



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

**LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD:  
ASPECTO CLAVE EN LA  
OPTIMIZACIÓN DE EQUIPOS DE  
TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES.**

**Autor: Clara Posadas Muñoz**

**Directora: María José Martín Rodrigo**

Madrid

Abril 2014

200901106



**LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD: ASPECTO CLAVE EN LA OPTIMIZACIÓN DE  
EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES.**

*“La visión sin acción es un sueño. Acción sin visión es simplemente pasar el tiempo. Acción con visión es hacer una diferencia positiva.”*

John Francis.

## RESUMEN

El presente estudio pretende analizar los efectos que tiene la diversidad sobre la eficacia y la optimización de los equipos de trabajo, para definir unas claves o principios de la gestión de la diversidad, que sirvan como guía de actuación para las organizaciones en un futuro y se conviertan en modelo óptimo de gestión de los equipos de trabajo. Para ello hemos realizado un análisis de contenido de las fuentes bibliográficas de autores reconocidos en la materia, tratando de contrastar las hipótesis establecidas. Como conclusión, se establecen una serie de argumentos que confirman las hipótesis y corroboran el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

**Palabras clave:** Gestión de la diversidad, equipos de trabajo, optimización.

## ABSTRACT

The present studio pretends to analyze the effects of diversity on the effectiveness and optimization of working teams, with the aim of defining some keys or principles of diversity management that could be used by organizations in the future, becoming thus an optimal model of team work management. We have realized a bibliographic analysis of well-known personalities in the field, so as to contrast the different proposed hypothesis. As a conclusion, we found several arguments that confirm the referred hypothesis and enable the fulfillment of this investigation's objectives.

**Key words:** Diversity management, working teams, optimization.

## ÍNDICE DE EPÍGRAFES

<b>1. Introducción</b> .....	1
1.1 Objeto de Estudio .....	2
1.2 Objetivos del trabajo .....	2
1.3 Metodología .....	3
1.3.1 Análisis de Contenido .....	4
1.4 Hipótesis de Trabajo .....	6
1.5 Estructura de la Investigación .....	7
<b>2. La Gestión de la Diversidad: Importancia y estado de la cuestión</b> ..	8
2.1 Conceptualización de la Gestión de la diversidad .....	10
2.2 Relevancia y estado de la cuestión.....	16
<b>3. Gestión de Equipos de Trabajo</b> .....	17
3.1 Importancia, relevancia y estado de la cuestión .....	17
3.2 El desempeño de los equipos de trabajo .....	22
3.3 Objetivos organizacionales de los equipos de trabajo .....	28
3.4 Tipología de equipos de trabajo .....	31
3.5 Características de los equipos de trabajo .....	33
<b>4. Efectos de la diversidad sobre los equipos de trabajo</b> .....	37
<b>5. Análisis de Resultados</b> .....	54
<b>6. Conclusiones</b> .....	60
<b>7. Bibliografía</b> .....	64

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. <i>Gráfico 1: Metáfora del Iceberg</i> .....	12
2. <i>Gráfico 2: Elementos básicos de los equipos</i> .....	21
3. <i>Gráfico 3: La Curva de desempeño</i> .....	25
4. <i>Gráfico 4: Objetivos organizacionales de los equipos</i> .....	28
5. <i>Gráfico 5: Tipología de equipos de trabajo</i> .....	31
6. <i>Gráfico 6: Características de los equipos de trabajo</i> .....	37
7. <i>Gráfico 7: Fases del Proceso de Toma de Decisiones</i> .....	41
8. <i>Gráfico 8: Efectos de la Diversidad sobre la Comunicación</i> ...	50

## 1. Introducción

La Gestión de la Diversidad es, de forma buscada o no, uno de los retos más importantes de los últimos años en las organizaciones.

Como bien sabemos, las organizaciones tienen la misión de crear riqueza, obtener beneficios y generar valor. Sin embargo, esto no significa que únicamente se obcequen con el rendimiento económico a corto plazo, sino todo lo contrario, ya que, para obtener dicho rendimiento de forma sostenida en el tiempo, es necesario tener en cuenta muchos otros aspectos. Aspectos, que son los que verdaderamente generan valor para la organización. Y precisamente, la Gestión de la Diversidad, es uno de estos aspectos cada vez más importante.

De hecho, la evidencia empírica pone de manifiesto que la diversidad aporta valor a la empresa a través de una mayor creatividad, el crecimiento de la reputación y la calidad del capital humano. Además, la relevancia y oportunidad de una investigación sobre la Gestión de la Diversidad está determinada por numerosos factores, entre los que destaca su inevitabilidad en la sociedad del siglo XXI.

De esta forma, el gran reto radica, sin duda, en ser capaces de pasar de la aceptación a la gestión. La primera etapa en el camino hacia la Gestión de la Diversidad ha sido básica y esencial: luchar contra la discriminación, estableciendo un suelo legal que determine unos mínimos y promueva la inclusión de diferentes colectivos en el mercado en condiciones de igualdad. Sin embargo, la segunda etapa, se refiere a la gestión, es decir, al desarrollo e implantación de nuevas culturas organizativas y medidas reguladoras que no sólo toleren la diversidad, sino que cuenten con las herramientas adecuadas para extraer el máximo beneficio de esta diversidad.

Por ello, consideramos la presente investigación como un pequeño paso más hacia el logro de esta segunda etapa, con la fuerte creencia de que la adecuada Gestión de la Diversidad, constituye una de estas herramientas capaces de optimizar el desempeño de los equipos de trabajo para obtener el mayor resultado posible, como trataremos de demostrar a continuación.

## 1.1 Objeto de Estudio

El objeto del presente trabajo consiste en estudiar los efectos que tienen la diversidad sobre la eficacia y la optimización de los equipos de trabajo. Pretendemos analizar qué claves o principios de la gestión de la diversidad pueden constituirse en modelo de gestión de los equipos de trabajo óptimo para éstos.

## 1.2 Objetivos del trabajo

Los objetivos del presente trabajo de investigación son los siguientes:

- ❖ Definir unas claves o principios de gestión de la diversidad en los equipos de trabajo, que sirvan como guías de actuación en las organizaciones para la optimización de sus equipos de trabajo.
- ❖ Conocer las condiciones necesarias en las que la diversidad adecuadamente gestionada se transforma en una ventaja competitiva para los equipos de trabajo
- ❖ Determinar la capacidad de los equipos de trabajo para contribuir al afianzamiento de una cultura organizativa sólida donde se fomente el aprendizaje colectivo.
- ❖ Determinar el impacto de la gestión de la diversidad en la evolución, desarrollo y desempeño de los equipos de trabajo
- ❖ Conocer los mecanismos a través de los cuales la diversidad ejerce un efecto positivo y negativo para los equipos de trabajo



### 1.3 Metodología

En el desarrollo del presente trabajo de investigación, el enfoque de investigación a seguir para alcanzar el objetivo general propuesto, se ha basado en la observación y en la indagación con el fin de llegar a unas claves o principios de gestión de la diversidad en los equipos de trabajo, que pongan de manifiesto determinadas conclusiones y sirvan como guías de actuación en un futuro.

Hablamos de una investigación inicialmente descriptiva que “es el tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del problema en cuestión” (Malhotra, 1997), a través de la cual hemos intentado sintetizar brevemente los principales elementos y singularidades, tanto de la diversidad, como de los equipos de trabajo.

Posteriormente, se ha llevado a cabo un exhaustivo análisis de los efectos de la diversidad sobre los equipos de trabajo que nos invitan a dar un paso más hacia la concreción de unas claves de actuación, para concluir con una investigación causal, intentando establecer la relación de dichas variables, gestión de la diversidad y equipos de trabajo en base al *background* que determina el comportamiento de cada uno de los individuos componentes, con el fin de comprender su influencia sobre el desempeño óptimo de los equipos de trabajo en las organizaciones.

Para ello, el enfoque epistemológico a seguir es el propio de una investigación inductiva, de forma que hemos examinado los datos recogidos para inferir unas proposiciones y conclusiones que son las claves o principios para la gestión de la diversidad con el objetivo de optimizar el funcionamiento y desarrollo, así como, los resultados de los equipos de trabajo, con la intención de generalizarlas y difundir su uso.

Esta tipología de enfoque investigador se caracteriza por estar basado en preguntas de investigación y presentar una clara preferencia por metodologías cualitativas. Así, nos decantamos a la hora de realizar el trabajo, por este tipo de metodología, centrada en comprender el comportamiento desde el marco de referencia del actor y orientada al descubrimiento exploratorio, expansionista, descriptivo,

inductivo y subjetivo. Más específicamente, nos decantamos por la recopilación de información documental y por el método de la revisión bibliográfica, que consiste en extraer, recopilar, organizar, analizar y sintetizar la información, ya existente, sobre el tema señalado para finalmente llegar a unas conclusiones.

Concretamente, se trata de trabajar con fuentes que proporcionan datos secundarios, es decir, con información proveniente de otras investigaciones llevadas a cabo por diferentes autores, con experiencia y conocimiento sobre la temática que se aborda, para elaborar un texto que permita al lector interesado un acceso acotado y sintetizado sobre la gestión de la diversidad, al mismo tiempo que incorpora unas claves o principios orientativos al respecto.

A continuación, explicaremos en detalle el análisis de contenido como procedimiento metodológico más específico a seguir, profundizando en la labor de investigación llevada a cabo para el desarrollo del presente trabajo.

### 1.3.1 Análisis de Contenido

El análisis de contenido consiste en el método enfocado al estudio y análisis de las comunicaciones e informaciones existentes en relación a la temática indicada.

Como hemos señalado anteriormente, se trata de un estudio en un ámbito eminentemente cualitativo, cuyas principales características han sido recogidas por López Noguero (2002), entre las que destacan la recursiva, la categorización, la holística y en algunos casos, el análisis estadístico.

En relación al presente trabajo hemos procedido al análisis del contenido en base a diversos textos, entre los que incluimos, escritos de autores reconocidos en la materia, planes formativos, artículos, modelos, lecturas, tesis doctorales etc.

Si bien es cierto que la primera tarea a la que se enfrenta un investigador consiste en conocer la documentación sobre la que va a desarrollar su escrito, procederemos pues, a llevar a cabo una fase fundamental, que es el análisis de los documentos referentes al tema a estudiar.

Es conveniente señalar que de entre todas las fuentes susceptibles de análisis, la

fuerza documental más importante, es el vestigio escrito, por tanto, dada su relevancia y dada la abundancia y heterogeneidad de documentos e información disponible, hemos tratado de acotar nuestra investigación y de conferirle un carácter más riguroso centrándonos únicamente en documentos impresos, ya sean libros, revistas, artículos, memorias, anuarios y tesis. No obstante, también procede indicar que el documento escrito, como fuente de información, tiene carácter secundario, por lo que no ofrece una descripción objetiva y directa, sino que es el resultado de la percepción e interpretación del escritor, la cual, en ocasiones, puede ser imparcial e incompleta.

Así pues, a la hora de enfrentarnos al análisis de los distintos textos escritos hemos procedido comparando documentos y mensajes de varias fuentes, que posteriormente indicamos en la bibliografía. Todos y cada uno de los documentos ha sido cuidadosamente revisado y estudiado para obtener de él la información que se deseaba.

Hemos seguido un método esencialmente extensivo, recurriendo a gran cantidad de documentos, aunque, determinadas informaciones más relevantes han sido estudiadas con mayor detenimiento, y por tanto, llevando a cabo un método intensivo.

A su vez, hemos procurado destacar el sentido y características fundamentales de la documentación, centrándolo la crítica en una interpretación personal y subjetiva, y analizando internamente el texto, de forma que no es el estilo de texto lo se pretendía analizar, sino el conjunto de ideas expresadas en él.

Concretando la búsqueda, hemos utilizado diversas bases de datos como Google Scholar, Dialnet y Financial Times para obtener la información inicial. A continuación, profundizando más en la investigación realizada, cabe señalar que nos hemos basado en el libro de Kenneth A. Dubin (2011) y en el “Libro Blanco sobre la Gestión de la Diversidad”, fruto la colaboración conjunta de entidades como CELA-IESE, Sagardoy Abogados, y CREADE, para analizar el contenido en relación a la diversidad y a su gestión, posteriormente, la información sobre los equipos de trabajo ha sido recabada de una bibliografía entre la que destacan varios modelos de gestión propuestos por la Universidad Autónoma, Carlos III, ESADE Business School, entre otros.

Finalmente, en cuanto a los efectos de la diversidad en los equipos de trabajo y

las conclusiones finales a las que hemos llegado, han sido dilucidadas en base a la propuesta planteada por Gonzalo Sánchez Gardey, en su estudio sobre “La diversidad en los grupos de trabajo” y, en base al artículo publicado en la revista Visión Gerencial, por Francisco García Fernández y Ana Emilia Cordero Borjas titulado “Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento”.

Conviene subrayar, por último que el análisis de contenido es la técnica más elaborada y la que goza de mayor prestigio científico en el campo de la observación documental.

#### 1.4 Hipótesis de Trabajo

Las hipótesis establecidas en el presente trabajo son las siguientes:

- Hipótesis I: La efectividad de los equipos de trabajo aumenta con el grado de diversidad de perfiles humanos que lo integran.
- Hipótesis II: Si se dan las condiciones adecuadas, la diversidad puede transformarse en una ventaja competitiva para el equipo de trabajo.
- Hipótesis III: La diversidad en los equipos de trabajo refuerza el aprendizaje y fomenta la integración si se da una eficaz y óptima gestión de la misma.
- Hipótesis IV: La cohesión y coordinación en los equipos de trabajo permite gestionar la diversidad para su máximo aprovechamiento.
- Hipótesis V: Si la diversidad de los equipos de trabajo consigue motivar a sus integrantes a compartir sus conocimientos, se incrementa la productividad de todo el equipo.

## 1.5 Estructura de la Investigación

La investigación que proponemos se organiza en base al logro de los objetivos propuestos, de manera que expone inicialmente el aumento de la sensibilidad por la Diversidad y su Gestión en el apartado segundo, remarcando sus aspectos más destacados y profundizando en la reciente actualidad de la cuestión, en base a destacadas publicaciones de conocidos profesionales entendidos del tema.

A continuación, en el tercer capítulo, abordamos la Gestión de los Equipos de Trabajo, comenzando por su importancia, relevancia y estado de la cuestión para contextualizar el ámbito en el que operan, y posteriormente, sintetizar los aspectos más característicos de los mismos, como son la tipología, los objetivos, el desempeño etc.

En el cuarto apartado, procedemos a detallar los Efectos de la Diversidad sobre los Equipos de Trabajo, que nos permitirán obtener, posteriormente, en la quinta parte, un conjunto de claves o principios de gestión de la diversidad, definidos para servir como referencia a las organizaciones y equipos de trabajo, conforme establece el Análisis de Resultados.

