

Estudio sobre la influencia de la diversidad en los grupos de trabajo

Universidad Pontificia de Comillas

Francisco Cloppet Broto - Código de alumno: 201111023

Resumen

Este estudio aborda la influencia de la diversidad de los grupos de trabajo en su rendimiento y, en especial, en el caso de los equipos deportivos. Para ello, se revisa de la literatura disponible acerca del concepto de diversidad, las causas que la han llevado a tomar su dimensión actual y las formas en que afectan a sus grupos de trabajo. Asimismo, se aborda el concepto de “gestión de la diversidad” y su importancia en las empresas actuales.

El objetivo de este trabajo es determinar si la diversidad es positiva o negativa para el rendimiento de los equipos deportivos, para lo cual, se ha realizado un estudio empírico en el caso del rugby. Los resultados obtenidos son analizados y comparados con la incidencia de la diversidad en el trabajo en grupo en el mundo de la empresa.

Abstract

This paperwork studies the influence of diversity over the performance of working groups, specially in the case of sport teams. In order to do so, it is reviewed the available literature about the concept of Diversity, the reasons that explain its current dimension and the ways it affects the working groups. Moreover, it is also reviewed the concept of “Management of Diversity” and its importance in companies.

The aim of this study is to determine whether the influence of diversity is either positive or negative over sport teams, for what it was realized an empirical study in the case of rugby. The results obtained are analyzed and compared to the incidence that Diversity has over the working teams in companies.

Indice

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1) ANTECEDENTES	5
1.2) OBJETIVOS	6
1.3) METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DEL TRABAJO	6
2. MARCO CONCEPTUAL SOBRE LA DIVERSIDAD	8
2.1) DIVERSIDAD	8
2.1.1) QUÉ ENTENDEMOS POR “DIVERSIDAD”	8
2.1.2) INCREMENTO DE LA DIVERSIDAD CULTURAL	10
2.1.3) EFECTOS DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LA EMPRESA	16
2.2) GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LA EMPRESA	20
2.2.1) QUÉ ES LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	20
2.2.2) SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	25
2.2.3) IMPLICACIONES EN LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	28
2.3) LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE	32
2.3.1) DIVERSIDAD Y DEPORTE	32
2.3.2) EFECTOS DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LOS EQUIPOS DEPORTIVOS	36
2.3.3) SITUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN EL DEPORTE	41
3. EL CASO DEL RUGBY	42
3.1) EL JUEGO	42
3.2) LA DIVERSIDAD Y SU INFLUENCIA EN EL RUGBY	44
3.3) EL RUGBY COMO INSTRUMENTO DE INTEGRACIÓN	47
3.4) IMPORTANCIA DE LA DIVERSIDAD EN EL RUGBY	49
4. ANÁLISIS DE LA REPERCUSIÓN DE LOS EFECTOS DE LA DIVERSIDAD EN EL TRABAJO EN GRUPO	51
4.1) ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS EN EL RUGBY	52
4.1.1) DIVISIÓN DE HONOR (ESPAÑA)	52
4.1.2) TOP 14 (FRANCIA)	53
4.1.3) AVIVA PREMIERSHIP (INGLATERRA)	55
4.1.4) RESULTADOS	55
4.2) ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LA REPERCUSIÓN DE LOS EFECTOS DE LA DIVERSIDAD EN EL RUGBY	56
5. CONCLUSIÓN	63
6. BIBLIOGRAFÍA	65
7. ANEXOS	73
7.1) ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS EN EL RUGBY	73
7.2) ENCUESTA	93

Índice de gráficos

Gráfico 1: Efectos de la diversidad.....	20
Gráfico 2: Coeficientes de la regresión sobre la División de Honor española (datos consolidados).....	52
Gráfico 3: Coeficientes de la regresión sobre la División de Honor	53
Gráfico 4: Coeficientes de la regresión sobre el Top 14.....	54
Gráfico 5: Coeficientes de la regresión sobre la Aviva Premiership.....	55
Gráfico 6: Nacionalidades de los jugadores encuestados.....	57
Gráfico 7: Edades de los jugadores encuestados.....	57
Gráfico 8: Valoración de los efectos cognitivos.....	59
Gráfico 9: Valoración de los efectos afectivos.....	60
Gráfico 10: Valoración de la repercusión de la diversidad en los equipos de rugby.....	61

1. Introducción

1.1) Antecedentes

Vivimos en un entorno en constante cambio en el que la diversidad surge como estandarte, consecuencia de fenómenos como la globalización o los cambios demográficos. Las nuevas características de los distintos agentes del entorno provocan que las organizaciones tengan que replantearse la forma en la que actúan, ya que se encuentran con *stakeholders* con características cambiantes con los que hay que interactuar. Para poder satisfacer las necesidades de los distintos grupos de interés es necesario comprender sus puntos de vista para que las relaciones sean productivas para todas las partes.

