o enfoques técnicos (Meyer et al., 2014). El problema no siempre se manifiesta en discusiones abiertas o tensiones explícitas. A menudo se trata de algo más silencioso: un menor compromiso compartido, una comunicación más cautelosa, una colaboración que se vuelve menos fluida.

Cuando miramos el rendimiento, los hallazgos son claros. Sin mecanismos que integren de forma efectiva esas diferencias, la diversidad puede acabar generando efectos neutros o incluso negativos, sobre todo en tareas complejas. ¿Por qué? Porque coordinar perspectivas distintas lleva más tiempo, requiere más esfuerzo, y si no hay una estructura que lo facilite, ese coste pesa (Bell et al., 2011). En equipos tecnológicos (donde se trabaja contrarreloj, donde cada decisión depende del trabajo previo de otros) ese coste no tarda en traducirse en retrasos, duplicaciones innecesarias o malentendidos que afectan al producto final.

Por eso, no es que la diversidad falle por “tener demasiadas diferencias”. Lo que realmente hace que no funcione es la falta de herramientas para convertir esa diferencia en un valor compartido. Sin inclusión, lo que podría ser un recurso potente, se convierte en una promesa sin cumplir.

3.3. Qué ocurre cuando hay diversidad con inclusión

Cuando la diversidad se encuentra con la inclusión y la seguridad psicológica, todo cambia. Lo que antes podía ser una fuente de tensión o desconexión, se transforma en un motor potente de conexión y rendimiento (Kearney & Gebert, 2009). En estos equipos, disentir no es peligroso, ni mucho menos un ataque personal. Al contrario, se valora como una forma sincera de contribuir al objetivo común (Liang et al., 2012). Esa mirada, más

abierta, más constructiva, cambia radicalmente la forma en que las personas interactúan: aumenta la confianza y, con ella, la voluntad de aportar ideas distintas, incluso si van contra la corriente.

Y esto no es solo una intuición. La investigación en conductas de voz lo demuestra: cuando hay seguridad psicológica, las personas se sienten más libres para expresar opiniones críticas, inquietudes, miedos o ideas fuera de lo convencional (Detert & Burris, 2007). En contextos tecnológicos (donde la innovación depende justamente de cuestionar lo establecido y detectar errores a tiempo) esta libertad no es un “plus”; es vital.

Además, cuando la inclusión está presente, la diversidad profunda (esos matices menos visibles como los valores, la experiencia técnica o los modelos mentales) cobra vida. No se queda en segundo plano: se convierte en materia prima para pensar mejor, más a fondo, con más riqueza (Kearney & Gebert, 2009). Esta forma de elaborar la información no exige que todo el mundo piense igual, ni mucho menos. Lo que busca es integración, no uniformidad. De hecho, los equipos que combinan alta diversidad funcional con inclusión bien gestionada suelen brillar: muestran más creatividad, más innovación, mejores resultados que los equipos homogéneos o mal cohesionados (Hülsheger et al., 2009).

Cuando hablamos de cohesión, conviene no confundirse: no se trata de que todos se caigan bien o sean parecidos. Lo importante es que el equipo comparta una meta clara, que exista una cohesión de tarea fuerte. Y ahí está la clave. Estudios de seguimiento han demostrado que la diversidad impacta positivamente en el rendimiento cuando se acompaña de una sólida identificación con el equipo como una unidad compartida (Mitchell et al., 2015). Esa identificación hace algo poderoso: reduce la polarización interna y disuelve las barreras ocultas. ¿El resultado? El disenso se ve como algo útil, incluso necesario, y no como una amenaza.

Este tipo de configuración (diversidad bien acompañada) es especialmente valiosa en equipos ágiles que operan bajo presión. En esos escenarios, no hay margen para dinámicas tóxicas. Lo que se necesita es coordinación real sin perder pensamiento crítico. Y eso se logra cuando la diversidad amplía el rango de pensamiento, la inclusión crea puentes reales entre las diferencias, la seguridad psicológica le da voz a quien duda o disiente, y la cohesión de tarea canaliza la energía del equipo hacia un propósito común.

4. El Papel de la IA y la Automatización

Esa magia que aparece cuando las diferencias se integran con autenticidad y cuando la diversidad, de verdad, se convierte en una ventaja compartida, hoy se encuentra con un nuevo actor poderoso en los entornos tecnológicos: la inteligencia artificial. Y como todo catalizador, su impacto puede ser transformador o disruptivo. Todo depende de cómo se diseñe e implemente en el tejido organizativo: puede reforzar la inclusión o, al contrario, fracturar la cohesión del equipo desde dentro.

4.1. Riesgos (sesgos; opacidad; brecha de habilidades)

Cuando incorporamos el aprendizaje automático en la gestión de equipos, aparece una paradoja que no es fácil de ignorar: herramientas diseñadas para ser “neutrales” pueden terminar reproduciendo e incluso amplificando los mismos sesgos de siempre. Cachat-Rosset y Klarsfeld (2023) lo señalan con claridad: entrenar algoritmos con datos históricos sin una reflexión crítica previa actúa como una especie de cámara de eco que agranda las desigualdades existentes.

Esto se vuelve especialmente tangible en los sistemas ATS (Applicant Tracking Systems) utilizados en la selección de talento. Como explican Raghavan et al. (2020), los sesgos algorítmicos en estas herramientas no son solo un problema técnico: impactan directamente en cómo las personas perciben la justicia dentro de la organización. Y cuando esa percepción se resquebraja, reaparecen dinámicas de categorización social, ese sutil “nosotros contra ellos”, que levantan barreras invisibles y sofocan la inclusión casi sin darnos cuenta.