Por último, en el apartado seis, recogemos las conclusiones extraídas de la investigación, en base a las hipótesis planteadas inicialmente.

## 2. La Gestión de la Diversidad: Importancia y estado de la cuestión

La Gestión de la Diversidad hoy, es un reto importante: es más, se ha convertido en un desafío para las organizaciones que han apostado por un crecimiento global en un escenario altamente competitivo y orientado a los resultados.

De hecho, hay muchos estudios que constatan la propuesta de valor de la gestión de la diversidad en el ámbito laboral. En concreto, el estudio titulado “El coste y beneficio de la Diversidad” (2003), publicado por la Comisión Europea, en el que se exponen las ventajas de plantillas de profesionales con perfiles diferentes, entre las que destacan, el fortalecimiento de valores culturales dentro de las organizaciones, la mejora de la reputación de la compañía, el refuerzo de las políticas de atracción y retención del talento, el incremento de la motivación y la eficiencia de la plantilla, y la estimulación de la innovación y creatividad de los empleados.

Así, en esta nueva era en la que el *modus operandi* de las organizaciones se instala en la gestión de proyectos liderados por equipos de trabajo, es necesario que éstos sean capaces de ofrecer soluciones, respuestas y logros innovadores acordes a los retos y objetivos planteados. (Sims, Salas y Burke, 2005).

Los equipos de trabajo constituyen en la actualidad, un nuevo modelo operativo que es cada vez más solicitado por las empresas, y cuya creciente demanda, se fundamenta principalmente en los resultados positivos de múltiples investigaciones que informan sobre las relaciones directas entre el trabajo realizado por equipos y la calidad de la oferta de las organizaciones (Gibson, Porath, Benson y Lawler, 2007).

Precisamente por ello, ante esta relación directa entre los equipos de trabajo y la calidad y resultados de la oferta de una organización, se han llevado a cabo numerosos estudios e investigaciones sobre la necesidad de medir el impacto que la gestión de los recursos humanos tiene en los resultados, convirtiéndose así “en un imperativo actual, asegurar la contribución de valor al negocio a través de la gestión efectiva del capital humano” (Torres, 2005).

Todas estas nuevas necesidades surgen como resultado del cambio sufrido en la investigación sobre recursos humanos y de la transformación vivida en las

interrelaciones existentes entre los individuos, que cada vez abarcan más territorio. De esta forma, podemos decir que la idea fundamental de este cambio radica en el giro desde una concepción micro del análisis de dicha gestión hacia una concepción macro o más estratégica de la misma (Delery y Doty, 1996).

De esta forma, tanto la práctica de la gestión humana como las investigaciones que se llevan a cabo sobre la misma, se encuentran en un profundo estado de cambio que tras la primera década del siglo XXI podemos considerar ligeramente asentado.

Concretamente, esta transformación consiste en el iniciado proceso de transición entre una perspectiva tradicional de función administrativa y mecánica a una función estratégica, de corte más generalista, basada en el desarrollo del conocimiento, lo cual supone un incremento considerable del interés y la investigación dedicada al descubrimiento de los desarrollos y tendencias que en el ámbito internacional presenta este campo. (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006).

En este ámbito, queremos indicar que el principal objetivo que nos compele es identificar una serie de claves fruto de la gestión de la diversidad en el desarrollo del *background*<sup>1</sup> de los equipos de trabajo, que les permitan ofrecer respuestas rápidas, innovadoras, flexibles y asimismo, conclusiones ajustadas a los problemas y retos planteados, promoviendo, por tanto, el rendimiento y mejorando la satisfacción de las necesidades y el logro de los resultados.

Y de este modo demostrar que el éxito de las organizaciones y la producción global de conocimiento depende en gran medida de la adecuada gestión de la diversidad de los equipos de trabajo en las organizaciones (Wuchty, Jones, Uzzi, 2007).

---

<sup>1</sup> *Background*: Se define como la combinación de influencias que forman a una persona – conjunto de conocimientos, actitudes, habilidades, competencias, talentos y experiencias – y afectan de una manera directa a su personalidad.

## 2.1 Conceptualización de la Gestión de la diversidad

Como el propio Kenneth A. Dubin (2011) señala<sup>2</sup> “la diversidad es una realidad social, un reto para la gestión empresarial y una gran oportunidad de negocio”, sin embargo, es necesario concretar tal concepto para poder materializarlo.

Por su parte, la Real Academia Española define la diversidad como “variedad, desemejanza, diferencia, abundancia, gran cantidad de varias cosas distintas”.

Sintetizando estas dos concepciones de la diversidad, tanto en su aspecto más subjetivo - Kenneth A. Dubin -, como en su aspecto más objetivo – RAE-, podemos decir que la diversidad es un concepto muy amplio que comprende dos grandes ámbitos diferentes, el conocido por el propio Kenneth como “diversidad identitaria, dicese de las diferencias relacionadas con el sentido de pertenencia de una persona a una categoría social -género, etnia, raza, nacionalidad, discapacidad, etc.” y el cognitivo que está relacionado con las diferentes formas de pensamiento, las creencias, los valores, preferencias, actitudes etc. y que es definido por el propio autor como “diversidad cognitiva”.

Si bien es cierto que la palabra diversidad en sentido común tiende a transmitir una concepción identitaria, es de gran relevancia señalar que analizando la bibliografía sobre diversidad y empresa observamos que es precisamente la diversidad cognitiva la concepción que precisa las diferencias más relevantes respecto de la misma, y que, inciden sobre el funcionamiento y la optimización de los equipos de trabajo en las organizaciones.

Por eso mismo, según las fuentes bibliográficas que hemos consultado podemos inferir principalmente dos ideas, que son las que se ponen de manifiesto al hablar de diversidad:

---

<sup>2</sup> Este análisis se fundamenta sobre todo en los trabajos de Kenneth A. Dubin, quien ha basado sus conclusiones en numerosos proyectos relacionados con los planes de igualdad, la diversidad, la gestión del talento, la gestión del cambio y los sistemas de alto rendimiento.



- La heterogeneidad de los equipos es un elemento clave de la diversidad, y precisamente, de las diferencias existentes entre los individuos surge la necesidad de plantearnos su gestión.

- Las únicas diferencias relevantes para las organizaciones son aquellas que afectan a las relaciones establecidas entre los miembros de los equipos de trabajo, puesto que directa e indirectamente afectan a los resultados.

Por tanto, en línea con lo anterior, cabe señalar que una manifestación gráfica para la explicación de dicha diferenciación, empleada por numerosos autores ha sido la metáfora del iceberg, que hace mención a las dos dimensiones de la diversidad incidentes sobre el desempeño de los equipos de trabajo:

- **Características visibles**, inmutables, perceptibles por los sentidos y que suelen incluir aspectos socio-demográficos como género, edad, etnia etc.

- **Características invisibles**, que comprenden aspectos como las capacidades, los conocimientos, las experiencias, las habilidades, aptitudes, actitudes y comportamientos de una persona, es decir, el conjunto del *background*, capaz de determinar la personalidad de un individuo.

A continuación observamos el *Gráfico 1* en el que se representa la *Metáfora del Iceberg*, manifestando la importancia de los aspectos no visibles:

**Metáfora del Iceberg**



Fuente: Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad.

A su vez, la presente representación aporta la diferenciación entre diversidad identitaria y diversidad cognitiva, indicando además el carácter visible e invisible de ambas respectivamente. Lo que pone de manifiesto que aunque existan numerosas diferencias ciertamente físicas que inicialmente puedan considerarse como más relevantes, haciendo que la diversidad resulte evidente, es precisamente, la concepción cognitiva, es decir, las características no visibles de la diversidad, las que verdaderamente crean las diferencias, ponen de manifiesto la presencia de la diversidad y confieren el carácter heterogéneo al equipo, suponiendo en múltiples ocasiones significativas repercusiones sobre el rendimiento de los equipos de trabajo.

Numerosas han sido las investigaciones llevadas a cabo sobre el tema desde que ha adquirido relevancia, precisamente, hasta el punto de que incluso la legislación ha realizado su aportación al respecto. De esta forma, tanto en la propia normativa interna como en la comunitaria se recoge la gestión de la diversidad, con la finalidad de salvaguardar los derechos, y garantizar y otorgar oportunidades empresariales a

diferentes personas de diversos grupos sociales, mediante el incremento de las obligaciones empresariales.

También es conveniente señalar que la diversidad no se circunscribe al ámbito legal, ni mucho menos, sino que está presente en todos los ámbitos de la sociedad, y especialmente, en el mundo de las organizaciones donde supone una oportunidad para mejorar la productividad organizativa, acceder a nuevos mercados y vincular mejor las políticas de responsabilidad social a los objetivos estratégicos de la organización, con la finalidad efectiva de gestionar de forma óptima la diversidad cognitiva.

De esta forma, es una realidad el hecho de que se han llevado a cabo numerosos estudios de las principales dimensiones de la diversidad con la intención de analizar y medir el impacto de la diversidad en las relaciones personales, sociales y laborales de los individuos, lo que pone de manifiesto la creciente necesidad de desarrollar la capacidad de gestionar la diversidad, porque verdaderamente constituye la clave de optimización de los equipos de trabajo. Así, podemos decir que la gestión de la diversidad es una variable que ha sido considerada sumamente relevante en la configuración de los equipos de trabajo tanto a nivel internacional como nacional (Freedman, 2008).

Esta gestión de la diversidad se debería llevar a cabo en dos ámbitos principales:

- **Cultural**, el cual podría identificarse como una conjunción de las concepciones identitaria y cognitiva de la diversidad.
- **Corporativo u organizacional**, que supone la posibilidad de combinación de los distintos modos de operar de cada cultura corporativa para obtener sinergias, tanto en cuanto a experiencias, como en cuanto a métodos de trabajo, procesos, conocimiento del mercado, posibilidades de economías de escala, diversificación geográfica, adquisición de nuevos mercados y clientes etc.

Por tanto, esta concepción corporativista y organizacional de la gestión de la diversidad implica que las personas al trabajar en una determinada compañía deberán ajustarse en mayor o menor grado a las normas, valores, ideas y formas de trabajar de esa empresa, es decir a la identidad de la misma.

Si bien es cierto que recientes investigaciones muestran un creciente influjo del poder de la cultura nacional sobre los seres humanos y no sobre las organizaciones (Adler, 2002), esto, sorprendentemente, no pone de manifiesto el proceso globalizador que están experimentando todas y cada una de nuestras sociedades hoy en día y que, constata la necesidad y la demanda de perfiles cada vez más variados y más polivalentes capaces de adaptarse con facilidad al entorno de la nueva organización, en detrimento de la afinidad existente entre el individuo y su propia cultura nacional (Schneider, 2006).

Así, llegamos a la conclusión de que en relación a la conceptualización de la gestión de la diversidad, aún nos movemos en un terreno ambiguo y difícilmente definido por los expertos. Por lo tanto, en este contexto confuso, y, de entre toda la bibliografía consultada, nos decantamos por la definición propuesta por Myrtha Casanova (2008):

“Gestión de la Diversidad es una estrategia corporativa orientada a la creación de un soporte incluyente para los perfiles diversos de las personas que optimiza la eficacia del proceso empresarial. Un clima de satisfacción para los empleados genera resultados”. (Casanova, 2008).

A partir de la presente definición podemos observar cinco elementos que como indican Alonso y Martínez (2009, p.30-31) podrían ser agrupados en tres dimensiones, que establecen los distintos campos de estudio de la diversidad:

- **El nivel de la Gestión de la Diversidad en las organizaciones:** Se trata de un elemento estratégico para la empresa. La Gestión de la Diversidad es una iniciativa asociada a la alta dirección y exige su compromiso porque tiene incidencia directa sobre los resultados de la compañía. Aunque se trata de una iniciativa estrechamente vinculada a la Gestión de Personas, debe alcanzar todas las áreas de la organización, teniendo también presente la relación con los clientes y con los proveedores. Debe ser considerada un componente de la misión y la visión corporativas.

- **La Gestión de Personas:** La inclusión de las personas integrando sus características individuales para lograr su satisfacción en el puesto de trabajo. La empresa diseña sus políticas de Gestión de Personas con flexibilidad, con la intención de proporcionar unas condiciones de trabajo adecuadas a cada trabajador, que le permitan sentirse satisfecho y con disposición a contribuir a la organización. Se trata de una premisa básica de la Gestión de la Diversidad: reconocer las diferencias entre las personas al establecer unas condiciones de trabajo adecuadas a su especificidad producirá una mejora significativa en su desempeño.

- **La Gestión de Empresa:** Con vistas a optimizar la eficacia de los procesos y mejorar los resultados. La Gestión de la Diversidad contribuye a crear y preservar las condiciones que permiten una mejora en la cadena de valor. Una gestión proactiva, que incluya las personas independientemente de sus características individuales, producirá efectos significativos en los procesos de producción que se apreciarán en los resultados de la empresa.

Por tanto, basándonos en dicha distinción podemos afirmar que el campo de investigación sobre la gestión de la diversidad que vamos a estudiar es el referido al ámbito de las organizaciones, de esta forma, buscamos una visión globalizada y estratégica de la organización sin perder de vista a las personas que constituyen el elemento clave y fundamental de las mismas.

## 2.2 Relevancia y estado de la cuestión

La gestión de la diversidad es un tema de gran relevancia en la actualidad, abierto a la investigación y con importantes perspectivas de futuro. La diversidad es un elemento que puede contribuir a la eficacia de las organizaciones, fomentar una mayor flexibilidad y creatividad y una mejor resolución de problemas al evitar las influencias del resto del grupo, en el caso de los homogéneos. A su vez, gracias a una eficaz gestión de la diversidad, la variedad de experiencias y perspectivas culturales permitirá alcanzar valiosas y enriquecedoras soluciones.

Si bien es cierto que la gestión de la diversidad hoy está a la orden del día, también podemos decir que esto no era así, no hace mucho tiempo. Su carácter innovador se pone de manifiesto cuando empieza a cobrar importancia a mediados de la primera década del año 2000, cuando numerosos expertos e investigadores comienzan a preocuparse cada vez más por el papel que realizan las personas en las organizaciones y cómo influyen en la empresa las distintas circunstancias que experimenta día a día el ser humano.

Alonso y Martínez (2009) ponen de manifiesto esta repentina relevancia de la gestión de la diversidad a través de las siguientes referencias:

- Las publicaciones de la Comisión Europea: *“The Costs and Benefits of Diversity”*. CE, 2003 y *“The Business Case for Diversity”*. CE, 2005.

- El libro de Celia de Anca y Antonio Vázquez-Vega, *“La Gestión de la Diversidad en la empresa actual (2005)”*.