Las empresas se encuentran también ante nuevos desafíos, como lo son los nuevos estándares de eficiencia y objetivos de innovación resultado de la convivencia con cada vez más agentes. La empresa debe cumplir con estos puntos para asegurar su supervivencia, ya que sólo quien los cumpla podrá ver su actividad como fructífera y perdurar en el tiempo. La diversidad surge entonces como una herramienta para entender el entorno y aportar soluciones novedosas. Sin embargo, también es fuente de conflictos dada la necesaria interacción de individuos con características diferentes entre sí. Las organizaciones deben, por tanto, llevar a cabo las actividades necesarias para actuar en el entorno. Ahora bien, han de tener en cuenta también que el beneficio potencial de llevar a cabo actividades relacionadas con la utilización de la diversidad debe ser mayor a los costes de su implementación (por ejemplo, no será conveniente incluir a un individuo en un grupo si no puede relacionarse con el resto de los componentes, aunque aporte cualidades interesantes para la compañía).

El deporte surge como una actividad en la que la relación entre los componentes de un equipo se ve repercutida en el rendimiento del conjunto, rendimiento que se refleja inmediatamente mediante los resultados. Este plano no es ajeno a las circunstancias que tienen lugar en el entorno en el que tienen lugar, por lo que también sufre los efectos de la diversidad. Los factores de que se los deportes reflejen instantáneamente el rendimiento por medio de los resultados, y que estos se vean afectados por la diversidad presente en el medio, hace que sea interesante

la utilización de este campo para el estudio de las características y la incidencia de los efectos de la diversidad en el rendimiento de los grupos de trabajo.

1.2) Objetivos

La diversidad es un factor con el que tienen que convivir las organizaciones al ser una característica fundamental de la sociedad actual. Este factor es una oportunidad para entender de mejor forma a los distintos individuos y situaciones que rodean a las empresas, y es una fuente de soluciones novedosas, aspectos que pueden mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo. Sin embargo, también es un factor que puede dar lugar a conflictos producto de la interacción de individuos con características diferentes que afecten negativamente al rendimiento del conjunto.

El objetivo final del trabajo consiste, por lo tanto, en determinar si la incidencia de la diversidad en los grupos de trabajo es positiva o negativa. Para la consecución de este propósito es necesario comprender el estado de la cuestión, lo que implica analizar la literatura disponible sobre esta materia; comparar los efectos de la diversidad encontrados en un marco teórico con los efectos que provoca este fenómeno en el plano deportivo; y, finalmente, identificar y valorar los efectos positivos y negativos de la diversidad en el caso concreto del rugby.

1.3) Metodología y estructura del trabajo

El trabajo se estructura en tres partes principales. En primer lugar se realiza una revisión de la literatura disponible para la comprensión de la incidencia de la diversidad en nuestra sociedad, viéndola enmarcada en distintos ámbitos:

- Se revisa en este punto el concepto de la diversidad, las causas que nos llevaron a considerarla como un rasgo característico de nuestra sociedad y los posibles efectos que puede tener en la realidad.
- Se estudia también la diversidad en el marco de las organizaciones. Se revisa el concepto de “gestión de la diversidad” y las medidas que puede tomar la empresa para tratar la diversidad que la rodea. Por último se evalúa la situación de la gestión de la diversidad en las organizaciones, cómo es vista y cómo es tratada.

Estudio sobre la influencia de la diversidad en los grupos de trabajo

- El último punto de la revisión de la literatura consiste en relacionar la diversidad con el deporte, un campo en el que las relaciones entre deportistas es un factor que puede explicar el rendimiento de los equipos y los resultados derivados del rendimiento son inmediatos. Se estudia en este punto las razones que llevaron al aumento de la diversidad en el deporte, los efectos de la diversidad sobre el rendimiento deportivo y en qué consiste la diversidad en el marco de los deportes.