Pero no se queda ahí. A esta situación se suma la opacidad de muchos sistemas predictivos corporativos, esa sensación de “caja negra” que cuesta descifrar. Según Deloitte (2023), plataformas de *people analytics* permiten monitorizar rendimiento y engagement en tiempo real, influyendo en la cohesión del equipo. Sin embargo, como advierten Edmondson (2019) y Sobrino-García (2021), cuando no entendemos cómo se toman esas decisiones, algo cambia: la participación se enfría, la voz crítica se apaga poco a poco y la confianza mutua empieza a debilitarse. El resultado es directo y preocupante: se erosiona la seguridad psicológica del grupo.

Y, en paralelo, emerge otro elemento más silencioso, pero igual de potente: la brecha de habilidades. La velocidad a la que avanzan estos cambios tecnológicos genera en muchos profesionales una inquietud difícil de verbalizar. El miedo a quedarse atrás, a perder relevancia, va desconectando poco a poco a las personas del equipo. En ese proceso, el entorno se vuelve más frío, más distante, y el sentido de pertenencia se diluye (Contreras Contreras & Olaya Guerrero, 2025).

4.2. Oportunidades (detección de sesgos; soporte a decisiones; accesibilidad; rediseño del trabajo)

Pero no todo es amenaza. Bien utilizada, la IA puede convertirse en una aliada poderosa para construir entornos más equitativos y cohesionados. En este sentido, el Reglamento de inteligencia artificial de la Unión Europea (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2024) establece un marco clave al clasificar los sistemas aplicados a recursos humanos como de “alto riesgo”, exigiendo transparencia, control de sesgos y supervisión humana. Es, en cierto modo, una forma de devolverle a la tecnología algo esencial: la responsabilidad.

Desde una lógica de procesamiento de la información, Jara-Álvarez et al. (2024) señalan que los sistemas sometidos a auditorías de equidad, y alimentados con datos cuidadosamente balanceados, pueden detectar y reducir los sesgos que, muchas veces, ni siquiera las personas reconocen en sí mismas. Bajo este marco de gobernanza ética, la IA no elimina decisiones humanas, pero sí puede actuar como una base más neutral que protege la legitimidad de los procesos organizativos (Raghavan et al., 2020).

En lo cotidiano, la automatización también tiene un rol liberador. Al delegar las tareas más repetitivas o monótonas en la tecnología, se abre la posibilidad de rediseñar el trabajo. Ingenieros y desarrolladores pueden enfocar su energía mental en lo verdaderamente complejo, estratégico y creativo, que es donde aportan valor añadido. Además, como apuntan Tukiran y Desianti (2025), el potencial de la IA para personalizar la experiencia profesional, adaptando formación, recursos y desafíos al perfil de cada persona, genera un entorno mucho más accesible, donde cada miembro del equipo siente que cuenta y que crece desde sus fortalezas.

Cuando la tecnología se somete a esta regulación y se pone al servicio del equipo, y no al revés, es posible crear una dinámica donde la inclusión no sea un extra, sino la base. En ese contexto, la cohesión de tarea se fortalece, las diferencias se integran, y la diversidad deja de ser una promesa para convertirse en innovación tangible y rendimiento real.

5. Buenas y Malas prácticas en el Sector Tecnológico Español

Para un CEO o líder del sector tecnológico, gestionar un equipo diverso es como desarrollar un software complejo: puedes tener los mejores fragmentos de código del mundo (talento individual), pero si no logras que se integren bien y fluyan sin fricciones, el sistema no funciona. No basta con buenas intenciones ni con valores en un PowerPoint. Lo que realmente importa es cómo se diseña la arquitectura interna del equipo: cómo se comunican, cómo se sienten y cómo están realmente alineados para poder avanzar. Desde esta perspectiva, en las páginas que siguen no vamos a hablar de grandes teorías ni de soluciones universales. Vamos a observar las prácticas reales, las que suceden en el día a día. Y lo haremos guiados por una sola pregunta clave:

¿Favorece o bloquea la inclusión como condición para la cohesión y el rendimiento?

5.1. Liderazgo inclusivo y diseño de clima/rituales de equipo

Un líder inclusivo no actúa como solista. Es más bien como ese director de orquesta o, si lo pensamos en clave tecnológica, como el sistema operativo central que se encarga de que cada instrumento entre cuando toca, y con la intensidad adecuada. Su impacto no se mide en grandes discursos, sino en comportamientos concretos que hacen que el equipo funcione de verdad.

Una de esas conductas clave es la **escucha activa**. Y no, no se trata solo de oír lo que los demás dicen. Es algo más fino: es afinar el radar para captar lo que realmente está pasando y ser consciente de las necesidades reales, incluso cuando no se dice en voz alta.

- *Cuando favorece:* Esta escucha activa fortalece la seguridad psicológica, entendida, como explicó Edmondson (1999), como la sensación compartida de que el equipo es un lugar donde uno puede asumir riesgos sin miedo. Escuchar de

verdad permite captar emociones, detectar necesidades y ajustar el rumbo antes de que aparezca el conflicto. Como señalan Sierra Medina y Loaiza Cuartas (2023), esta habilidad mejora la calidad de las decisiones y reduce tensiones internas. Cuando un líder es capaz de "leer el código fuente" de su equipo, es decir, entender lo que realmente mueve a cada persona, la diversidad profunda deja de ser invisible y se convierte en una fuente real de innovación (Edmondson, 1999).