Sin embargo, es en el año 2007 cuando realmente la idea cobra verdadera importancia y comienza su frecuente aparición en los medios comunicativos, así como en la prensa generalista a través de la publicación *“Libro Blanco sobre la Gestión de la*

*Diversidad en la empresa española: Retos, oportunidades y buenas practicas”*,

A su vez, en el 2008 se mantuvo la hegemonía de este nuevo interés surgido por la gestión de la diversidad cuando se publicaron en enero y en octubre de ese año, respectivamente:

- “*La diversidad enriquece a las empresas*”<sup>3</sup>, artículo publicado por el diario Expansión y Empleo con motivo del octavo aniversario de su cabecera.

- “*Continuing Diversity Journey: Business Practices, Perspectives and Benefits*”, informe publicado por la Comisión Europea.

Así, podemos concluir que a continuación trataremos un tema de actualidad, interés y relevancia, que tiene como principal reto convertirse en el “motor de crecimiento de las organizaciones” (Fresno, Morales, Muñiz y Wullich, 2011).

### **3. Gestión de Equipos de Trabajo**

#### **3.1 Importancia, relevancia y estado de la cuestión**

Hace unos 25, 30 años las empresas que introdujeron equipos en sus procesos de producción se convirtieron en noticia porque suponía la novedad y la innovación. Hoy en día, ocurre justamente lo contrario. Aquella organización que no hace uso de los equipos en su esquema organizacional y de trabajo, es la que es noticia.

Actualmente, más de la mitad de las empresas *Fortune 500* trabajan con empleados organizados en equipos. Cada vez es mayor el número de pequeñas y medianas empresas manufactureras y de todos los tipos, que están usando equipos en su

---

<sup>3</sup> LLOPIS, G. (2011): Diversity management is the key to growth: make it authentic. Forbes, 13 Junio 2011.

producción<sup>4</sup>. Y probablemente no se trate de una moda puntual, sino que la popularidad de los equipos continúe y haga estragos, porque las recientes investigaciones llevadas a cabo evidencian que los equipos superan comúnmente a las personas de forma individual en su desempeño cuando las tareas que se realizan requieren múltiples destrezas, criterios y experiencias<sup>5</sup>.

El propio paso del tiempo pone de manifiesto que conforme se desarrolla el proceso de reestructuración de las organizaciones con la finalidad de competir con mayor eficacia y eficiencia, éstas han recurrido a los equipos como una mejor forma de usar el talento de los empleados. Se han publicado numerosas investigaciones que concluyen que los equipos son más flexibles y sensibles a los acontecimientos cambiantes que los departamentos tradicionales u otros grupos de trabajo permanentes. También que tienen la capacidad de integrarse, distribuirse, diluirse, volverse a juntar y centrarse en algo, para concluir desintegrándose rápidamente.

De esta forma, los equipos se han convertido en la referencia del ser humano para interactuar con sus semejantes, y en el medio a través del cual las organizaciones buscan incrementar su desempeño y mejorar las ventajas competitivas que posean con la finalidad de lograr los objetivos que se han propuesto.

Así, Robbins y Coulter (2005) definen los equipos de trabajo como aquellos “Grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico usando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y destrezas complementarias”.

De esta definición y del propio concepto de equipo de trabajo, inferimos y extraemos la idea de que en un equipo de trabajo, los esfuerzos individuales combinados de los distintos miembros del mismo, dan como resultado un nivel de

---

<sup>4</sup> Citado en C. Joinson, “Teams at Work”, *HRMagazine*, mayo de 1999, p.30; y P. Strozniak, “Teams at Work”, *Industry Week*, 18 de septiembre de 2000, p.47

<sup>5</sup> Ver, por ejemplo, S.A. Mohrman, S.G. Cohen y A.M. Mohrman Jr., *Designing Team-Based Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 1995; P. MacMillan, *The Performance Factor: Unlocking the Secrets of Teamwork*, Nashville, TN: Broadman & Holman, 2001; y E. Salas, C.A. Bowers y E. Eden (eds.) *Improving Teamwork in Organizations: Applications of Resource Management Training*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002.



desempeño mucho mayor que la suma de las distintas contribuciones individuales; y lo hacen generando sinergias a través del esfuerzo combinado, compenetrado y organizado de los mismos, transformando así, grupos en equipos eficaces y productivos.

Si bien, también cabe señalar que por las leyes de la naturaleza, el ser humano es un ser social, de forma que tiende a unirse y relacionarse con otros individuos para la consecución de determinados fines. Pudiendo surgir esta unión, de forma totalmente inesperada y espontánea o, planeada y estructurada, es necesario definir las diferencias existentes entre los equipos de trabajo y los grupos de trabajo, ya que cada uno puede repercutir de distinta forma sobre el comportamiento de los diversos miembros de estos dos tipos de agrupaciones.

A su vez, bien es sabido que ambas formaciones poseen características muy diferentes como han indicado numerosos autores y como manifestamos a continuación.

Así, un grupo de trabajo como define Stephen P. Robbins<sup>6</sup> (1998) “consiste en dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, que se han reunido para lograr objetivos particulares”.

De esta forma, observamos que los grupos de trabajo interactúan principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada miembro a realizar su trabajo con mayor eficiencia y eficacia. Sin embargo, estos grupos no tienen la necesidad ni la oportunidad de participar en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto, puesto que buscan el cumplimiento de sus propios objetivos individuales.

Algunas de sus características principales, según señala Adrian Furnham<sup>7</sup> (2001), son:

---

<sup>6</sup> Stephen P. Robbins, “La Administración en el mundo de hoy”, 1ª Edición, Pearson Educación, México, 1998, p. 294.

- ✓ Son un conjunto de dos o más personas que tienen interacción social y que pueden influir mutuamente en sus creencias y comportamientos.
- ✓ Establecen objetivos y propósitos comunes y aceptados.
- ✓ Tienen una estructura relativamente estable, con un reglamento y normativa que perduran a lo largo del tiempo y en diferentes situaciones.
- ✓ Se reconocen e identifican a sí mismos como grupo.

Por su parte, Katzenbach y Smith (2002) señalan que un equipo de trabajo “es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por la que se consideran mutuamente responsables”.

Estos dos autores, consideran que los elementos básicos de un equipo son los resultados de desempeño, los productos de trabajo colectivo y el crecimiento personal, que constituyen la base y el sustento que posibilita el desarrollo y funcionamiento de los mismos.

Y todo esto, a partir del desarrollo de distintas habilidades por parte de la persona, del compromiso firme y definido, y de la asunción de responsabilidades, como podemos observar en el *Gráfico 2* que recoge los *Elementos básicos de los equipos*:

---

<sup>7</sup> Adrian Furnham, “Psicología Organizacional, El comportamiento del individuo en las organizaciones”, la Edición, Alfaomega, México, 2001, pp. 449-450.

Elementos básicos del equipo



Fuente: Adaptado de Franco y Velázquez (2000)

En consonancia por lo defendido por estos autores, Steven L. McShane y Mary Ann Von Glinow <sup>8</sup>(2005), consideran que los equipos de trabajo “son un grupo de dos o más personas que interactúan y ejercen influencia entre sí, son igualmente responsables del logro de metas comunes asociadas a los objetivos organizacionales y se perciben a sí mismos como una entidad social dentro de la organización”.

Partiendo de ambas definiciones y del concepto previo de grupo de trabajo, es posible señalar la diferencia entre ambos, precisamente en que, un grupo de trabajo básicamente se relaciona para intercambiar información y tomar decisiones de forma

<sup>8</sup> Steven L. McShane y Mary Ann Von Glinow, “Organizational behavior. Emerging realities for the workplace revolution”, 3a Edición, Mc Graw-Hill, New York, 2005, p.266.

que cada uno de los miembros pueda desempeñar las funciones que tiene encomendadas, mientras que un equipo de trabajo consigue que la suma del conjunto de los esfuerzos individuales de los miembros, den por resultado un desempeño mayor, como indica Stephen P. Robbins<sup>9</sup>.

Profundizando en esta última idea, podemos decir que los beneficios que obtienen las organizaciones al hacer uso de los equipos de trabajo en vez de los grupos, son precisamente, un mejor desempeño, un incremento de la competitividad, una mayor adaptación a los cambios y el logro de una plantilla mejor coordinada y cohesionada capaz de desempeñar de forma sumamente eficaz sus funciones mediante la libre interacción. (García, 2008).

### 3.2 El desempeño de los equipos de trabajo

La globalización de la economía y las nuevas tecnologías han marcado el cambio de las organizaciones burocráticas a las organizaciones descentralizadas, que superan todas las tradicionales y rígidas estructuras jerárquicas existentes hasta el momento, guiándonos así, hacia nuevas formas organizaciones mucho más flexibles y transientes, en donde la comunicación y el conocimiento permiten dar significado a la diversidad de datos existentes y, generar respuestas oportunas ante un entorno cambiante.

Si bien es cierto, esta idea enlaza con la creciente relevancia que está adquiriendo el desempeño colectivo dentro de las organizaciones, lo que provoca que los mecanismos para mejorarlo se estén convirtiendo en objeto de interés no sólo para el sector académico, sino también, para el sector empresarial.

Consecuentemente, es aceptado con un importante respaldo que el recurso estratégicamente más importante que poseen las empresas para competir en el entorno dinámico actual, es la gestión organizativa de su capital humano (Zárraga, 2003).

---

<sup>9</sup> Stephen P. Robbins, "Comportamiento Organizacional" 8ª Edición, Pearson Educación, México, 2004, p. 258.

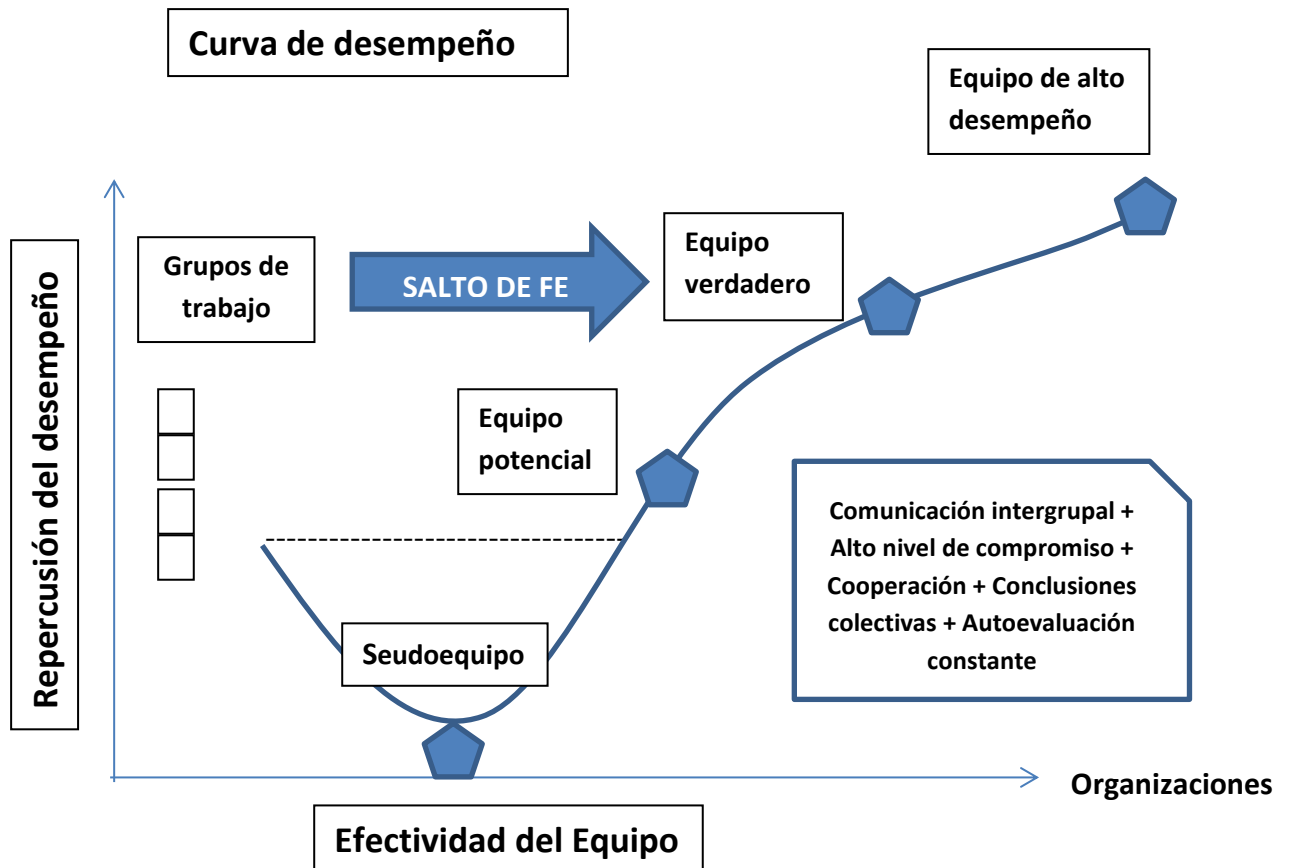
Y hablando de desempeño, la curva de desempeño de los equipos de trabajo, refleja la forma en que se desempeña un pequeño grupo que se va formando en base a los valores y características propias de los equipos de trabajo y que le permitirán convertirse en un equipo de alto desempeño. Así, pone de manifiesto cómo las personas deben estar dispuestas a correr riesgos de conflicto, - entendiendo como tales, enfrentamientos y confrontaciones con los distintos miembros del equipo- producto del trabajo conjunto y de la acción colectiva, pero a su vez, necesarios para crear un propósito común, un conjunto de metas, una propuesta y una responsabilidad mutua como señalan Katzenbach y Smith (2002).

Precisamente, conforme señalan estos dos autores, la *Gráfica 3* recoge *La Curva de desempeño* que presenta cinco puntos clave, denominados:

- 1. Grupos de trabajo:** Conjunto de individuos para los cuales no es habitual que haya una necesidad de desempeño adicional importante que requiera que se convierta en un equipo. Los miembros interactúan para compartir información, mejores prácticas o perspectivas y para tomar decisiones para cumplir con sus objetivos individuales. Más allá del reto personal, no existe un auténtico propósito común de grupo, ni metas de desempeño adicionales, o trabajo conjunto.
- 2. Seudoequipo:** Conjunto de individuos para los cuales podría existir una necesidad u oportunidad de desempeño adicional, pero los cuales no se han preocupado por satisfacerla u aprovecharla. No tienen ningún interés en desarrollar un propósito común o un conjunto de metas de desempeño, aunque se denominen “equipo”. Es el tipo de equipo más débil en términos de recuperación y nivel de desempeño, ya que apenas contribuyen al esfuerzo colectivo y al beneficio conjunto, de forma que, la suma total es inferior al potencial de las partes individualmente consideradas.

3. **Equipo potencial:** Conjunto de individuos para el que existe una clara necesidad de desempeño adicional importante y que realmente intenta mejorar su repercusión y nivel de desempeño. Por lo general, requiere más claridad en los propósitos y más disciplina a la hora de establecer una propuesta común, ya que aún no ha determinado la responsabilidad compartida.
  