La segunda parte del trabajo consiste en la aplicación de los conceptos de diversidad y gestión de la diversidad en el caso concreto del Rugby. Utilizamos este deporte para medir la incidencia de la inclusión de la diversidad a los grupos de trabajo, al ser una actividad en la que se fomentan la cooperación y el trabajo en grupo en particular. Se estudia en este apartado las características del deporte en sí, su relación con la diversidad y se revisan algunas aplicaciones del rugby para fomentar la integración en este marco de diversidad.

El último punto del trabajo consiste en la evaluación de la incidencia de la diversidad en los grupos de trabajo, tomando como campo experimental el Rugby. Esta parte se divide, a su vez, en dos partes:

- La primera parte del estudio consiste en un análisis estadístico del rendimiento de los equipos de las principales competiciones de España, Francia e Inglaterra, relacionando el rendimiento final de los equipos en la temporada 2013-2014 con determinados rasgos de las plantillas relacionados con la diversidad. Para obtener los resultados se realiza una regresión por el método de los Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO), lo nos permite conocer los coeficientes de las distintas variables, ayudándonos a conocer la repercusión que tiene cada una sobre el rendimiento.
- La segunda parte del estudio consiste en la realización de una serie de encuestas a jugadores de la División de Honor española (máxima categoría en España) que, a través de sus experiencias en equipos compuestos por jugadores de distintas características, nos permiten evaluar los distintos efectos que rodean a los grupos en los que tiene incidencia la diversidad.

2. Marco conceptual sobre la diversidad

2.1) Diversidad

2.1.1) Qué entendemos por “Diversidad”

Vivimos en un entorno cambiante potenciado por los avances cada vez más continuados y por la evolución de la tecnología que elimina la barrera de la distancia. Esta situación provoca el auge de lo que se conoce como un “Mundo multipolar”, describiendo este la difusión del poder económico alrededor de los distintos lugares del mundo (Spelman, 2012), lo que nos lleva a plantearnos desafíos para el mundo empresarial en distintos ámbitos:

- Mayor consumo: las empresas deben ser capaces de atender la demanda internacional a la vez que comprenden las necesidades locales.
- La innovación es un punto muy importante que deben tener en cuenta las empresas para poder atender de forma adecuada los requerimientos del mercado. La sociedad globalizada actual fomenta unos mayores estándares en los productos y un aumento de la productividad, obligando a las empresas a mejorar sus productos o sus procesos para poder afrontar este desafío.
- Nos encontramos con distintas fuentes de talento, fundamentalmente gracias al crecimiento de la fuerza laboral en países en desarrollo. Las empresas deben saber aprovechar esta situación para poder optimizar su actuación tanto en el ámbito local como internacional.

Casanova (2012) presenta a la diversidad como una de las cuatro fuerzas del cambio¹ y la UNESCO (2001) identifica la diversidad cultural como un aspecto inevitable, al mencionarla como uno de los cuatro pilares del desarrollo sostenible, siendo una consecuencia inevitable de la situación demográfica actual.

Resulta fundamental, por tanto, comprender este concepto para poder aprovechar y optimizar los beneficios derivados del mismo y minimizar sus consecuencias negativas. Los efectos de la diversidad se ven reflejados tanto dentro como fuera de la empresa, lo que muestra el evidente cambio en la forma de actuar y en las

¹ Las otras fuerzas de cambio son la globalización, la tecnología y la velocidad del cambio (Casanova, 2012)

características de los mercados. Esto no hace más que resaltar su importancia para el funcionamiento de la empresa y asegurar su supervivencia (Ventosa García-Morato, 2013).

Muñíz-Ferrer (2012) define el concepto **diversidad** como las diferencias que hacen a las personas únicas y a los grupos heterogéneos. Otros autores (Romero, Sánchez y Martín, 2006) hacen referencia al mismo como una propiedad que mide la heterogeneidad de los elementos de los grupos de trabajo, siendo necesario para completar el concepto definir el tipo de atributo que se valora y las posibles relaciones entre los distintos tipos de diversidad.