- *Cuando bloquea:* Cuando el líder monopoliza la conversación, lo que apaga la comunicación y genera desconexión.

La **Validación del disenso**. En el ámbito tecnológico, disentir no es un problema; es parte del proceso. De hecho, el choque respetuoso de ideas es muchas veces el motor que alimenta la mejora continua. Sin disenso, todo se aplanan y por tanto pierde matices. Con él, se abren nuevas rutas.

- *Cuando favorece:* Cuando el equipo puede expresar desacuerdos sin miedo, se activa una especie de firewall para la prevención del *groupthink* (pensamiento grupal). Tal como alertó Janis (1971), una cohesión mal entendida, esa donde todos piensan igual solo para no incomodar, acaba por silenciar el juicio crítico. Validar el disenso no significa dar la razón a todo el mundo, sino reconocer que disentir es necesario, sano y valioso. En esta línea, Elizalde (2017) defiende que gestionar estratégicamente esas diferencias impulsa la creación de ideas nuevas y de reglas compartidas que fortalecen al equipo antes de que llegue una crisis real.
- *Cuando bloquea:* Cuando se transmite (aunque sea sin querer) que discrepar es romper la armonía. En ese clima, la gente se calla. Y lo más preocupante es que no se calla lo trivial: se calla lo que es realmente importante. Fallos que podrían prevenirse, ideas que podrían marcar la diferencia, simplemente se quedan fuera. El talento se autocensura, y eso deja al sistema expuesto. Si disentir se percibe como una amenaza a la armonía, el talento se autocensura, ocultando fallos críticos del sistema.

Reparto equitativo de voz: En un equipo, distribuir la palabra es como repartir el ancho de banda: si una sola persona acapara todo el canal, las demás apenas pueden cargar. El flujo se bloquea y la conexión se debilita.

- *Cuando favorece:* Cuando se reparte la voz de forma equitativa (no como cortesía, sino como norma de funcionamiento) el equipo gana foco. Se refuerza la cohesión de tarea porque todas las personas sienten que su aporte cuenta. Nishii (2013) señala que los climas realmente inclusivos eliminan jerarquías de estatus innecesarias. ¿El resultado? Nadie habla por encima, nadie se queda atrás. La energía se orienta hacia la meta común, no hacia competir por atención o reconocimiento.
- *Cuando bloquea:* Cuando se generan "círculos de favoritos", aunque no se nombren así. En esos entornos, siempre hablan los mismos, siempre se escuchan las mismas ideas, y poco a poco se instala una brecha emocional entre los que están "dentro" y los que quedan al margen. Esa fractura alimenta la desconfianza y, a menudo, dispara la rotación (Nishii, 2013).

5.2. Políticas de RR.HH. inclusivas en *tech*: reclutamiento, carrera, feedback, trabajo híbrido

Si el liderazgo es el software operativo, Recursos Humanos proporciona la infraestructura de hardware para crear el "pegamento" psicológico adecuado.

Reclutamiento y carrera justicia percibida: En los procesos de selección y desarrollo profesional, la justicia no es solo un valor deseable. Es la señal que envía al equipo la idea de que todos están jugando en el mismo campo, con las mismas reglas.

- *Cuando favorece:* Cuando esas reglas son claras, conocidas y se aplican de forma consistente. Nishii (2013) subraya que la percepción de justicia en las prácticas de empleo es fundamental para desactivar sesgos y demostrar que el terreno está realmente nivelado. Además, tal y como se ha analizado en el apartado anterior, el uso de herramientas basadas en IA en procesos de selección puede tener un impacto profundo sobre esa percepción de justicia. Por eso, su diseño no puede ser neutro ni improvisado: debe alinearse con principios de equidad para evitar que se reproduzcan (o incluso amplifiquen) desigualdades estructurales del pasado (Cachat-Rosset & Klarsfeld, 2023; Raghavan, Barocas, Kleinberg, & Levy, 2020).

- *Cuando bloquea:* Cuando se contrata buscando el mero "encaje cultural" entendido como similitud o clonación, excluyendo la innovación que aporta la diversidad profunda.

Feedback y seguridad psicológica: El feedback, cuando está bien planteado, funciona como un parche de actualización constante: corrige fallos, mejora el rendimiento y mantiene al equipo alineado sin necesidad de reiniciar.

- *Cuando favorece:* Cuando se ofrece desde un clima de confianza y aprendizaje. Edmondson (1999) sostiene que pedir retroalimentación y hablar abiertamente sobre errores no es un signo de debilidad, sino un comportamiento esencial para que el equipo aprenda en conjunto y mejore su rendimiento. En contextos tecnológicos, donde se avanza por ensayo y error, ese tipo de intercambio no solo es útil, es imprescindible.
- *Cuando bloquea:* Cuando es opaco o punitivo. El miedo impone el "silencio organizacional", provocando que los desarrolladores oculten *bugs* por temor a ser juzgados negativamente (Morrison & Milliken, 2000, citados en Nishii, 2013).

Trabajo híbrido pertenencia vs. aislamiento: En un modelo híbrido, la inclusión no ocurre por casualidad: hay que diseñarla a propósito.

- *Cuando favorece:* Cuando se crean rituales de conexión (aunque sean virtuales) que mantengan vivo el sentido de equipo. Wiesenfeld, Raghuram y Garud (1999) demostraron que, incluso en entornos remotos, una comunicación electrónica frecuente, clara y bien gestionada puede generar un "sistema de significado" compartido. Y ese sistema es lo que sostiene el sentimiento de pertenencia y la identificación con el grupo, aunque cada persona esté en un lugar distinto.
- *Cuando bloquea:* Cuando impera el "lejos de la vista, lejos de la mente". La dispersión física debilita los lazos organizativos; sin un esfuerzo psicológico integrador, los trabajadores remotos terminan sintiéndose como meros contratistas independientes, aislados del propósito del equipo (Wiesenfeld et al., 1999).