4. **Equipo verdadero:** Conjunto de individuos que aprovecha una oportunidad de desempeño adicional existente, de forma que alcanza un alto nivel de desempeño y de eficacia en el logro de sus objetivos. Por lo general, sus miembros poseen capacidades complementarias que están por igual comprometidas en un propósito común, con un enfoque de trabajo, del que se sienten mutuamente responsables. Asientan las bases para llegar a convertirse en un equipo de alto desempeño.
  
5. **Equipo de alto desempeño:** Son aquellos equipos que cumplen con todas las condiciones de los verdaderos equipos de trabajo eficaces, y que están integrados por profesionales profundamente comprometidos con el crecimiento y el éxito personal mutuo. Por lo general, este compromiso trasciende al equipo, de forma que, supera en rendimiento de forma exponencial a todo el resto de equipos y rebasa en desempeño todas las expectativas razonables de sus miembros.

Y cuya articulación puede ser integrada en un modelo que ellos denominan Curva de desempeño, como observamos a continuación:



Fuente: Elaboración propia en base a Franco y Velázquez (2000)

Estos autores explican que los equipos de trabajo se guían y se motivan por un compromiso común entre sus miembros, más que por su líder. Y precisamente, a partir de esa interacción se estimula la transmisión y gestión del conocimiento, competencias, actitudes y demás *background*, por lo tanto, cuando un equipo de trabajo funciona, el conocimiento, la información, la circulación de emociones y valores discurren eficaz y eficientemente. (García y Cordero, 2008).

En relación a la curva de desempeño, como podemos observar, los grupos de trabajo (representados mediante pequeños cuadrados próximos al eje X), están caracterizados por el nivel intermedio de desempeño que ostentan, ya que sin considerar la sinergia como eje fundamental de la dinámica y de su funcionamiento y desarrollo, están orientados al cumplimiento de los objetivos propuestos, por lo que su eficacia no

destaca de manera notable, ni supone un beneficio extra para la organización, ya que simplemente, se limitan al logro de los objetivos, como hemos dicho.

Sin embargo, también podemos decir, que los grupos de trabajo, como indica la curva, tienen un amplio rango de resultados de desempeño potenciales, aunque el mayor beneficio que pueden alcanzar al respecto, es equiparable al logrado por un equipo potencial, de forma que, a la hora de equiparar grupos y equipos, el resultado final en relación al desempeño es mucho mayor para el verdadero equipo, que para el grupo de trabajo.

De esta forma, podemos decir, que en cierto modo, los grupos de trabajo son o pueden ser, equipos de trabajo potenciales, ya que, bien pueden permanecer indefinidamente en esa condición o estabilizarse como un verdadero equipo de trabajo. Siempre y cuando, se dé el verdadero salto de fe que supone este cambio, como pone de manifiesto la flecha existente entre ambos. Así, probablemente una vez dado, el grupo de trabajo rápidamente empezará a establecer sus propios objetivos ajustando su conducta a proyectos más exigentes y poniendo en práctica todas las características propias de los equipos de trabajo, pudiendo llegar a convertirse así, un verdadero equipo de alto desempeño.

En relación a los equipos de trabajo, la curva de desempeño muestra las distintas fases de desarrollo de los mismos, en función de su nivel de desempeño y efectividad, de forma que, comenzando por el seudoequipo, capaz de superar todos los obstáculos y adversidades que se encuentre a su paso, o por el equipo potencial, podemos llegar de forma progresiva, a la constitución de un auténtico equipo de alto desempeño, con un nivel excelente de efectividad y desempeño de sus objetivos, lo que se traducirá en unos cuantiosos beneficios para la organización a la que pertenezca, o para los miembros del propio equipo.

Por su parte, Katzenbach y Smith (2002) señalan que, “la mayor parte de los equipos potenciales pueden convertirse en verdaderos equipos atravesando situaciones de conflicto, reconociendo los puntos de vista y experiencias opuestas de sus miembros,



e interpretándolos y aprovechándolos como una fuente de fortaleza”.

Sin embargo, no todo es tan sencillo como parece, puesto que por debajo de la posición del equipo potencial, se encuentra la línea de puntos discontinúa que hace muestra de todo el conjunto de fracasos, desilusiones, y riesgos del seudoequipo, que se deberán evitar puesto que pueden provocar graves repercusiones<sup>10</sup>, tanto para los propios equipos, como para las organizaciones.

A su vez, la curva de desempeño del equipo muestra la diferencia en la forma de operar de grupos y equipos. De forma que, mientras los grupos de trabajo dependen de la suma de los mejores individuos para su desempeño y no buscan productos de trabajo colectivo que requieran un esfuerzo conjunto; en el equipo de trabajo, las personas se comprometen a “correr riesgos de conflicto, de productos de trabajo conjunto y de acción colectiva”, como han indicado previamente Katzenbach y Smith (2002).

Y profundizando más en diferencias, cabe señalar que un excepcional compromiso personal, es precisamente, la línea que separa a los verdaderos equipos de los equipos de alto desempeño. Aunque un equipo verdadero, está fuertemente motivado por un compromiso común entre sus miembros que incluye propósitos, metas y métodos de trabajo en equipo, el líder desempeña un papel de gran relevancia, puesto que, ayuda a estimular a los miembros de su equipo hasta que lleguen a un nivel común de compromiso que sólo puede venir de trabajar juntos durante un tiempo y que será el que le permita llegar a convertirse en un auténtico equipo de alto desempeño.

Así, antes o después, un equipo verdadero se acaba auto motivando mediante la ayuda del líder y el establecimiento de metas que le obligan a combinar las destrezas individuales en un método conjunto de trabajo que capta lo mejor de cada uno. Ese método asegura también la alternancia del papel del liderazgo para ajustarse a los requisitos de las diferentes tareas. De esta forma, es evidente que la modalidad de conducta del equipo verdadero es más exigente, y aunque al principio resulta menos eficiente, finalmente permite obtener elevados resultados.

---

<sup>10</sup> Jon Katzenbach y Douglas Smith , “La sabiduría de los equipos”, 1ª Edición, CECSA, México, 2002, pp.98.

Por consiguiente, llegamos a la conclusión de que, “los equipos de trabajo funcionan como herramientas que permiten gestionar el desarrollo y el crecimiento del capital humano en aquellas organizaciones que se involucran en procesos de cambios organizacionales en función de mejorar su desempeño final”, como señalan García Fernández y Cordero Borjas (2008).

### 3.3 Objetivos organizacionales de los equipos de trabajo

Los equipos de trabajo, son creados en las organizaciones con el principal propósito y finalidad de cumplir una serie de objetivos. Así, entre sus objetivos fundamentales podemos citar los siguientes, siguiendo la clasificación establecida por García Fernández y Cordero Borjas (2008) y recogida en el *Gráfico 4, Objetivos organizacionales de los equipos de trabajo*:

1. La competitividad,
2. La efectividad
3. La innovación
4. El clima organizacional.

**Objetivos organizacionales de los equipos de trabajo**



Fuente: Elaboración propia en base a García Fernández y Cordero Borjas (2008)

En el ámbito de la competitividad, es fundamental apuntar que los equipos de trabajo promueven la disciplina para la ejecución de planes, el desarrollo de competencias y herramientas para solventar problemas o situaciones difíciles, fomentan la obtención de respuestas de forma ágil y práctica, la interacción entre los individuos y el aprovechamiento del conocimiento colectivo creando sinergias, y por último, las relaciones internas y externas que garanticen los recursos indispensables para conseguir las metas del equipo, y a su vez, las de la organización. (García y Cordero, 2008).

Por otra parte, la efectividad como propósito de los equipos de trabajo se logra, precisamente, por medio de la coordinación de las acciones previstas, la solución de situaciones adversas que causen un efecto de incertidumbre en los planes establecidos, y la promoción de una cultura orientada al logro y la autogestión de los equipos. (García y

Cordero, 2008). Así, la organización del trabajo en equipos multidisciplinarios y autogestionados facilita la creación y transmisión de competencias, habilidades, conocimientos, información, aptitudes etc. entre todos y cada uno de los miembros. (Forcadell y Guadamillas, 2002).

Asimismo, otro de los principales objetivos de los equipos de trabajo es conectar a las personas entre sí para que se vinculen con la información de que disponen y convertirla en conocimiento y, por tanto, conseguir motivar la creatividad y la innovación (Gunnlaugsdottir, 2003). Los equipos de trabajo desarrollan actividades que les llevan a interactuar en infinidad de contextos muy diversos y multitudinarios, generar e intercambiar información entre los integrantes, promover la creatividad y la mejora continua como una de sus metas primordiales. Estas acciones propician la innovación organizacional y la búsqueda del desarrollo y del crecimiento del capital humano, su mayor y mejor desempeño y de los conocimientos y habilidades de los mismos. La creación, el desarrollo y crecimiento de cada una de las personas se hace, en cierto modo, en base a sus conocimientos. Por tanto, la creación de nuevos conocimientos, que pasan a formar parte de la organización y se ponen a disposición de todos, sustenta el desarrollo de nuevas innovaciones (Nonaka, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1995).

Por último, favorecer un clima organizacional que incentive la productividad, constituye otro de los objetivos clave y requiere de un liderazgo participativo y una comunicación asertiva, tanto entre los integrantes del equipo, como con otros equipos internos o externos. Además, un clima organizacional de dicha naturaleza, facilita el desarrollo de competencias a partir de la propia experiencia de trabajar en equipo, así como el logro de llegar a la toma de decisiones en común (Zárraga, 2003). Todas estas condiciones hacen posible el diseño de planes de automotivación que energizan el trabajo del equipo, fomentando la transferencia de conocimientos y de otras muchas influencias entre ellos (Nonaka, 1991).

### 3.4 Tipología de equipos de trabajo

A continuación, pasamos a analizar los distintos tipos de equipos de trabajo existentes en la actualidad y recogidos entre otros autores por Robbins y Coulter (2005).

Como señalan estos dos autores, los equipos pueden realizar una gran infinidad de actividades, entre las que encontramos la capacidad para diseñar productos, proporcionar servicios, negociar acuerdos, coordinar proyectos, ofrecer consejo y tomar decisiones<sup>11</sup>.

Por tanto, los equipos dan solución a una infinidad de problemas y respuesta a grandes cantidades de preguntas, así, recogemos en el *Gráfico 5*, la *Tipología de equipos de trabajo* existente, destacando las cuatro clases más conocidas y usadas de equipos que aparecen en las organizaciones, que son los equipos para la solución de problemas, equipos de trabajo autodirigidos, equipos interfuncionales y equipos virtuales.

#### Tipología de equipos de trabajo

- 1 • Equipos para resolver problemas
- 2 • Equipos de trabajo autodirigidos
- 3 • Equipos interfuncionales
- 4 • Equipos virtuales

<sup>11</sup> Ver, por ejemplo, E.Sunstorm, K.DeMeuse Y D.Futrell, “Work Teams: Applications and Effectiveness”, *American Psychologist*, febrero de 1990, pp. 120-133.

- **Los equipos para resolver problemas**, son equipos de cinco a doce empleados del mismo departamento o área funcional que realizan esfuerzos para mejorar las actividades de trabajo o resolver problemas específicos. En estos equipos los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre cómo se pueden mejorar los procesos y métodos de trabajo. Sin embargo, estos equipos rara vez reciben la autoridad para implementar de manera unilateral alguna de sus acciones sugeridas, y por tanto, no consiguieron que los empleados participaran en decisiones y procesos relacionados con el trabajo.

- **Los equipos de trabajo autodirigidos** son un grupo formal de empleados que opera sin un gerente y es responsable de completar un proceso o segmento de trabajo. Este equipo es responsable de completar el trabajo y de dirigirse a sí mismo, lo que incluye, en general, la planeación y programación del trabajo, la asignación de tareas o los miembros, el control colectivo del ritmo de trabajo, la toma de decisiones operativas y la resolución de problemas. Por tanto, los equipos tienen la autoridad para tomar e implementar decisiones, terminar proyectos y resolver problemas<sup>12</sup>.

La mayoría de organizaciones que hacen uso de este tipo de equipos y los consideran exitosos, planean expandir su uso en los próximos años<sup>13</sup>. No obstante, los gerentes no pueden dejar de tener en cuenta las diferencias culturales al decidir el uso de equipos autodirigidos, es decir, que la diversidad también hace mella, por ejemplo, la evidencia sugiere que este tipo de equipos no ha funcionado bien en México debido, sobre todo, a la baja tolerancia a la ambigüedad e incertidumbre que tienen esta cultura y al gran respecto de los empleados por la autoridad jerárquica<sup>14</sup>.

- **Los equipos interfuncionales**, que son un grupo combinado de individuos que son expertos en diversas especialidades y que trabajan juntos en diferentes tareas. Este tipo de equipos se aplica en áreas cada vez más diversas hasta aplicarse incluso en la atención médica.

---

<sup>12</sup> M. Cianni y D. Wanuck, "Individual Growth and Team Enhancement: Moving Toward a New Model of Career Development", *Academy of Management Executive*, febrero de 1997, pp. 105-115.

<sup>13</sup> G.M. Spreitzer, S.G. Cohen y G.E. Ledford Jr., "Developing Effective Self-Managing Work Teams in Service Organizations", *Group & Organization Management*, septiembre de 1999, pp. 340-366.

<sup>14</sup> C.E. Nicholls, H.W. Lane y M. Brehm Brechu, "Taking Self-Managed Teams to Mexico", *Academy of Management Executive*, Agosto de 1999, pp. 15-27.

- **Los equipos virtuales** son equipos que utilizan la tecnología de cómputo para vincular a miembros físicamente dispersos con el fin de lograr un objetivo común. En este tipo de equipos los miembros colaboran en línea usando herramientas como redes de área amplia, videoconferencias, fax, correo electrónico o, incluso, sitios Web donde el equipo puede realizar conferencias en línea<sup>15</sup>. Así, pueden hacer todo lo que hacen el resto de equipos, esto es, compartir información, tomar decisiones y completar tareas; sin embargo, pierden las concesiones mutuas normales de los debates frente a frente, de la interrelación directa entre las personas y otras muchas influencias positivas propias de los equipos de trabajo que fluyen en el cara a cara. Debido a estas omisiones, los equipos virtuales se orientan más hacia las tareas, sobre todo si los miembros del equipo ni siquiera se conocen personalmente.

### 3.5 Características de los equipos de trabajo

Para finalizar este estudio de los equipos de trabajo, es fundamental señalar que los equipos de trabajo no aumentan la productividad automáticamente, sino que es necesario que se fomenten una serie de características en el seno de los mismos para que estos sean eficaces y eficientes en el cumplimiento de sus objetivos.