Martín Alcáza y Sánchez Gardey (2012) extienden esta definición diferenciando dos tipos distintos de heterogeneidad que pueden presentar los grupos de trabajo en relación a los distintos atributos que estamos valorando:

- Diversidad demográfica: describe una serie de atributos primarios, directamente observables (edad o género). Dentro de esta categoría podemos encontrarnos con dos tipos de atributos, los “inmutables”, que no pueden ser cambiados (procedencia), y aquellos que describen la experiencia de los individuos (nivel educativo, formación recibida).
- Diversidad de capital humano: mide las diferencias de los miembros del grupo en relación a sus conocimientos, habilidades y destrezas, atributos que van más allá de lo estrictamente visible pero que tienen efectos significativos.

Hay otros autores como Ventosa (2013)² que consideran que la diversidad tiene tres dimensiones, añadiendo los aspectos invisibles de la diversidad a la definición anterior:

- Aspectos visibles de la diversidad: incluye aspectos como el origen étnico y la nacionalidad, género, edad, discapacidades, entre otros.
- Aspectos invisibles de la diversidad: esta dimensión incluye aspectos como la orientación sexual, la religión o la personalidad y la autoestima.
- Diversidad de capital humano

² Utilizaremos la distinción de Martín Alcáza y Sánchez Gerdey a lo largo del trabajo.

2.1.2) Incremento de la diversidad cultural

Una vez visto el concepto de diversidad y la importancia de su tratamiento, resulta necesario analizar los factores que hacen que este fenómeno se haya visto acelerado en los últimos años, factores que son esenciales para comprender el sentido completo del concepto, al que algunos autores dan una importancia similar a la de la Revolución Industrial (Janckson y Álvarez, 1992).

La Fundación para la Diversidad (2009) distingue cuatro³ cambios principales que han propiciado la situación actual en referencia al grado de diversidad que nos encontramos en el entorno:

- La progresiva incorporación de la mujer al mercado de trabajo: resulta un factor que ha crecido con gran fuerza desde principios de siglo. Este hecho resulta evidente si tomamos como referencia la tasa de actividad entre las mujeres en España, que creció en un 30% entre 2001 y 2013, del 40,96% al 53,29%, lo que resulta significativo al tener una tendencia a la inversa que la evolución de la tasa de actividad entre los hombres, que en el mismo periodo decreció en un 1%, del 66,55% al 66,19% (Instituto de la Mujer, 2014).

La mayor actividad de la mujer fuera del ámbito del hogar no solo se ve reflejada en el plano laboral, sino que hay claros síntomas en el mundo de la formación, especialmente en la enseñanza superior, donde en el curso 2010-2011 en España más de la mitad de los matriculados eran mujeres (53,86%).

Varios cambios decisivos han propiciado el mayor porcentaje de mujeres en el mundo de la empresa (Gómez y Martí, 2004):

- a. Una corriente social positiva hacia la igualdad entre hombres y mujeres.
- b. Mayores accesos a la formación media y superior por mujeres.
- c. Deseo de la mujer de desarrollar sus capacidades intelectuales y profesionales fuera del hogar.
- d. El incremento del nivel de vida y el precio de la vivienda, que han llevado a una mayor necesidad de ingresos familiares.

La incorporación de la mujer tiene distintos efectos. Por un lado, tiene un impacto significativo sobre la composición social y familiar, al detectarse un

³ Agrupamos “El envejecimiento de la población” y “El incremento de la población activa extranjera” como un mismo factor: “Cambios demográficos”.

Estudio sobre la influencia de la diversidad en los grupos de trabajo

significativo descenso del número de hijos y un evidente cambio en su formación al tener que compaginar la mujer su papel como madre y como profesional. Además, se detecta un descenso del número de matrimonios y un aumento de los divorcios⁴ (Gómez y Martí, 2004).

Este factor tiene, por su parte, implicaciones macroeconómicas sobre el mercado laboral (FMI, 2013):

- a. Hay evidencias de beneficios macroeconómicos cuando la mujer puede desarrollar plenamente su potencial en el mercado de trabajo⁵.
- b. En poblaciones envejecidas, la fuerza laboral femenina es una buena alternativa para mitigar la reducción de mano de obra.
- c. Es una oportunidad para la reducción de la pobreza en países no desarrollados (Heintz, 2006).
- d. La igualdad de acceso a los insumos incrementa la productividad de empresas lideradas por mujeres.
- e. La igualdad de condiciones, presenta la fuerza laboral femenina como una nueva fuente de talento, lo que repercute en un mayor crecimiento empresarial.