6. Análisis del Caso: Aplicación al Sector Tecnológico Español

6.1. Justificación y Objetivos

Justificación: El sector tecnológico se caracteriza por un rasgo que lo define casi por completo: su fuerte dependencia del conocimiento y la necesidad constante de adaptarse a un entorno que cambia con enorme rapidez. En este contexto, gestionar bien a las personas (especialmente cuando trabajan en equipos multidisciplinares) deja de ser solo una cuestión organizativa y pasa a convertirse en una auténtica ventaja competitiva para las empresas (García & Cardona, 2020). Al fin y al cabo, son estos equipos diversos los que sostienen la innovación y permiten responder con agilidad a los desafíos del sector. Para aterrizar el marco teórico desarrollado en los capítulos anteriores (centrado en la cadena "diversidad → inclusión → cohesión → rendimiento/innovación" y el papel de la inteligencia artificial (IA)), se ha seleccionado como caso de estudio a

Accenture en España.

La elección de este caso no es casual. Responde a varias razones que lo convierten en un contexto especialmente interesante para analizar estas dinámicas.

Por un lado, Accenture es una de las compañías globales más relevantes dentro del ámbito de los servicios profesionales, con una presencia destacada en áreas como las capacidades digitales, el cloud o la ciberseguridad (Accenture, 2023). Su funcionamiento depende en gran medida del trabajo coordinado entre profesionales muy especializados, que colaboran en proyectos complejos y en constante cambio. Esto hace que la gestión de equipos diversos no sea algo secundario, sino parte del día a día.

Por otro lado, la compañía cuenta con un histórico documental amplio, transparente y además verificado externamente (memorias de sostenibilidad, informes de responsabilidad empresarial y estados de información no financiera) que permite seguir con bastante claridad cómo han evolucionado sus políticas de talento, diversidad, cultura de equipo y gobernanza de la IA en los últimos años.

Objetivos:

1. Analizar de forma ordenada cómo han ido evolucionando, a lo largo del periodo 2016-2025, las políticas, prácticas y métricas relacionadas con la diversidad, la inclusión y la incorporación de la inteligencia artificial en Accenture España. La intención es observar con cierta perspectiva cómo estas iniciativas se han ido

desarrollando con el tiempo y qué lugar han ido ocupando dentro de la estrategia de la compañía.

2. Examinar de manera crítica, a partir de la evidencia pública disponible, si las prácticas organizativas respaldan la premisa teórica de que la inclusión actúa como un puente mediador para transformar la diversidad en cohesión de tarea e innovación, y analizar cómo la IA interviene en dicho proceso.

6.2. Hipótesis

A partir de la revisión de la literatura desarrollada en el marco teórico de este Trabajo de Fin de Grado, donde distintos autores señalan que la diversidad, por sí sola, no garantiza resultados positivos y puede generar tanto beneficios como fricciones dependiendo de cómo se gestione dentro del equipo (Stahl et al., 2010), se plantea la siguiente hipótesis de caso:

- **Hipótesis Principal (H1):** La percepción de un entorno inclusivo y de seguridad psicológica mediará positivamente la relación entre la diversidad (superficial y profunda) de los equipos de trabajo en Accenture España y su cohesión de tarea, dando como resultado un mayor rendimiento e innovación.
- **Hipótesis Auxiliar (H2):** La implementación de sistemas de inteligencia artificial (IA) en la gestión de los equipos actuará como un factor facilitador de la equidad, siempre y cuando se someta a marcos rigurosos de gobernanza ética que mitiguen los riesgos de sesgos algorítmicos.

Estas hipótesis se apoyan, por un lado, en la distinción entre diversidad superficial y diversidad profunda propuesta por Harrison, Price & Bell (1998), que permite comprender cómo diferentes tipos de diversidad pueden influir de manera distinta en la dinámica de los equipos. Por otro lado, recoge la idea defendida en la literatura reciente de que la IA no es una herramienta completamente neutral. Dependiendo de cómo se diseñe y utilice, puede amplificar desigualdades existentes o, por el contrario, convertirse en un apoyo valioso para tomar decisiones más justas y transparentes que fortalezcan la seguridad psicológica dentro de los equipos (Cachat-Rosset & Klarsfeld, 2023).

6.3. Método: participantes, instrumentos y procedimiento

Participantes (Unidad de Análisis): El análisis se centra en la filial de Accenture en España, incluyendo algunas de las principales entidades que se han ido integrando en la compañía a lo largo de los años, como Tecnológica, Fjord o Coritel. En conjunto, configuran un entorno organizativo especialmente complejo y dinámico. No se trata de una estructura reducida: en 2019 la compañía ya superaba los 12.000 profesionales en España (Accenture, 2019). Esta magnitud implica una alta diversidad de perfiles, áreas de especialización y formas de trabajo que conviven dentro de un mismo entorno laboral. Además, es un contexto marcado por la necesidad constante de innovar, adaptarse y responder a los cambios tecnológicos propios del sector.