A continuación enumeramos y recogemos en el *Gráfico 6*, las *Características de los Equipos de trabajo*, indispensables para que se conviertan en equipos eficaces:

- ✓ **Objetivos definidos:** los equipos con alto desempeño tienen que tener una comprensión clara, concreta y concisa del objetivo a lograr, de forma que todos los miembros se comprometan con los objetivos establecidos y sepan lo que deben lograr y entiendan como trabajar juntos de cara a su logro. Así, podemos decir que los equipos comparten un mismo propósito o misión que ha sido

---

<sup>15</sup> F. Keenan y S.E. Ante, "The New Team-work", Business-Week e.biz, 18 de febrero de 2002, pp. EB12-EB16; y G. Imperato, "Real Tools for Virtual Teams" Fast Company, Julio de 2000. Pp. 378-387.

previamente definido y planificado y a su vez, comparten un compromiso en común.

- ✓ **Desarrollo de habilidades, competencias y destrezas importantes:** Estos equipos han de estar integrados por individuos competentes que posean las destrezas técnicas e interpersonales necesarias para lograr los objetivos deseados, al mismo tiempo que trabajar bien en equipo. Cuestión indispensable, ya que no todos los que son técnicamente competentes tienen las destrezas interpersonales para trabajar bien en común. Por tanto, el logro de las competencias, habilidades y destrezas que requiere un equipo de trabajo son condición indispensable para que los individuos puedan formar parte del mismo.
  
- ✓ **Entendimiento de los roles y estructura del equipo:** Los distintos roles de cada miembro han de ser entendidos por todos, teniendo claro lo que se espera de ellos, ya que las tareas serán normalmente asignadas por los propios miembros del equipo. Así, el liderazgo será compartido y el problema del control se resolverá para la satisfacción del equipo. El líder se esforzará en darle a los miembros cada vez mayores responsabilidades, de forma que éstos sientan que tienen control sobre las decisiones que se toman en la distribución del trabajo. Las asignaciones y distribuciones de las tareas se harán de acuerdo a las habilidades de los miembros, otorgando desafíos y oportunidades de crecimiento y desarrollo. Es clave que se utilicen tanto los talentos individuales como los comunes, de forma que es fundamental un fuerte espíritu de cooperación y coordinación.
  
- ✓ **Excelente desempeño:** El equipo tiene que tratar de dar lo mejor de sí, de forma que sea visto por los demás como una unidad altamente productiva. Los proyectos son diseñados y realizados según una agenda común lo que facilita la evaluación de los resultados y se visualiza el impacto en la organización. Estos equipos obtienen unos elevados resultados que agregan valor a la organización y un impacto sumamente positivo que se traduce en un mayor crecimiento y desarrollo de la misma en todos sus ámbitos.



- ✓ **Confianza en los demás:** Aspecto clave de los equipos, de forma que sus miembros crean en la habilidad, el carácter y la integridad de los demás, lo comuniquen y lo manifiesten. También es cierto que la confianza es un aspecto delicado, que las relaciones interpersonales son complejas y que la confianza es frágil por lo que es necesario un esfuerzo constante por reforzarla y mantenerla. Tarea que ha de ser cuidadosamente vigilada y cuidado por todos los miembros.
- ✓ **Excelente compromiso personal:** Se caracteriza por la dedicación a los objetivos que ha de desempeñar el equipo y por un deseo de dedicar cantidades extraordinarias de energía para su logro. Los miembros de un equipo han de mostrar una lealtad y dedicación intensas al equipo y estarán dispuestos a hacer lo que se requiera para ayudar a su equipo a lograr el éxito.
- ✓ **Efecto retroactivo comunicativo:** Característica fundamental para que fluya la información y el conocimiento de todos los miembros. Los integrantes transmiten infinidad de mensajes verbales y no verbales entre sí, en formas que se entienden fácil y claramente. Además, la retroalimentación supone una importante ayuda para guiar a los miembros de equipo y para mediar en la corrección de los malos entendidos.
- ✓ **Capacidad de negociación:** Son numerosos los obstáculos que sorprenden cada día a los equipos y los problemas que surgen constantemente y que necesitan una rápida respuesta, por ello, es necesario que los equipos de trabajo sean sumamente flexibles. Y esta flexibilidad requiere que sus miembros posean habilidades de negociación debido a que los problemas y las relaciones cambian regularmente en los equipos, sus miembros necesitan ser capaces de confrontar y reconciliar las diferencias.
- ✓ **Liderazgo:** Un equipo tiene que estar dirigido por un líder capaz de motivar al resto del equipo para guiarles y ayudarles a enfrentarse a las situaciones más difíciles. Los líderes actúan cada vez más como entrenadores y facilitadores,

definiendo los objetivos, demostrando que el cambio es posible al superar la inercia, aumentando la confianza de los miembros del equipo en sí mismo y ayudando a los integrantes a desarrollar su potencial de la forma más completa posible. Ayudar a guiar y apoyar al equipo pero no lo controlan.

- ✓ **Relaciones externas e internas:** La condición final necesaria para que un equipo sea eficaz es un ambiente de apoyo. Internamente, debe haber una infraestructura sólida, lo que supone tener una capacitación adecuada, un sistema de evaluación clara y razonable que los miembros puedan usar para evaluar su desempeño general. Un programa de incentivos que reconozca y recompense las actividades del equipo, y un sistema de recursos humanos que lo apoye. La infraestructura correcta debe apoyar el desarrollo de su funcionamiento, así como su efectividad. La reflexión sobre los logros y la flexibilidad, honestidad y simplicidad a la hora de llevar a cabo un ejercicio de autocrítica puede aportar al equipo importantes contribuciones sobre las distintas posturas de sus miembros de cara a mejorar todos y cada uno de sus aspectos.
- ✓ **Uso efectivo de la diversidad:** Por último, precisamente la gestión de la diversidad, aspecto que envuelve el presente trabajo supone una de las características más importantes para el funcionamiento eficaz de un equipo de trabajo. Sin embargo, a lo largo del mismo veremos cómo se relacionan.

**Características de los equipos de trabajo**



Fuente: Elaboración propia.

#### 4. Efectos de la diversidad sobre los equipos de trabajo

Son numerosas las formas en las que la diversidad puede manifestarse, a la vez que son numerosos los efectos que ésta puede generar. Procedemos así, al estudio de los diferentes efectos que la propia diversidad y por tanto, la gestión de la misma, puede generar sobre los equipos de trabajo.

A pesar de que, como hemos señalado previamente, se trata de un tema del que

se habla desde hace relativamente poco tiempo, tanto en ámbitos académicos como entre los diversos profesionales de gestión de recursos humanos, sí que es cierto que se han descrito y estudiado muchos posibles efectos de la heterogeneidad dentro del funcionamiento de los equipos de trabajo.

De esta forma, tras un análisis de la bibliografía existente, señalamos que Milliken y Martins<sup>16</sup> publicaron en 1996 uno de los trabajos más destacados e influyentes sobre el poder de la gestión de la diversidad en los equipos dentro de las organizaciones, que se han redactado recientemente, fruto de una excelente revisión de las restantes investigaciones que se habían llevado a cabo hasta el momento.

Precisamente, en base al trabajo realizado por estos dos autores y recogido a su vez, por Gonzalo Sánchez Gardey<sup>17</sup> (propuesto para su publicación), nos guiamos para el análisis de estos posibles efectos de la diversidad sobre los equipos de trabajo.

En base al trabajo de estos autores anteriormente mencionados, Sánchez Gardey, agrupa los efectos de la diversidad en tres grandes grupos:

1. Efectos cognitivos
2. Efectos afectivos
3. Efectos sobre la comunicación

Así, procedemos pues, a explicar cada uno de ellos,

---

<sup>16</sup> MILLIKEN, F.J. Y MARTINS, L.L (1996). “Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups”, *Academy of Management Review*, 21. Págs. 402-433

<sup>17</sup> GONZALO SÁNCHEZ GARDEY, Profesor del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Cádiz, Licenciado en Administración y Dirección de Empresas y Doctor en Organización de Empresas. Especialista en las áreas de gestión de la diversidad y en dirección estratégica de recursos humanos.

## **1. EFECTOS COGNITIVOS O SOBRE EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.**

Los equipos de trabajo en el desarrollo de su funcionamiento como equipos tienen muy presente la necesidad de recopilar y recabar información sumamente variada y relevante, para posteriormente interpretarla, y así, tomar decisiones con el objetivo de resolver los problemas que se les plantean, a partir de ella.

Este proceso de toma de decisiones se conoce comúnmente como proceso cognitivo, y se caracteriza, por el modo especial en que se desarrolla cuando el colectivo que hace uso del mismo es muy heterogéneo y diverso, y más especialmente, en relación a las características propias de los equipos de trabajo.

Como bien sabemos, cada ser humano es totalmente único e inigualable, y en especial, respecto de su forma de pensar. De manera, que cada miembro del equipo aporta un esquema mental personal e intransferible, imposible de copiar, y que permite mostrar las distintas formas que cada uno tiene de percibir, utilizar e interpretar la información. Lo que a su vez, origina el devenir de múltiples interpretaciones sobre los distintos datos, por muy objetivos que éstos puedan ser.

Hasta hace relativamente poco, esto se consideraba un riesgo directo para los equipos puesto que podía convertirse en el desencadenante de numerosos conflictos, totalmente innecesarios, que únicamente retrasarían el ritmo de actividad de los equipos y empeorarían su funcionamiento, disminuyendo considerablemente su capacidad de desempeño.

En contraposición a esta postura, se defendían y divulgaban una serie de principios, normas o bases de actuación, dónde determinados datos o informaciones, tenían un significado determinado, establecido y conocido por todos, sobre los que no cabía ningún tipo de interpretación subjetiva o particular.

Sin embargo, analizando en profundidad los efectos de la diversidad en los equipos, se llega a la conclusión de que, efectivamente, la igualdad de planteamientos

genera unos niveles mínimos de eficiencia en la toma de decisiones, pero, a su vez, desaprovecha importantes beneficios que podrían resultar muy interesantes.

Precisamente, estudios de numerosos autores han demostrado que las diferencias en los miembros de un equipo de trabajo en cuanto a sus métodos de razonamiento, discernimiento, y, valores, conocimientos y experiencia, generan importantes mejoras a considerar en aspectos, recogidos por Sánchez Gardey (propuesto para su publicación) como:

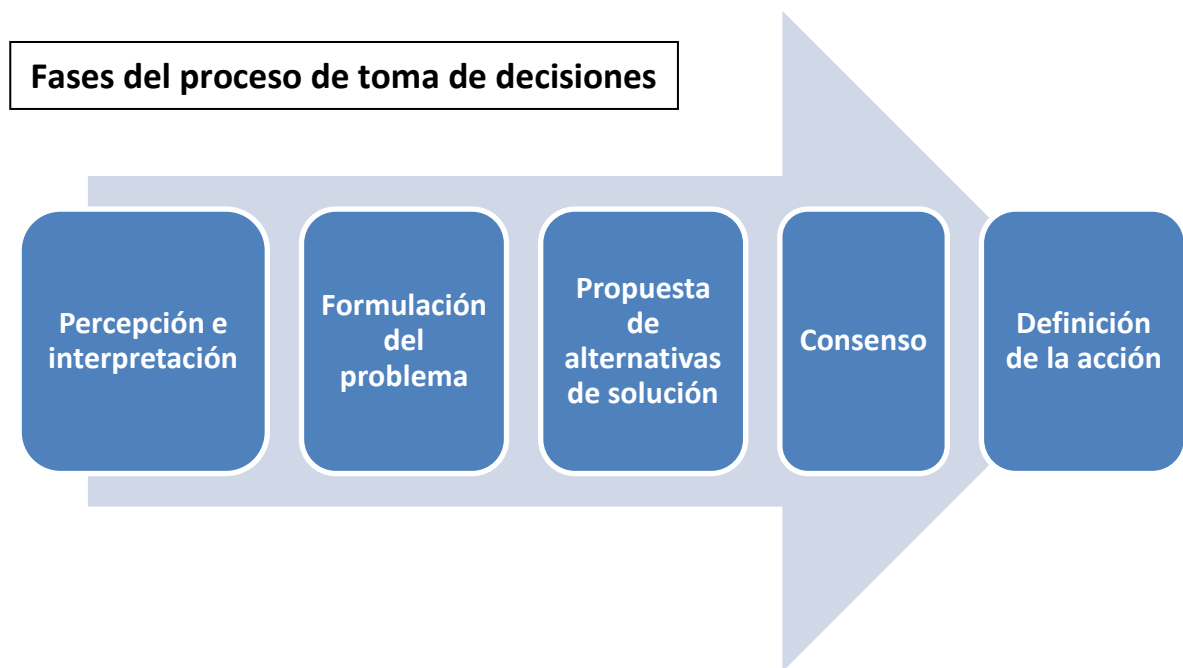
- La eficacia de las decisiones, que resultan de mayor calidad y más adecuadas a los problemas que se pretenden abordar (Cox, 1993).

- La eficacia de las soluciones, que se toman con menores costes o a mayor velocidad que en grupos homogéneos (Knight et al., 1999).

- La creatividad o el grado de novedad de las soluciones que se plantean (Rosenzweig, 1998).

A continuación, para comprender verdaderamente cómo se manifiestan los efectos de la diversidad sobre el proceso cognitivo, procedemos al análisis de cada una de las fases del proceso de toma de decisiones, con la finalidad de observar de forma más detallada de qué manera influye la diversidad en los miembros del equipo.

Comenzaremos representando gráficamente las *Fases del Proceso de toma de decisiones* en el *Gráfico 7*, para esclarecer el esquema que seguiremos posteriormente:



Fuente: Elaboración propia.

### **A. Percepción e interpretación.**

La recopilación y recogida de grandes cantidades de información relevante, determinante y útil, es la esencia y la base para dar solución a todos y cada uno de los problemas que se le presentan a un equipo de trabajo.

Precisamente, esta capacidad de conseguir información de las características señaladas, es especialmente relevante en la sociedad desarrollada actual, donde existen volúmenes incalculables de datos disponibles que después habrá que clasificar. Y aquí, se pone de manifiesto la capacidad de síntesis, abstracción y desarrollo de análisis sumamente completos que tienen los equipos, al ser capaces de recoger datos de espacios mucho más extensos.

De esta forma, el proceso se desarrolla mediante la puesta en marcha de la capacidad individual de cada miembro para identificar aquellas fuentes y aquellos datos, que consideran información relevante, en base a su particular forma de razonar, sus

conocimientos, sus experiencias, sus habilidades... y demás *background* que configure su personalidad. Asimismo, se produce con frecuencia, que debido al distinto bagaje y *background* de cada uno de los individuos de un equipo, dos miembros recopilen informaciones muy diferentes, para dar solución a un problema común del equipo. Lo que, a su vez, supondrá el enriquecimiento del proceso de toma de decisiones.