Este factor obliga a la empresa a prestar atención a la mujer como fuente de talento que se debe aprovechar, teniendo en cuenta sus particularidades y respaldando a este colectivo desde las políticas de inclusión adoptadas (flexibilidad y conciliación).

- El envejecimiento de la población y el incremento de la población activa extranjera (cambios demográficos): Según pronósticos del Eurostat (2009), en 2050 España será el país de la Unión Europea con mayor proporción de jubilados y menos personas en edad de trabajar, lo que se traducirá en una situación problemática en la que habrá al menos nueve personas inactivas por cada diez personas en edad de trabajar. De forma paralela, España ha

⁴ La mayor tasa de actividad de la mujer es inversamente proporcional al número de divorcios.

⁵ Se estima que, en algunas regiones, las pérdidas de PIB per cápita por disparidad de género puede llegar hasta el 27%.

completado en la segunda mitad del siglo XX un “ciclo migratorio”⁶, pasando de ser un país de emigrantes a un país receptor de inmigración.

Richter (2014) estudia en profundidad, en el caso de Alemania⁷, los efectos de los cambios demográficos en distintos planos, ya sea social, político o económico. La situación demográfica de este país se caracteriza por una caída pronunciada de la natalidad y una mayor expectativa de vida, lo que se traduce en una población más envejecida y en una reducción de la misma.

Estos cambios suponen un desafío tanto para los Estados como para las empresas al tener que buscar alternativas a la hora de cubrir sus futuras necesidades de mano de obra, escasa y envejecida en un contexto de creciente competitividad. Richter plantea que la solución a este dilema se encuentra en la diversidad. En primer lugar, esta situación lleva a un crecimiento del intercambio migratorio entre países, asentándose culturas distintas en un mismo lugar. Por otro lado, cada vez es mayor el rango de países del que llegan o van inmigrantes (en un principio este flujo era entre países con vínculos coloniales).

Otras soluciones a esta escasez de fuerza laboral se podrían encontrar también en la diversidad, con la inclusión de colectivos al mundo laboral de colectivos hasta ahora inéditos, como es el caso de la mujer.

La búsqueda de soluciones a las cuestiones demográficas, sumando al hecho de que tendrán que convivir personas de cada vez más generaciones⁸, con distinto tipo de formación y experiencia, propicia la formación de una sociedad cada vez más diversa.

- La globalización: de acuerdo a la Real Academia Española, es la “tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión global que sobrepasa las fronteras nacionales”. Sin embargo, este fenómeno tiene que ser visto como la apertura de gran cantidad de posibilidades en distintos

⁶ Dassetto (2002) establece que el ciclo migratorio es el conjunto de procesos por el cual las poblaciones que pertenecen a un espacio económico periférico entran, se establecen y se implantan en el sistema de un Estado-nación que pertenece a los polos centrales de la economía capitalista.

⁷ El caso alemán en el plano demográfico es comparable a la situación a la que se vive en España.

⁸ Las principales medidas hasta el momento para solucionar el problema de la escasez de la mano de obra suponen el aumento de la edad de jubilación.

campos, no solo para los países, sino también para las personas (Ianni, 1996). Esta afirmación se ve respaldada por el concepto de “interdependencia”, característica fundamental del concepto de globalización, que supone que afecta a los distintos agentes que conviven en el mundo ya no solo desde una perspectiva económica y financiera (concepción clásica), sino que es necesario su análisis en otros planos, como el político o el cultural, por ejemplo.

a. **Perspectiva económica:** en este sentido, es interesante la aproximación de Bradley (2006), que, siguiendo la línea de la interdependencia, se aproxima al concepto de globalización como un crecimiento exponencial del comercio⁹ pero remarcando las grandes preocupaciones que este crecimiento acarrea a causa de sus consecuencias sociales.

Este crecimiento se ve explicado, en parte, por el cambio de estructura de los mercados con la apertura de las grandes potencias y con el mayor protagonismo de países emergentes, entre los que destacan los BRICS¹⁰. Estos hechos propician oportunidades, tanto para las grandes compañías occidentales, con nuevas posibilidades de crecimiento; como para los países en desarrollo, que logran un mayor protagonismo a nivel mundial; y para los países subdesarrollados, que encuentran formas de crecimiento a través de las exportaciones (Bradley, 2006).