Instrumentos: Para llevar a cabo el análisis se ha recurrido principalmente al análisis documental, una técnica que permite examinar información ya existente de forma sistemática y con cierta profundidad. Como plantea Bowen (2009), este método ofrece una base sólida en términos de fiabilidad y validez, al apoyarse en evidencias institucionales ya consolidadas, lo que lo hace especialmente adecuado para estudiar realidades organizativas complejas. En este caso, el corpus de estudio se compone de distintos informes corporativos oficiales y de acceso público, elaborados por la propia compañía. Estos documentos cubren el periodo comprendido entre 2016 y las proyecciones estratégicas hasta 2025, lo que permite observar la evolución de determinadas políticas y enfoques organizativos a lo largo del tiempo. Entre los documentos más relevantes analizados se encuentran:

- *Informes de Responsabilidad Empresarial España* (2016, 2018).
- *Memoria de Sostenibilidad e Información No Financiera* (2019).
- *Estados de Información No Financiera* (EINF) de los ejercicios fiscales 2022 y 2023.
- Documentos globales de aplicación local sobre gobernanza tecnológica (*Thrive with responsible AI*, 2024; *360° Value Report*, 2025).

Procedimiento: Se ha aplicado un protocolo de análisis cualitativo longitudinal, estructurando la extracción de datos en cuatro categorías analíticas directamente vinculadas con las dimensiones de la teoría del TFG:

1. Diversidad estructural (representación demográfica y composición profunda).
2. Prácticas de inclusión y seguridad psicológica (políticas, liderazgo, tolerancia al error/acoso).
3. Proxies de cohesión funcional y rendimiento/innovación.
4. Uso y gobernanza de la IA y automatización en los procesos humanos.

6.4. Resultados

6.4.1. Diversidad estructural. Partiendo de la distinción teórica entre diversidad superficial y profunda, el análisis documental realizado muestra que Accenture trasciende las características meramente visibles. En sus informes corporativos, la diversidad no aparece únicamente como un compromiso ético o un valor institucional, sino también como un elemento que impulsa el propio negocio. La compañía reconoce de forma explícita que contar con perfiles distintos y trayectorias variadas resulta “fundamental para el éxito [...] y para impulsar la creatividad y la innovación” (Accenture, 2022). En el fondo, esta visión encaja con el modelo de categorización-elaboración, que sostiene que cuando los equipos reúnen perspectivas diferentes y saben integrarlas, aumenta su capacidad para abordar tareas complejas y generar soluciones más sólidas.

A nivel de métricas de diversidad superficial, se observa una evolución ascendente fruto de políticas sostenidas: el porcentaje de mujeres en la plantilla de España pasó de un 37% en 2016 a un 40,2% en 2019 (Accenture, 2019), y alcanzó un 42,5% en 2022, acercándose a su compromiso global de paridad para 2025 (Accenture, 2022). Sin embargo, la compañía no se limita al género; gestiona una fuerte diversidad profunda derivada de la coexistencia de cuatro generaciones, más de 70 nacionalidades y profesionales de distintos ámbitos formativos interactuando simultáneamente (Accenture, 2019).

Para evitar los riesgos de la fragmentación grupal (el “nosotros contra ellos”), la organización despliega un tejido de inclusión robusto. Destacan programas como el “Camino a la Inclusión”, redes de apoyo (como la red *Allies* de apoyo al colectivo LGBT+, con casi 3.000 profesionales involucrados en 2019), y la creación de un *Accessibility Center* para adaptar los recursos tecnológicos a las necesidades específicas de profesionales con discapacidad (Accenture, 2023).

6.4.2. Prácticas de inclusión y seguridad psicológica. En el marco teórico se establece que la diversidad sin seguridad psicológica lleva al silencio organizacional o a la falsa

armonía del *groupthink* (Edmondson, 1999; Janis, 1971). Accenture aborda este riesgo fomentando activamente una cultura donde disentir e informar de errores no sea penalizado. El Código de Ética Empresarial (COBE) de la entidad alienta explícitamente a los profesionales a "hablar sobre nuestras preocupaciones, sabiendo que la compañía no tolera las represalias" (Accenture, 2019).

Para reforzar la cohesión orientada a la tarea, algo especialmente importante en equipos tecnológicos que trabajan con metodologías ágiles (Moe et al., 2010), la compañía recurre a herramientas internas como Performance Achievement. Este sistema incorpora el módulo Team Engage, basado en las encuestas de Gallup, que invita a los miembros del equipo a compartir sus fortalezas individuales y, a partir de ahí, construir planes de acción conjuntos. No se trata solo de evaluar resultados, sino también de generar espacios donde las personas puedan entender mejor qué aporta cada uno al trabajo común. Según la propia compañía, este enfoque busca fomentar “la transparencia y la confianza” dentro de los equipos (Accenture, 2018).

En la práctica, este tipo de iniciativas funciona como una especie de recordatorio constante para evitar caer en la autocomplacencia. Mantienen viva la conversación dentro del equipo y animan a revisar cómo se está trabajando y cómo se puede mejorar. De esta forma, la comunicación abierta y el feedback continuo terminan actuando como ese “pegamento psicológico” que resulta tan necesario en entornos de trabajo híbridos y altamente interdependientes, donde la coordinación y la confianza no surgen por casualidad, sino que hay que cultivarlas día a día.

6.4.3. Proxies de cohesión funcional y rendimiento/innovación. La relación entre todos estos elementos y el rendimiento de la organización se hace especialmente visible en su capacidad para innovar. Cuando se crea un entorno donde las ideas diferentes no solo se permiten, sino que se encuentran y se contrastan de forma constructiva, algo interesante empieza a ocurrir: las perspectivas que en un primer momento parecen opuestas terminan enriqueciendo el proceso creativo. En el caso de Accenture, este tipo de dinámicas se refleja en su capacidad para mantener crecimientos a doble dígito en áreas consideradas parte de “lo Nuevo”, como Digital, Cloud o Seguridad, sectores donde la innovación constante es prácticamente una condición de supervivencia (Accenture, 2018; Accenture, 2019).