Una vez recogida toda la información, el proceso continúa, y es fundamental la clasificación y categorización de todos los datos para etiquetarlos y dotarlos de significado en el contexto en el que se van a utilizar. Proceso en el que también la diversidad toma parte y garantiza considerables beneficios, ya que al generar distintas interpretaciones, permite identificar y dar respuesta a problemas que los grupos de trabajo, más homogéneos y cohesionados, hubieran pasado por alto. (Fiol, 1994).

## **B. Formulación del problema.**

Seleccionada y clasificada toda la información relevante, es fundamental definir cada uno de los elementos que componen el problema, para solucionarlo de la forma más eficaz posible. También se manifiesta positivamente la diversidad en este aspecto, ya que como señala Sánchez Gardey (pendiente de publicación), “la coincidencia de maneras diferentes de entender el problema hará que, si se integran adecuadamente, la realidad sobre la que hay que decidir se defina de manera más sistemática y exhaustiva”. Lo que hará posible la visualización del problema desde todas sus dimensiones, sin dejar de considerar ninguna relevante para dar solución al mismo.

De hecho, se puede considerar algo común, que determinadas personas, característicamente diferentes a los demás, aporten planteamientos sumamente innovadores, que hubieran escapado a ojos del resto o a los que ningún miembro hubiese otorgado relevancia.

Por el contrario, cuando nos encontramos con un grupo de trabajo en el que sus



miembros comparten unos esquemas mentales y formas de actuación muy similares, suelen correrse riesgos muy elevados a la hora de definir el problema de forma precipitada, sin llevar a cabo un análisis completo y exhaustivo de todas las dimensiones del mismo debido a la conformidad de la mayoría de los miembros a la hora de formular el problema.

### **C. Propuesta de alternativas de solución.**

A la hora de plantear y proponer alternativas y soluciones previas al problema, la diversidad en los equipos de trabajo, hace que coincidan diferentes patrones de conocimientos y experiencias personales, habilidades y capacidades, lo que origina un mayor número y disparidad en las propuestas de solución.

Un aspecto característico de los equipos de trabajo cuando se enfrentan a una cuestión compleja para buscar la solución a un problema, es el proceso de “negociación” que llevan a cabo, mediante la exposición de las diversas alternativas, con el objetivo de llegar a una propuesta final de forma consensuada y que recoja todos los elementos fundamentales de cada una de las alternativas estudiadas. Probablemente, en los equipos de trabajo donde la diversidad se ha gestionado adecuadamente, cada uno de los miembros planteará distintas alternativas diferentes, que finalmente, se podrán incluir en cierto modo, en la propuesta final o no, pero que sin duda, garantizan el enriquecimiento del proceso considerablemente.

### **D. Consenso.**

Aunque podamos interpretar que la diversidad siempre genera efectos positivos

en los equipos de trabajo, conforme hemos señalado a lo largo de las fases anteriores, no siempre se manifiesta de esta forma, especialmente en relación a la capacidad de los equipos para alcanzar una solución consensuada entre sus miembros. A pesar de que, las diferencias personales de cada individuo permitan enriquecer las señaladas fases del proceso de toma de decisiones de un equipo de trabajo, también pueden dar lugar, a desagradables enfrentamientos y múltiples desacuerdos a la hora de tomar una decisión que, a su vez, generen unas diferencias insalvables entre sus miembros, o a la elección de una propuesta en la que ninguna de las partes esté conforme. Por tanto, la diversidad puede generar efectos negativos a la hora de alcanzar un acuerdo entre sus miembros para la elección de una propuesta de solución al problema que se le ha planteado al equipo.

#### **E. Definición de la acción.**

Elegida la alternativa y tomada la decisión, el equipo de trabajo tendrá que ponerla en marcha y ejecutarla conforme se ha acordado, para ello deberá concretar un plan de acción. Nuevamente, los efectos de la diversidad en esta fase del proceso son positivos, puesto que los equipos de trabajo que se caracterizan por su heterogeneidad suelen desarrollar planes de acción más realistas, prácticos y eficaces, ya que, como hemos señalado anteriormente llevan a cabo un análisis más exhaustivo de los riesgos posibles que, pudieran suponer una amenaza para el éxito de la propuesta de solución.

Por tanto, la conclusión que se desprende de lo expuesto en relación a los efectos cognitivos de la diversidad, es que, si se lleva a cabo una adecuada gestión de la fase de consenso en la toma de decisiones, el proceso completo puede verse sumamente enriquecido, debido a la presencia de “pensamientos divergentes” o “contra – argumentos” que puedan aportar nuevas dimensiones, perspectivas o fuentes de información.

## **2. EFECTOS AFECTIVOS O SOBRE LAS RELACIONES PERSONALES.**

Haciendo referencia a ideas previas, sabemos que los equipos de trabajo son uniones de personas que se interrelacionan, conectan entre sí, y se complementan, de forma que el proceso de toma de decisiones tendrá lugar en un ambiente común, abierto, y asertivo, donde las personas se comuniquen y se relacionen mutuamente.

Si bien es cierto, los equipos de trabajo diversos se caracterizan por las distintas cualidades de cada uno de sus miembros, de forma que los puntos comunes entre ellos son menos que, los existentes entre los miembros de un grupo más homogéneo, y por tanto, la relación que se establece porque las personas, inicialmente, tendemos a relacionarlos en base a similitudes y puntos en común con otras personas.

Generalizando en dicha materia, la psicología ha denominado a la dinámica de relaciones internas existentes dentro de un equipo diverso de personas como procesos de “categorización e identificación social”<sup>18</sup>.

Conforme a estos dos procesos mencionados, “los individuos que comparten unas mismas características tienden a agruparse informalmente en subgrupos con los que se identifican plenamente”, como indica Sánchez Gardey (pendiente de publicación).

De hecho, estos “subgrupos”, constituyen el medio que les permite identificar su posición dentro del colectivo de individuos, y atestiguar o autenticar dicha posición frente al resto considerados diferentes. Se trata de un proceso de interrelación existente entre las personas desconocidas mediante el cual, el individuo que se incorpora por primera vez a una nueva agrupación, permanece en estado de prueba o *stand by*, hasta que llega el momento en el que se identifica con un determinado colectivo, posicionándose, vinculándose y dejando de ser diferente. A partir de entonces, todos los

---

<sup>18</sup> Revisión detallada de estos conceptos mencionados puede encontrarse en las investigaciones de Tajfel (1982) y Tajfel y Turner (1986), referenciados en la bibliografía.

individuos conocen su posición, le identifican y pueden saber qué tipo de reacciones y qué forma de actuar va a manifestar, así como, lo que se espera de él.

Evidentemente, la creación de estos “subgrupos” propicia la aparición de estereotipos, pensándose así, que todos los miembros que se adhieran a un conjunto determinado, comparten los mismos valores, conocimientos, habilidades... etc., es decir, un mismo *background*, y por tanto, prácticamente la misma personalidad por lo que se intuye que actuarán de la misma manera. Y aunque esta tendencia no es del todo objetiva, sí es cierto, que cuanto más homogéneos son estos “subgrupos” internamente, más radical es su postura y con mayor fuerza la defenderán frente al resto, al sentirse apoyados y respaldados por sus iguales.

Todo este proceso de “categorización e identificación social” en las relaciones interpersonales existentes entre los equipos de trabajo genera un importante problema para el crecimiento, desarrollo y funcionamiento de los mismos, ya que la definición de cada uno de los equipos como “subgrupos”, hace que todas las potenciales ventajas de la diversidad que se manifestaban en el proceso de toma de decisiones, desaparezcan por completo, convirtiéndose así, los equipos, en minorías aisladas y predominantemente homogéneas, donde la diversidad brilla por su ausencia.

Así pues, el desarrollo de todo este proceso, tiene importantes consecuencias negativas sobre los equipos de trabajo, en relación a aspectos como la cohesión, la conflictividad interpersonal, los estereotipos y la cooperación, como vemos a continuación:

#### **A. LA COHESIÓN DEL EQUIPO:**

Precisamente, porque como han demostrado numerosas investigaciones psicológicas, los individuos se sienten afectivamente más atraídos por sus similares<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Suposición basada en el “Paradigma de la Atracción por la Similaridad”, desarrollado por autores como Byrne, Clore y Worchel (1966) o Byrne (1971).

De forma que, los miembros pertenecientes a un mismo equipo, según el mencionado proceso, tenderán a formular sus juicios de valor sobre el comportamiento del resto, no pertenecientes al suyo, a favor de los juicios emitidos por aquellos individuos con los que comparten a su parecer, una misma “identidad social”, y por supuesto, su equipo. Tiene lugar, así, el fortalecimiento de su posición en el equipo escogido y al que se han vinculado, a través de comportamientos como: apoyar el comportamiento de los que piensan igual que tú, apoyarse a uno mismo y apoyar a aquellos con los que se tiene más relación o mayor número de puntos en común con la intención de ser más aceptado.

La consecuencia de todo esto, es una clara pérdida de cohesión en el equipo, que se comienza a dividir en “subgrupos”, así como, una reducción de intereses compartidos, puntos en común y actitudes conciliadoras, lo que, en definitiva, repercutirá de manera sumamente negativa en el funcionamiento y desempeño del mismo.

## **B. CONFLICTIVIDAD INTERPERSONAL:**

Como señala Sánchez Gardey (pendiente de publicación), “Otra de las consecuencias de la presencia en el equipo de múltiples identidades que forman subgrupos con posiciones radicales, es la intensificación del denominado conflicto relacional o, en otras palabras, la presencia de desacuerdos no basados en cuestiones operativas o laborales, sino en las relaciones personales que se establecen entre los trabajadores”.

Como bien sabemos, el ser humano tiene la necesidad innata de identificarse con algo o alguien, de reafirmar constantemente su identidad, como recoge Ornelas Huitrón (2009), lo que deviene en el ámbito de los equipos de trabajo, en la adopción de actitudes autodefensivas y en la búsqueda del apoyo y el respaldo del resto de los miembros pertenecientes a su “subgrupo”, y que perciben como similares. Y el problema aparece cuando se intensifica la confrontación, acrecentando las diferencias y

abriéndose así, una brecha cada vez mayor entre los miembros del equipo. Lo que dificulta la visualización de sus objetivos comunes, del funcionamiento del equipo y del desarrollo de la capacidad de trabajar en conjunto y de lograr un alto desempeño. De forma, que se genera un ambiente de conflictividad interpersonal en todo el equipo absolutamente perjudicial y negativo.

### **C. IMPORTANCIA DE LOS ESTEREOTIPOS:**

Es muy habitual la creación de estereotipos en los equipos de trabajo, donde existe una gran diversidad, ya que suponen la puesta en conjunto de personas muy diferentes, que se desconocen por completo, lo que genera la construcción de opiniones sobre los demás, en especial, de aquellos que manifiestan de forma discordante al resto, en base a percepciones, juicios visuales, creencias, pareceres y características que se deducen al ser asociadas a categorías predefinidas. Y así, cuando los estereotipos se manifiestan de forma notable en los equipos, se corren altos riesgos de no asignar correctamente las funciones y de errar en el reparto de las responsabilidades al asumir que cada miembro posee unos conocimientos, habilidades, aptitudes, capacidades y demás *background*, que no tiene. Estos prejuicios o estereotipos devienen en un auténtico fracaso en el logro de los objetivos y en la consecución de los resultados que se esperan del equipo.

### **D. COOPERACIÓN:**

Como consecuencia de la preocupación de los individuos exclusivamente por su interés particular y, en ocasiones, por el de sus similares, tiene lugar la pérdida de compromiso, dedicación y apoyo de la consecución de los objetivos comunes del equipo al estar menos implicados y motivados en la colaboración con todo el conjunto de

miembros en el desempeño de sus funciones. Y precisamente, el resultado de todo este entramado se pone de manifiesto cuando en los equipos de trabajo, la cooperación brilla por su ausencia.

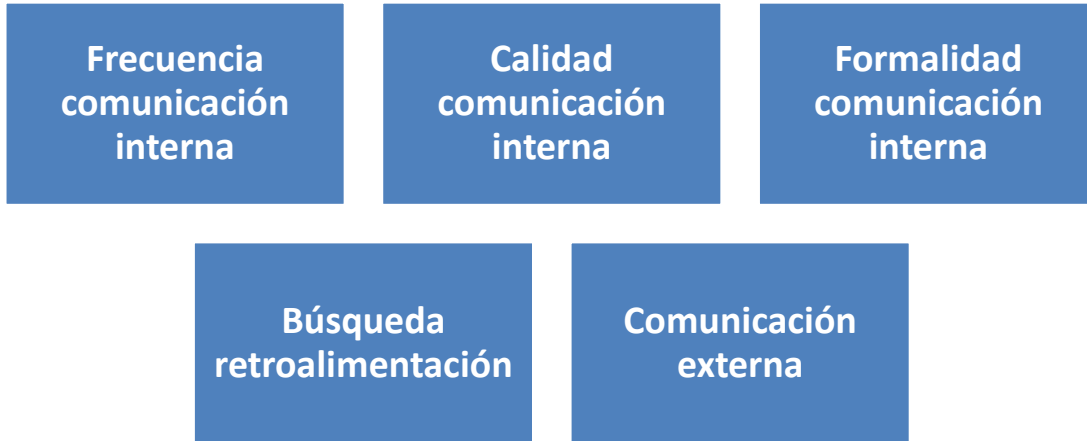
### **3. EFECTOS SOBRE LA COMUNICACIÓN.**

Una buena comunicación es uno de los elementos más característicos y significativos de los equipos de trabajo, sin duda absolutamente consustancial al trabajo que se desempeña en los mismos. Un equipo en el que no esté presente la comunicación entre sus individuos, no puede definirse como tal, sino que simplemente nos encontramos ante un conjunto de personas que se encuentran desempeñando sus funciones en un mismo lugar físico.

De esta forma, la comunicación y el intercambio de información, opiniones, ideas, y propuestas se igualmente influidos por la diversidad, lo que ocasiona efectos sumamente significativos que se ponen de manifiesto en todos los ámbitos interpersonales. Es decir, tanto en el ámbito interno del equipo, que tiene lugar entre los diferentes individuos que lo componen, como, en relación a las habilidades del equipo para comunicarse con el exterior.

De hecho, concretando más, podríamos decir que la distinta gestión de la diversidad, así como, la existencia de diferencias de capital humano afectan a distintos ámbitos de la comunicación, recogidos en el *Gráfico 8*, estableciendo así, los *Efectos de la Diversidad sobre la Comunicación*:

**Efectos de la Diversidad sobre la Comunicación**



Fuente: Elaboración propia.