Además, la compañía ha impulsado de forma continua espacios diseñados específicamente para fomentar esa colaboración entre perfiles distintos, como los Liquid

Studios o el Digital Hub de Madrid. Estos entornos buscan precisamente facilitar el encuentro entre conocimientos, experiencias y formas de pensar diferentes. Y es ahí donde la diversidad profunda del talento cobra todo su sentido: cuando se integra bien, deja de ser solo una característica del equipo y se convierte en algo mucho más valioso, en soluciones reales y útiles para los clientes.

6.4.4. Uso y gobernanza de la IA y automatización. Conscientes de la paradoja de la inteligencia artificial descrita en la literatura, que puede tanto promover la equidad como reproducir sesgos (Cachat-Rosset & Klarsfeld, 2023), Accenture ha desarrollado un marco propio de “Inteligencia Artificial responsable”. Dentro de este enfoque, la compañía ha establecido un código ético específico para el uso de la IA, conocido como T.R.U.S.T., cuyo objetivo es garantizar que los algoritmos puedan ser revisados, comprendidos y evaluados desde criterios de transparencia y justicia.

Además, la organización reconoce de manera explícita un riesgo que cada vez preocupa más en el ámbito tecnológico: si los sistemas se entrenan con datos históricos sin una supervisión crítica, pueden terminar perpetuando desigualdades relacionadas con el género, la etnia o incluso el estatus socioeconómico. Por eso, el modelo insiste en que estos sistemas no deben operar de forma completamente autónoma, sino bajo una supervisión humana activa, que permita detectar posibles sesgos y corregirlos a tiempo (Accenture, 2023; Accenture, 2024).

Como oportunidad, la IA se está integrando para fomentar la inclusión en los procesos internos. Por ejemplo, a través del proyecto "Genoma del Empleado", la empresa utiliza modelos predictivos basados en IA para anticipar la formación que cada profesional necesita, personalizando su desarrollo y evitando la brecha de habilidades (*skills gap*) que tantas ansiedades genera en el sector (Accenture, 2019). Asimismo, la digitalización de su código ético a través de un *chatbot* inteligente (Chatbot COBE) permite guiar a los empleados de forma anónima para resolver dilemas éticos y detectar tendencias de preocupación en tiempo real, fortaleciendo la seguridad psicológica (Accenture, 2019).

Conclusión del Caso e Identificación de Vacíos: El análisis del caso de Accenture en España sugiere algo que la literatura organizacional (Joshi y Roh, 2009; Nishii, 2013; Williams y O'Reilly, 1998) lleva tiempo defendiendo: la diversidad, por sí sola, no garantiza mejores resultados. Para que realmente aporte valor, necesita ir acompañada de algo más. En concreto, de una inclusión activa, de un clima de seguridad psicológica y de

un liderazgo capaz de legitimar el disenso sin convertirlo en conflicto. Cuando estos elementos se combinan, la diversidad deja de ser solo una característica del equipo y empieza a funcionar como un verdadero motor de innovación y rendimiento.

Ahora bien, al intentar contrastar empíricamente la hipótesis planteada, aparecen limitaciones metodológicas importantes. Por un lado, cabe destacar que los informes corporativos de sostenibilidad utilizados poseen un sesgo estructural de autorrepresentación positiva, lo que hace necesario en futuras líneas contrastar estos hallazgos con fuentes externas independientes para dotar de mayor equilibrio al análisis. Por otro lado, el análisis documental muestra una cierta brecha en la evidencia disponible. Accenture publica de manera bastante detallada y verificada información sobre sus políticas organizativas a gran escala, es decir, a nivel corporativo o macro, así como datos generales sobre su capacidad innovadora. Sin embargo, esa transparencia no llega con la misma claridad al nivel de los equipos de trabajo.

En la práctica, esto significa que los documentos públicos no permiten observar con precisión qué ocurre en el día a día de los equipos. No es posible, por ejemplo, establecer una relación estadística directa que muestre que un equipo concreto, más diverso y con un clima más inclusivo, presenta una mayor cohesión orientada a la tarea o desarrolla productos con menos errores que otro equipo más homogéneo. Dicho de otro modo, aunque las políticas y resultados globales apuntan en una dirección coherente con la teoría, los datos disponibles no permiten comprobar esa relación con el nivel de detalle que sería deseable.

7. Conclusiones y Discusiones

El presente Trabajo de Fin de Grado permite concluir que la relación entre diversidad y rendimiento en el sector tecnológico no es lineal ni automática. Respecto a la Hipótesis Principal (H1), el análisis del caso la apoya de forma matizada: la diversidad estructural solo se traduce en cohesión de tarea e innovación si está mediada por un clima de seguridad psicológica e inclusión. Si estas condiciones no se dan, las diferencias pueden acabar derivando en dinámicas de categorización y cierto aislamiento dentro del grupo. En este contexto, la Hipótesis Auxiliar (H2), también se confirma bajo una condición estricta: la inteligencia artificial actúa como facilitadora de equidad organizativa

únicamente cuando se somete a una fuerte gobernanza ética y supervisión humana que mitigue el riesgo de reproducir sesgos históricos.