- 1. La frecuencia de la comunicación interna.** En aquellos equipos en los que existe un alto nivel de diversidad, es habitual que se disminuya de forma sustancial la frecuencia de la comunicación entre los distintos miembros del equipo, ya que éstos tienden a interactuar únicamente y exclusivamente con aquellos con los que se sienten más identificados al tener más puntos en común y ser más parecidos. Sin embargo, es de gran importancia señalar que la comunicación interna es un aspecto absolutamente necesario en los equipos de trabajo, esencialmente a la hora de tomar decisiones complejas y difíciles para resolver un problema complicado. Por lo que es una evidencia, que la ausencia de la misma supone un efecto claramente negativo y problemático para el funcionamiento y desempeño de los equipos. En conclusión, ante la falta de fluidez en la comunicación interna, se desarrolla un ambiente de consenso aparente, que tras de sí, esconde opiniones, puntos de vista y propuestas manifiestamente discrepantes que hacen imposible el correcto funcionamiento



del equipo.

2. **La calidad de la comunicación interna.** Como bien hemos señalado anteriormente, la existencia de una gran diversidad en un equipo de trabajo es probable que implique muy distintas interpretaciones de una misma información, así como, que las formas de comunicación de cada miembro difieran entre sí. De esta forma, en el proceso de transmisión de la información, es decir, en el proceso de comunicación del mensaje, pueden producirse errores y equivocaciones en la recepción y comprensión del mensaje por posibles diferencias en el uso del lenguaje, en la codificación o decodificación, o en la utilización la comunicación no verbal. Numerosos son los ejemplos que ponen de manifiesto confusiones en la comprensión del mensaje entre miembros del mismo equipo pertenecientes a diferentes culturas, como la asiática.
  
3. **La formalidad de la comunicación interna.** En el ámbito de los equipos se profesa una comunicación autoritariamente formal, definida por niveles jerárquicos y protocolarios, que ponen de manifiesto la relevancia de las decisiones que se toman en el seno de los mismos. De esta forma, se reduce el riesgo de caer en la equivocación o confusión a la hora de interpretar la información o en relación a la comunicación no verbal. Sin embargo, la comunicación informal, es decir, aquella que surge espontáneamente entre los miembros del equipo, también es necesaria para la toma de decisiones importantes, así como, la mejora de la relación entre los compañeros de equipo, ya que permite agilizar muchos trámites y, en ocasiones, obtener información adicional.
  
4. **La búsqueda de retroalimentación.** El proceso de comunicación ha de ser un proceso retroalimentario que se dé en un doble sentido y permita un *feedback*<sup>20</sup> entre las dos partes que entablan la comunicación. El resultado de la falta de

---

<sup>20</sup> *Feedback* o retroalimentación: dar respuesta. En el ámbito de la comunicación se concibe como uno de los elementos que configuran el proceso comunicativo en el que un emisor envía un mensaje a un receptor a través de un canal, y una vez recibido e interpretado, el receptor –completa el proceso de comunicación con el *feedback*- aportando la respuesta o reacción ante el mensaje.

comunicación en los equipos de trabajo, se traduce en una progresiva pérdida del interés por parte de los individuos por buscar comentarios y valoraciones sobre el trabajo que han desempeñado. Como consecuencia, la carencia u omisión de *feedback* en el equipo, puede ocasionar el fracaso del funcionamiento del equipo, ya que se pierde el afán de colaboración y cooperación existente en el mismo, al traducirse como una falta de interés por mejorar.

- 5. La comunicación externa.** “Los efectos negativos de la diversidad sobre los procesos de comunicación interna se vuelven positivos cuando analizamos la capacidad de los equipos heterogéneos para intercambiar información con otros colectivos e individuos externos”, según afirma Sánchez Gardey (pendiente de publicación). Aunque hemos señalado que era probable la presencia de dificultades de entendimiento y comprensión en la comunicación interna de los equipos de trabajo, cuando se trata de equipos muy diversos; en el ámbito externo, por el contrario, es muy posible que los distintos individuos encuentren conexiones en el exterior con las que compartan lenguaje, signos de comunicación, o formas de comunicación no verbal, que faciliten la transmisión de información y la recepción del *feedback* correspondiente debido a las similitudes entre dichos individuos. En consecuencia, se amplía así, considerablemente el círculo de contactos del equipo, aumentando sus opciones, oportunidades y fuentes de información. De esta forma, la diversidad tiene un efecto sumamente positivo puesto que, en contexto internacionales donde la diversidad está latente, los equipos diversos transmiten una muy buena imagen, lo que puede traducirse en infinidad de facilidades.

En conclusión, podemos decir que los efectos de la diversidad sobre la comunicación son muy diversos, por tanto, es necesario focalizar y concretar los distintos aspectos referidos, sin embargo, una verdad que no podemos obviar es que la fluidez de la comunicación, en teoría existente en los equipos de trabajo correctamente gestionados, genera un mejor clima laboral, mejora los procesos creativos y fortalece las

relaciones personales.

Finalmente, expuestos así, los efectos de la diversidad en los equipos de trabajo, no podemos afirmar de forma absoluta y objetiva que la diversidad existente en los equipos, únicamente genera efectos positivos que se traducen en una eficiencia y eficacia superior al resto. Ya que, como hemos podido observar, de la diversidad se desprenden, consecuencias tanto negativas como positivas, capaces de generar diversas implicaciones relevantes para la supervivencia de los equipos.

Por tanto, llegamos a la conclusión de lo que efectivamente marca la diferencia entre un equipo u otro es la adecuada gestión de la diversidad, expuestas así, las claves para llevarla a cabo, consideramos importante señalar los dos objetivos primordiales que buscan las empresas a la hora de gestionar la diversidad en sus equipos:

- “Minimizar las consecuencias negativas de la diversidad”
  
- “Aprovechar al máximo sus beneficios potenciales”

Así, llegaremos a la clave del éxito gracias a la óptima gestión de la diversidad en los equipos de trabajo.

## 5. Análisis de Resultados

A continuación, como resultado de la investigación llevada a cabo es conveniente señalar que la gestión de la diversidad únicamente es de utilidad y causa verdadero impacto, cuando las organizaciones se replantean y transforman de manera sustancial su forma de dirigir y organizar su capital humano, y consiguen que la diversidad se integre en la cultura de la organización, en sus valores y objetivos.

De esta forma, la gestión de equipos de trabajo en los que existe un alto grado de diversidad al estar integrados por individuos muy diferentes, exige que la empresa u organización de la que forman parte y que los dirige, establezcan y determinen ciertos aspectos que se convierten en una necesidad absoluta con el fin de evitar discrepancias, enfrentamientos personales y planteamientos diferentes exteriorizados en los numerosos efectos negativos señalados a lo largo de la presente investigación, y, a su vez, no sólo de evitar las contrariedades, sino también, de potenciar los beneficios de la gestión de la diversidad sobre el proceso de actuación de los equipos.

Así, establecemos y definimos, en base a lo expuesto por Sánchez Gardey (pendiente de publicación), seis claves o principios básicos de actuación que han de fundamentar y dirigir las decisiones, actuaciones, y comportamientos de los equipos de trabajo a la hora de gestionar su diversidad, en aras de lograr el objetivo inicialmente propuesto de definir unas claves o principios de gestión de la diversidad en los equipos de trabajo, que se conviertan en pautas de actuación utilizadas por las empresas y organizaciones en sus equipos para la optimización de los mismos.

### 1. CONCIENCIACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN.

Una de las principales claves para un correcto funcionamiento y desempeño de los equipos de trabajo, es precisamente, una buena preparación, como recogen la gran mayoría de las investigaciones sobre la gestión de la diversidad.

Por tanto, es necesario que todos y cada uno de los miembros sean conocedores y conscientes de la importancia de la diversidad en el equipo, así como, de los potenciales beneficios de su adecuada gestión, en aras de fortalecer su ambición para el logro de los mismos.

Así, para redirigir la inclinación propia del ser humano hacia lo similar y lo común a sí mismo, y enfocarle a la identificación con el colectivo, es decir, con el equipo de trabajo, proponemos que la Dirección de Recursos Humanos lleve a cabo un examen y valoración de las diferencias existentes en el seno del equipo, para posteriormente, fomentar la transmisión, interiorización e inculcación de los valores positivos propios de sus miembros y aquellos óptimos a alcanzar por los equipos, para lograr la concienciación y sensibilización de los integrantes hacia el resto de miembros, sin olvidar los intereses compartidos y objetivos comunes.

## **2. LIDERAZGO.**

Otro principio de gran importancia se fundamenta en la necesidad de que el método para la gestión de la diversidad sea apoyado, comprometido y respaldado por todo el equipo y, en especial, por un individuo concreto, el líder.

Éste será concebido como el jefe, gestor y responsable del equipo cuya aprobación, aportaciones y ayuda serán de gran importancia, así como, la transmisión de sus conocimientos, comportamientos y roles de actuación, valores y metodología. El líder actuará como señalaron Stumpf y Thomas (1999), “de sistema nervioso central del equipo, organizando e integrando las actividades que se desarrollan en su seno”.

Sin embargo, hay que tener en cuenta, que hoy en día, el líder responde a las expectativas e inquietudes que el resto del equipo ha delegado en él y comparte con ellos, sus ideas y proyectos basados en una visión estratégica considerada vital para la adecuada gestión de la diversidad, por lo que el líder se desarrolla y se adapta a las

necesidades del equipo.

De esta forma sabemos que para desempeñar dicha posición, el líder ha de reunir una serie de capacidades específicas, que no comparten todos los líderes, por lo que será sumamente importante que la organización y concretamente, la Dirección de Recursos Humanos determine previamente, mediante un exhaustivo análisis, qué tipo de líder necesita para lograr sus objetivos y conseguir que el equipo de trabajo que pretende formar, pueda satisfacer las necesidades existentes y solucionar los problemas que se le planteen. Así, una vez conocida su necesidad tendrá que salir al mercado en la búsqueda de un líder que reúna las características seleccionadas, o en caso de no encontrarlo, invertir en la formación de su propio líder.

### **3. ESTRUCTURA DEL EQUIPO.**

Como hemos señalado en relación a los efectos de la diversidad, la proliferación de “subgrupos” dentro de los equipos de trabajo de las organizaciones, fruto del arraigado sentimiento de “identidad humana” de los individuos y de la creación de estereotipos, entre otros, constituye uno de los efectos más perjudiciales para la organización, puesto que tergiversan las decisiones tomadas en los equipos de trabajo, que posteriormente afectarán a todo el conjunto de la organización.

Así pues, con el objetivo de frustrar dicho proceder, es fundamental asignar, definir, concretar correctamente las distintas tareas y responsabilidades. Para ello, consideramos que la clave estaría en estructurar el equipo manteniendo de forma lógica pero potenciada, las diferencias invisibles, es decir, aquellas relativas, a la experiencia, conocimientos, habilidades y demás *background*, con el fin de enriquecer al equipo en cuanto a destrezas técnicas, pero a su vez, minimizando algunas diferencias visuales que podrían suponer discrepancias entre los miembros; y que por el contrario, podríamos ir aumentando progresivamente, pues conforme pasa el tiempo, los distintos miembros se van conociendo, volviéndose más tolerantes e incrementando su confianza en el resto de los miembros. Por tanto, la organización, el líder y el resto de miembros de los equipos

de trabajo, tienen que intentar crear un ambiente más cooperativo y participativo en el que se evite la formación de “subgrupos”.

Si bien es cierto, algunos autores han defendido posturas ligeramente contrarias, recomendando la formación de equipos diversificados demográficamente, pero con las mismas capacidades. Lo que a nuestro parecer, supone un desaprovechamiento de los efectos positivos de la diversidad sobre las destrezas y conocimientos.

En conclusión, hay que promover la construcción de un equipo estructurado, garante de la promoción de la cooperación y participación y fomentador de intereses y objetivos unitarios respaldados por todos los miembros del equipo de trabajo.

#### **4. FOMENTO DE LA INTERDEPENDENCIA.**

La dinámica de ser mutuamente responsable y de compartir un conjunto común de principios con otros, es un aspecto clave que debe ser fomentado y practicado en el seno de todos los equipos de trabajo. Mencionando a Sánchez Gardey podríamos distinguir dos tipos de interdependencia:

- “Interdependencia de tareas: cuando el trabajo de un individuo está conectado con el de otros en aspectos como la necesidad de compartir materiales o información”.

- “Interdependencia de objetos: cuando los individuos perciben que los logros de los demás favorecen la consecución de los suyos”.

Ambos tipos de interdependencia son absolutamente necesarios para que funcione y mejore el desempeño de los equipos de trabajo donde la diversidad está latente, de hecho, han de darse de forma simultánea y congruente, sin que ningún tipo destaque ni resalta manifiestamente, provocando así, un desequilibrio en el equipo. Ya que, por el contrario, si esta tipología de interdependencias se encuentra presentes de forma individual puede generar efectos negativos, especialmente cuando se producen en

cadena, provocados por una clara falta cooperación en el ambiente de trabajo del equipo.

Precisamente, esta problemática que surge por falta de participación y complicidad, puede dar lugar a comportamientos cada vez más individualizados, que unidos al dominio de determinados recursos específicos, puedan ocasionar importantes perjuicios para el conjunto del equipo o de la organización.

Por ello, es sumamente importante que tanto la directiva de la organización, como el líder y cada uno de los miembros de los equipos de trabajo, prediquen la interdependencia como un valor fundamental, tanto a nivel personal de cada uno de ellos, como a nivel organizacional y de equipo, con el fin de lograr un ambiente donde todos sean mutuamente responsables en la persecución de unos objetivos comunes con los que todos se sientan identificados y comprometidos.

## **5. ÉNFASIS EN LAS COMPETENCIAS DE COMUNICACIÓN.**

Es de gran importancia señalar que la gestión de la diversidad no es posible sin la comunicación, ya que es el motor que mueve todos los intercambios que se producen entre los distintos miembros del equipo y que constituye el auténtico beneficio de los mismos.

Por ello, la gestión de la diversidad establece la necesidad de construir políticas de comunicación que la hagan efectiva y que permitan el constante flujo de intercambio de información, vital para que los equipos de trabajo puedan generar los efectos positivos que se espera de ellos.

Todos los miembros del equipo han de ser conscientes de las implicaciones y consecuencias de la diversidad, entre ellas de las distintas formas de comunicación existentes, por tanto, es clave la proliferación de valores como la tolerancia y el respeto, así como el interés, por el conocimiento y aprendizaje de los distintos idiomas y formas



de comunicación no verbal de cada uno de los miembros, para que todos se sientan aceptados, comprendidos y respetados.

Como método para lograr una excelente comunicación en los equipos de trabajo que permita obtener altos beneficios, proponemos la implantación de programas de formación para el conocimiento y desarrollo de capacidades de comunicación interculturales, profundizando en la necesidad de revisar los distintos conceptos empleados, las barreras existentes y las políticas de comunicación. Y todo ello, en base al diálogo, que consideramos la clave para que se dé una auténtica transmisión de información comprendida por las partes intercomunicadas, es la fórmula para hacer un análisis de las dificultades y de las diferencias existentes, pero a su vez, para potenciar las similitudes, fortalecer los efectos positivos e impulsar las buenas prácticas.