A partir de estos hallazgos se pueden extraer implicaciones prácticas importantes para las organizaciones tecnológicas españolas. Para que las políticas sean realmente efectivas, no basta con centrarse únicamente en el reclutamiento basado en cuotas demográficas superficiales. Es necesario ir más allá. En este sentido, resulta clave fomentar un liderazgo inclusivo que no solo esté en el discurso, sino que permita el disenso y favorezca una participación más equilibrada dentro del equipo. Además, la incorporación de herramientas algorítmicas en recursos humanos plantea un reto importante: si no se gestionan con transparencia, la opacidad tecnológica puede acabar afectando a la confianza y generando cierta fragmentación en los equipos.

En cuanto a las limitaciones metodológicas, es importante tener en cuenta que este estudio se basa en un análisis documental de informes corporativos oficiales. Este tipo de documentos, aunque útiles, suelen reflejar una visión más positiva de la organización, ofreciendo una perspectiva general que no permite captar del todo lo que ocurre en el día a día de los equipos. Además, al tratarse de un enfoque cualitativo, no es posible establecer relaciones causales de forma estricta. Por ello, para poder contrastar estas ideas con mayor rigor, sería necesario que futuras investigaciones incorporen diseños cuantitativos y longitudinales. En concreto, resultaría especialmente interesante aplicar encuestas sobre clima, seguridad psicológica y rendimiento directamente en equipos tecnológicos reales y en entornos de desarrollo ágil.

A nivel personal, este trabajo me ha hecho ver que, aunque la diversidad es algo cada vez más presente en las organizaciones, la inclusión no ocurre por sí sola, sino que es una decisión consciente. En un sector tecnológico tan centrado en la automatización y la eficiencia de la IA, resulta curioso comprobar que lo realmente diferencial sigue siendo algo muy humano: la necesidad de pertenecer y sentirse seguro.

Creo que el verdadero reto no estará solo en desarrollar una inteligencia artificial cada vez más avanzada, sino en asegurarnos de que su uso contribuya a crear entornos de trabajo donde las personas puedan sentirse seguras y aportar lo mejor de sí mismas.

8. Bibliografía

- Accenture. (2016). *Informe de responsabilidad empresarial España 2016*. https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/pdf/pdf-50/accenture-informe-spain_responsabilidad-empresarial-espana-2016-v2.pdf
- Accenture. (2018). *Informe de responsabilidad empresarial España 2018*. <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/pdf/pdf-100/accenture-spain-informe-responsabilidad-empresarial-2018v2.pdf>
- Accenture. (2019). *Memoria de sostenibilidad e información no financiera de Accenture en España 2019*. <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/pdf/pdf-117/accenture-acc-memoria-2019.pdf>
- Accenture. (2022). *Estado de información no financiera. Ejercicio fiscal 2022*. <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/markets/europe/document/Accenture-EINF-FY22.pdf>
- Accenture. (2023). *Estado de información no financiera. Ejercicio fiscal 2023*. <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-2/Accenture-EINF-FY23.pdf>
- Accenture. (2024). *Thrive with responsible AI: From risk mitigation to value creation*. <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-3/Accenture-Responsible-AI-From-Risk-Mitigation-to-Value-Creation.pdf>
- Accenture. (s.f.). *Inclusión y diversidad | Valor 360*. Recuperado de la web corporativa de Accenture España. <https://www.accenture.com/es-es/about/company/integrated-reporting-inclusion-diversity>
- Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., & Briggs, A. L. (2011). Getting specific about demographic diversity variables and team performance relationships: A meta-analysis. *Journal of Management*, 37(3), 709–743. <https://doi.org/10.1177/0149206310365001>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475–482. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0146167291175001>
- Cachat-Rosset, G., & Klarsfeld, A. (2023). Diversity, equity, and inclusion in artificial intelligence: An evaluation of guidelines. *Applied Artificial Intelligence*, 37(1), 2176618. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/08839514.2023.2176618>
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 7(3), 244–266.

- Carton, A. M., & Cummings, J. N. (2012). A theory of subgroups in work teams. *Academy of Management Review*, 37(3), 441–470. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/amr.2010.0322>
- Chinchilla, N., & Cruz, H. (2011). Diversidad y paradigmas de empresa: Un nuevo enfoque. *Revista Empresa y Humanismo*, 47–79. <https://doi.org/10.15581/015.14.4259>
- Contreras Contreras, F., & Olaya Guerrero, J. C. (2025). Revolucionando el desarrollo organizacional: La influencia de la inteligencia artificial en la transformación empresarial. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(1). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16466
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- De la Mora Yocupicio, A., Romo, A. S., & Ponce, Ó. E. H. (2022). Revisión teórica de la cohesión y su influencia en el desempeño laboral. *Vinculatégica EFAN*, 8(1), 143–152. <https://doi.org/10.29105/vtga8.1-334>
- Deloitte. (2023). *2023 global Human Capital Trends: New fundamentals for a boundaryless world*. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- DigitalES. (s.f.). *El sector tecnológico lidera la incorporación de habilidades blandas en el mercado laboral español*. <https://www.digitales.es/el-sector-tecnologico-lidera-la-incorporacion-de-habilidades-blandas-en-el-mercado-laboral-espanol/>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- El Referente. (2025). *Informe nacional de empresas tech 2025*. <https://elreferente.es/actualidad/informe-nacional-empresas-tech-2025/>
- Elizalde, L. H. (2017). *Manejando el disenso. Estrategias, tácticas y modelos de gestión*. La Crujía.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Fernandes, C. R., & Polzer, J. T. (2015). Diversity in groups. *Harvard Business Review*. <https://doi.org/10.1002/9781118900772.etrds0082>

- Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1950). *Social pressures in informal groups: A study of human factors in housing*. Harper.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/peps.12183>
- García, M. L. S., & Cardona, L. C. (2020). El capital intelectual y la generación de valor en el sector tecnológico. *Denarius*, (39), 77–94. <https://doi.org/10.24275/uam/izt/dcsd/denarius/v2020n39/Saavedra>
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96–107. <https://doi.org/10.5465/256901>
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12(4), 435–449. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.435.10635>
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184–200. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503_1
- Homan, A. C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. (2008). Bridging faultlines by valuing diversity. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1131–1142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1189>
- Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128–1145. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0015978>
- Jácome Ortega, M. J., & Lapo Maza, M. C. (2015). Integrado el pensamiento crítico en la dirección de empresas. *Revista Empresarial*, 9(36), 31–35.
- Janis, I. L. (1971). Groupthink. *Psychology Today*, 5(6), 43–46.
- Jansen, W. S., Otten, S., Van der Zee, K. I., & Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 370–385. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/ejsp.2011>
- Jara-Álvarez, G. X., Salgado-Ortiz, P. J., Santander-Salmon, E. S., & Quiñonez-Cabeza, B. M. (2024). Estrategias de diversidad e inclusión en procesos de reclutamiento asistidos por IA. *Revista Científica Ciencia y Método*, 2(4), 50–62. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v2/n4/53>
- Jerónimo, H. M., Henriques, P. L., & Carvalho, S. I. (2022). Being inclusive boosts impact of diversity practices on employee engagement. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 20(2), 129–147. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-05-2021-1175>

- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599–627. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/AMJ.2009.41331491>
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77–89. https://doi.org/10.1037/a0013077?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Lahiguera, C. P., Abad, A. Z., & Silla, J. M. P. (2009). Los procesos de participación social y participación orientada a la tarea y el aprendizaje como antecedentes de la cohesión grupal: Una perspectiva longitudinal. *Psicothema*, 21(2), 274–279.
- Lara Ballester, L. (2022). *Análisis de la relación entre el liderazgo y la seguridad psicológica en el sector de la tecnología de la información y comunicación: una revisión de la literatura* <https://hdl.handle.net/11000/27904>
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23(2), 325–340. <https://doi.org/10.2307/259377>
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological safety and promotive voice behavior. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92.
- Meyer, B., Schermuly, C. C., & Kauffeld, S. (2014). That's not my place: Psychological empowerment and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 955–974.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/1467-6486.00387>
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V., & Joyce, P. (2015). Managing inclusiveness and diversity in teams. *Human Resource Management*, 54(2), 217–239. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/hrm.21658>
- Moe, N. B., Dingsøyr, T., & Dybå, T. (2010). A teamwork model for understanding an agile team. *Information and Software Technology*, 52(5), 480–491. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2009.11.004>
- Nascimento-Schulze, C. M. (1993). Social comparison, group identity and professional identity. *International Journal of Social Psychology*, 8(1), 69–82. <https://doi.org/10.1080/02134748.1993.10821670>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/job.413>
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/amj.2009.0823>

- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover? *Academy of Management Journal*, 52(6), 1220–1240. https://doi.org/10.1037/a0017190?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Østergaard, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? *Research Policy*, 40(3), 500–509. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.11.004>
- Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2024). *Reglamento (UE) 2024/1689 por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial (Ley de Inteligencia Artificial)*. Diario Oficial de la Unión Europea (DOUE).
- Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring. *Proceedings of the Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 469–481. <https://doi.org/10.1145/3351095.3372828>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., et al. (2018). Inclusive leadership. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Rodríguez, C., & Vicente, R. D. (2015). ¿Por qué implementar Scrum? *Revista Ontare*, 3(1), 125–144. <https://doi.org/10.21158/23823399.v3.n1.2015.1253>
- Rodríguez-Rojas, Y. L. (2022). Salud y seguridad psicológicas en el trabajo: gestión de peligros y riesgos psicosociales. Panorama investigativo y normativo. SIGNOS, Investigación en Sistemas de Gestión, 14(1). <https://doi.org/10.15332/24631140>
- Sánchez Gardey, G. (s.f). *La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión*. Manuscrito pendiente de publicación, Universidad de Cádiz.
- Scandroglio, B., Martínez, J. S. L., & Sebastián, M. C. S. J. (2008). La teoría de la identidad social. *Psicothema*, 20(1), 80–89.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Sierra Medina, J. E., & Loaiza Cuartas, D. (2023). *La escucha activa como herramienta estratégica para el desarrollo laboral y organizacional*. Universidad Libre.
- Sobrino-García, I. (2021). Artificial Intelligence Risks and Challenges in the Spanish Public Administration: An Exploratory Analysis through Expert Judgements. *Administrative Sciences*, 11(102), 1–21. https://doi.org/10.3390/admsci11030102?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle

- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690–709. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85>
- Thatcher, S. M. B., & Patel, P. C. (2011). Demographic faultlines and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1119–1139. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0024167>
- Torres, M. H., Reicher, S., Morales, J. F., Gaviria, E., Morales, M. M., & Guirado, M. C. (2007). Categorización social y construcción de las categorías sociales. *Psicología social*, 169–194.
- Tukiran, M., & Desianti, L. C. (2025). The Role of Training and Development in Enhancing Employee Engagement: A Systematic Literature Review. *Feedforward: Journal of Human Resource*, 5(2). <https://doi.org/10.19166/ff.v5i2.10268>
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022 <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.89.6.1008>
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization Science*, 10(6), 777–790. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1287/orsc.10.6.777>
- Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.