## **6. LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD COMO UN SISTEMA DE APRENDIZAJE.**

Cada persona es un mundo, cada equipo es un mundo y cada organización es otro mundo, con esto queremos poner nuevamente de manifiesto la infinidad de diferencias y diferentes existentes, que hacen mella de la diversidad en la actualidad.

Pero esta diversidad es necesario exprimirla, sacarle partido y potenciales beneficios, es decir, gestionarla, porque si algo nos puede aportar la diversidad, es valor. Y este valor se transmite a todas y cada una de las personas, de los procesos y de los productos o servicios de las organizaciones, por tanto, una adecuada y correcta gestión de la diversidad es imprescindible.

Sin embargo, no existen unas claves objetivas y universales que nos expliquen cómo gestionarla para todas y cada una de las organizaciones existentes en el mundo, ya que entonces, no tendría ningún misterio por descifrar algo tan palpable y a la vez tan intangible como la diversidad. No existen fórmulas mágicas que nos enseñen como gestionar los equipos de trabajo diversos, ni recetas que nos marquen los pasos a seguir

ante determinadas situaciones y funcionen siempre.

Por tanto, es fundamental que los responsables de los equipos, ya sean los líderes, los directores de Recursos Humanos, o los propios miembros, se preocupen y se encarguen de obtener un flujo constante de información sobre el desarrollo y funcionamiento del equipo, en base a la conversión de los equipos en auténticos sistemas de aprendizaje para todos.

Porque son numerosos, variados y cambiantes los efectos de la diversidad, y sus manifestaciones ante las distintas influencias del entorno, ajenas a la organización y al equipo e incontrolables, es necesario que el interés por el conocimiento y aprendizaje de la diversidad y de su gestión permanezcan alerta. Precisamente, así, entendemos la diversidad como un sistema de aprendizaje, ya que la propia diversidad de los equipos de trabajo está constantemente transformándose y adaptándose a cambios que pueden modificar su estructura, procesos, funcionamiento etc., de manera que es vital aprender del pasado, afrontar el presente y estar preparados para el futuro.

## 6. Conclusiones

Por último, para finalizar el presente trabajo, extraemos una serie de conclusiones que resumen y sintetizan la información y conocimientos recopilados,

Así pues,

### CONCLUSIÓN PRIMERA

La fórmula más adecuada para llevar a cabo *una buena gestión de la diversidad dentro de la organización que permita optimizar los resultados del trabajo* (H1) llevado a cabo por sus empleados, es la creación de un equipo de trabajo que se encargue de analizar, diseñar, consensuar, ejecutar y evaluar el grado de cumplimiento de las funciones y de los objetivos establecidos, participando de la ventaja competitiva construida en base a la gestión de la diversidad de los distintos miembros del equipo, y que, le permitan a la organización disfrutar de unos mejores resultados en comparación a sus competidores.

La constitución de este equipo de trabajo que permita gestionar la diversidad de una forma óptima ha de contar con la presencia de representantes de las diferentes áreas de la organización, así como, de representantes de las distintas disciplinas académicas capaces de proporcionar los conocimientos necesarios para solucionar los problemas que se planteen al equipo. A su vez, es vital que la diversidad esté presente en el equipo y se manifieste en todos sus ámbitos, con la finalidad de enriquecer el equipo tanto en el aspecto intercultural como económico.

De esta forma, un equipo de dichas características unidas a las señaladas anteriormente, propias de los equipos de trabajo, ampliará la visión del análisis de la situación de la organización en cada momento, y permitirá recoger todo el cúmulo de conocimientos, competencias, habilidades, aptitudes, actitudes y demás *background* de los diversos miembros de la organización.

## CONCLUSION SEGUNDA

*La gestión de la diversidad puede transformarse en una ventaja competitiva para el equipo de trabajo (H2)* cuando se dan las condiciones adecuadas, que como establece Margarita Mayo (2003), Directora del Center for Diversity in Global Management del IE, en su publicación “La Gestión de Equipos Diversos: Un modelo para la acción”, son las siguientes:

- **A nivel individual:** Los individuos han de cumplir tres condiciones para que el equipo sea eficaz y logre transformarse en una ventaja competitiva. En primer lugar, complejidad cognitiva, ya que es necesario que los individuos tengan la habilidad de analizar eventos y experiencias desde distintos puntos de vista. En segundo lugar, que tengan una excelente capacidad de adaptación, es decir, “automonotorización”, para poder desarrollarse en cualquier ámbito. Y por último, que tengan una constante necesidad de crecimiento y de aprendizaje, con una clara facilidad para motivarse e implicarse en un objetivo común.

- **A nivel de equipo:** Se pone de manifiesto que la complejidad de la tarea es la que determina la posibilidad de alcanzar la ventaja competitiva sobre el resto de equipos, ya que, cuanto más complicada sea la tarea, mayor será el requerimiento de conocimientos y habilidades por parte de los miembros del equipo, de forma que el resultado del desempeño de éstos, será el que se transforme en la ventaja competitiva.

## CONCLUSIÓN TERCERA

La gestión de la diversidad supone gestionar las distintas aproximaciones y perspectivas que cada persona, desde su diferencia, tiene con respecto al trabajo que desempeña.

La gestión de la diversidad no supone únicamente la acción de aceptar sino también, de apreciar, aprovechar y promocionar las múltiples culturas que conllevan

diferentes aptitudes y conocimientos que pueden ser aprovechados por las organizaciones para mejorar su funcionamiento y consecuentemente su beneficio. Así, *la gestión de la diversidad fomenta la integración y cohesión del equipo, lo que promueve y refuerza el aprendizaje* (H3).

#### CONCLUSIÓN CUARTA

*La eficacia de los equipos de trabajo depende directamente de la coordinación y de la cohesión existente entre los distintos integrantes del mismo* (H4). Como hemos señalado anteriormente, para el verdadero aprovechamiento y gestión de la diversidad latente en un equipo, es vital una excelente coordinación, que permita el desarrollo de una comunicación fluida entre los individuos, y a su vez, una alta cohesión interna referida al grado de identificación entre sus miembros, que fomente el sentimiento de equipo y la implicación de los profesionales en el logro de los objetivos comunes.

#### CONCLUSIÓN QUINTA

*La diversidad de los equipos de trabajo consigue motivar a sus integrantes lo que incrementa la productividad de todo el equipo* (H5). El trabajo en equipo permite crear con el tiempo una sólida plataforma de concepciones, conocimientos y modelos que permiten a su vez, generar, almacenar, transferir y utilizar información muy valiosa constantemente. Lo que estimula una mayor motivación y satisfacción de los trabajadores, eleva los niveles de productividad, mejora la comunicación, promueve el compromiso individual y organizativo hacia metas comunes, flexibiliza la estructura organizativa y garantiza el desarrollo de competencias profesionales. (García y Cordero, 2008).

## 7. Bibliografía

Adler, N. (2002). *International Dimensions of Organizational Behaviour*, Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.

Alonso, M. (2009). ¡Más diverso todavía!. *Expansion & Empleo*.

Byre, D.E. (1971). *The attraction paradigm*. Academic Press, Nueva York.

Byre, D.E., Clore, G.L. y Worchel, P. (1996). The effect of economic similarity-dissimilarity as determinants of attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 220-224.

Calderón, G., Álvarez, C.M. y Naranjo, J.C. (2006). Gestión Humana en las Organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, Retos, Tendencias y Perspectivas de Investigación. *Cuadernos Adm. Bogotá (Colombia)*, 19(32), 225-254.

Casanova, M. (2008). Diversidad, fuente de innovación y conocimiento. I Congreso Internacional Alares.

Cianni, M. y Wanuck, D. (1997). Individual Growth and Team Enhancement: Moving Toward a New Model of Career Development. *Academy of Management Executive*, 105-115.

Correa, M. y Serrano, I. (2010). Gestión de Personas en Equipos Multilocalizados. Competencias, Diversidad Cultural e Internacionalización. *Factores Culturales e Internacionalización de la Empresa y la Economía, ICE*, 856, 41-52.

Cox, T.H. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research y Practices*. Berrett-Koehler, San Francisco.

Cuartero, M. (2010). Diversidad en los equipos de trabajo. RHM de Comunicación. <http://mikelcuartero.wordpress.com/2010/10/02/diversidad-en-los-equipos-de-trabajo/>. Recuperado el 2 de Octubre de 2010.

Diccionario de la Real Academia Española de lengua Lengua española. Versión on-line:

[www.rae.es](http://www.rae.es)

Fiol, C.M. (1994). Consensus, Diversity, and Learning in Organizations. *Organization Science*, 5(3), 403-420.

Forcadell, F.J. y Guadamillas, F. (2002). A case study on the implement of a knknowledge mangement strategy oriented to innovation. *Knowledge and Process Management*, 9(3), 162-171.

Franco, A. y Velázquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales*, 76, 27-35.

Freedman, S. (2008). Combating confusión: virtual teams that cross borders, en Nemiro, J., Beyerlein, M., Bradley, L., y Breyerlein, S. *The Handbook of High-Performance Virtual Teams* San Francisco, CA, 367-390.

Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional, El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Ed. Alfaomega, México, 449-450.

García, F. y Cordero, A.E. (2008). Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento. *Visión Gerencial*, 7(1), 45-58.

Gibson, C.B., Porath, C.L., Benson, G.S. y Lawler, E.E. (2007). What results when firms implement practices: The differential relationship between specific practices, firm financial performance, customer service, and quality. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1467-1480.

Gunnlaugsdottir, J. (2003). Seek and you will find share and you will benefit: organising knowledge using groupware systems. *International Journal of Information Management*, 23(5), 363-380.

Imperato, G. (2000). Real Tools for Virtual Teams. *Fast Company*, 378-387.

Instituto Europeo de la Diversidad. [www.iegd.org](http://www.iegd.org)

Joinson, C. (2000). Teams at Work. *HR Magazine*, 30

Juárez, A. (2011). Uso de indicadores financieros para evaluar el impacto de las Prácticas de Alta Implicación. *Working Papers on Operations Management*, 2(2), 32-43.

Katzenbach, J. y Smith, D. (2002). La sabiduría de los equipos. CECSA, México, 98.

Keenan, F. y Ante, S. (2002). The New Team-work. *Business-Week*, 12-16

Kenneth, A. (2011). La Gestión de la Diversidad. Ed. Forética. Argentina.

Knight, D., Pearce, C.L., Smith, K.G., Olian, J.D, Sims, H.P., Smith, K.A., y Flood, P. (1999). Top Management Team diversity, group process and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20, 445-465.

Llopis, G. (2011). Diversity management is the key to growth: make it authentic. <http://www.forbes.com/sites/glennllopis/2011/06/13/diversity-management-is-the-key-to-growth-make-it-authentic/>. Revista Forbes. Recuperado el 13 de Junio de 2011.

Luna, R. y Camps, J. (2006). Las prácticas de Alto Rendimiento en Recursos Humanos: El Caso Español. *TEC Empresarial*, 1(1), 26-30.

Martín, C. (2011). *Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano Estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid. España.

Martínez, M.A. (2011). *Modelo de Gestión de Recursos Humanos: Una Propuesta para el Análisis Empírico*. Universidad de Alcalá. España.

Mayo, M. (2003). La Gestión de Equipos Diversos: Un modelo para la acción. Center for Diversity in Global Management, IE.

McShane, S. y Von Glinow, M.A. (2005). *Organizational behavior. Emerging realities for the workplace revolution*. 3ª Edición Mc Graw-Hill, Nueva York, 266.

Milliken, F.J. y Martins, L.L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management*



*Review*, 21, 402-433.

Moraima, M. y Auxiliadora, L. (2008). El análisis de contenido: una forma de abordaje metodológico. *Revista de Educación Laurus*, 14(27), 129-144.

Morales, S. (2011). El Plan de Gestión de la Diversidad. CEPAIM. *Accion Integral con Inmigrantes*.

Nicholls, C., Lane, H. y M. Brehm Brechu, M. (1999). Taking Self-Managed Teams to Mexico, *Academy of Management Executive*, 15-27.

Nonaka, I. (1991). *The knowledge creating company*. Harvard Business Review, nov-dic, 96-104.

Nonaka, I y Takeuchi, N. (1995). *The knowledge creating company*. University Press. Oxford. United Kingdom.

Oliveri, M. (2014). El éxito está en la diversidad de los equipos de trabajo. Revista Fortuna. <http://fortunaweb.com.ar/2012-04-23-90572-el-exito-esta-en-la-diversidad-de-los-equipos-de-trabajo/>. Recuperado el 28 de Febrero de 2014.

Ornelas, A. (2009). Formación humana y conflicto identitario en la diversidad cultural. X Congreso Nacional de Investigación Educativa.

Pin, J., García Lombardía, P., Gallifa, A. (2007) “*Libro Blanco sobre la Gestión de la Diversidad en la empresa española: Retos, oportunidades y buenas practicas*”.

Rico, R., Alcover de la Hera, C. M., y Tabernero, C. (2010). Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1), 47-71.

Robbins, S. (1998). *La Administración en el mundo de hoy*. 1ª Edición, Ed. Pearson Education, México, 294.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 8ª Ed. Person Educación, México, 258.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (1ª reimpresión de la 8ª ed. en español; J. F. J. Dávila Martínez, Trad.). México: Pearson Education.

Rosenzweig, P. (1998). Managing the New Global Workforce: Fostering Diversity, Forging Consistency. *European Management Journal*, 16, 644-652.

Salas, E., Sims, D.E. y Burke, S.C. (2005). Is there a “Big Five” in teamwork? *Small Group Research*, 36, 555-559.

Sánchez, G. (propuesto para su publicación). *La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión*. Universidad de Cádiz, Andalucía.

Shneider, S. (2006). National vs. Corporate Culture: implications for Human Resource Management. *Human Resource Management*, 27(2), 231-246.

Spreitzer, G., Cohen, S., y Ledford G. (1999). Developing Effective Self-Managing Work Teams in Service Organizations, *Group & Organization Management*, 340-366.

Strozniak, P. (2000). Teams at Work. *Industry Week*, 18, 47.

Tajfel, H. (1992). *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge University Press. Cambridge, United Kingdom.

Tajfel, H. y Turner, J.C. (1986). The Social Identity Theory of intergroup behavior. En Worchel, S. y Austin, W.G. (Eds) *Psychology of Intergroup Relations*. Nelson-Hall, Chicago, 7-24.

Torres, J.L., (2005). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. *Pensamiento y Gestión*, 18, 151-176.

Wutchy, S., Jones, B.F. y Uzzi, B. (2007). The increasing dominance of teams in production of knowledge. *Science*, 316, 1036-1039.

Zarraga, C. (2003). Factores determinantes y mecanismos de actuación para gestionar el conocimiento en equipos de trabajo. *Vector Plus: Miscelánea científico-cultural*, 21, 83-93.