Otros efectos de la globalización económica son:

1. Creciente presencia de empresas extranjeras: provoca una mayor competencia de precios, obligando a las empresas a optimizar su productividad y eficiencia, buscando una mejora en la calidad de los productos (Canals, 1994). Esta búsqueda eficiencia provoca la reordenación de los modelos de trabajo en las empresas y un cambio en las relaciones entre las propias empresas, con los proveedores y con los clientes (Brunet y Belzunegui, 2000).
2. Estandarización de los mercados (Levitt, 1983): gracias a la influencia de la comunicación y de la tecnología, que contribuyen a “empequeñecer” el mundo, surgen mercados globales para productos

⁹ Drucker (1997): afirma que la economía mundial ha crecido en los últimos cuarenta años del siglo XX que en cualquier otra época previa.

¹⁰ BRICS: Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica.

estandarizados a gran escala. Esto implica la reducción de los costos unitarios de producción y de marketing, garantizando a las grandes empresas el dominio y el control de los segmentos a los que dirigen sus operaciones.

3. Desarrollo de una visión global (Brunet y Belzunegui, 2000): implica observar de forma íntegra todo el conjunto de elementos que constituyen el comercio exterior, reconociendo y reaccionando ante las oportunidades que se presentan en el nuevo mercado internacional.¹¹

Por lo tanto, la globalización en este sentido supone ventajas hacia la apertura económica pero a la vez riesgos. En el primer rubro, la promoción de la competencia lleva hacia una mayor productividad y estándares de vida de las personas, u opciones de crecimiento distintas a las disponibles en el mercado local. Haciendo referencia a los riesgos que acarrea, nos podemos encontrar, por ejemplo, con la escasez de recursos o con la saturación de los mercados locales, intensificada por la ya mencionada promoción de la competencia y por la incertidumbre característica de los mercados internacionales.

- b. **Perspectiva política:** siguiendo las teorías del riesgo global¹², la soberanía del Estado se ve perjudicada por los flujos económicos, políticos, culturales, jurídicos, ambientales y sociales que la desbordan. Esto hace que el Estado reaccione con políticas de integración política y económica, con políticas específicas y consolidando la democracia representativa y tecnocrática de mercado como forma estatal predominante, todo esto con el objetivo de buscar su persistencia, conservación y reposicionamiento (Mora Cortés, 2008). Sin embargo, la política, concebida como “la capacidad para dar vida a una corriente de voluntades” (Strange, 1996), no es una actividad exclusiva del Estado, lo que hace que las actividades que destina a su supervivencia no esté sustentada, mutando el concepto de Estado de bienestar para pasar a ser algo distinto.

¹¹ La creciente competitividad impone cambios que afectan a los métodos de producción, de distribución, las formas de consumo y el patrimonio.

¹² No tan difundidas como lo pueden estar el institucionalismo neoliberal o la teoría de redes, pero que permiten definir de forma coherente un plano donde abordar los aspectos políticos de la globalización.

c. **Perspectiva cultural:** es este punto de vista el lugar de expresión sintomática de las transformaciones, como afirma García Canclini (2000)¹³ al definir la globalización como el plano en el que se ponen de manifiesto los conflictos y contradicciones de la sociedad global. Es en este sentido que cobra relevancia esta perspectiva, permitiendo el reclamo de los ciudadanos de derechos civiles adicionales a los clásicos. Estos reclamos persiguen enfrentar los intentos de negación de diferencias y el aumento de las discriminaciones (Yúdice, 1996).

Sobre los efectos de la globalización sobre la cultura, existe divergencia acerca de que estos sean positivos o negativos. Hay autores escépticos como Lyotard (1979) o Vattimo (1990) que consideran que estos son negativos o no son positivos, al considerar que la cultura global no es más que una cultura de formas racionales.¹⁴

En la postura contraria, autores como Huntington (1997) ven los efectos de la globalización como una oportunidad de reestructurar el orden mundial. Otros (Welsch, 1999) consideran a este fenómeno como un acontecimiento en pro del cambio y superación que capacita para la superación de la era de nacionalismos y de las perspectivas regionalistas, marcando el inicio de una fase de expansión de la cultura a través de la transculturalidad. Esta expansión resulta en la aparición de un tipo de personalidad cosmopolita, propia de la “sociedad mundial”.

Por lo tanto, la globalización contribuye al aumento de la diversidad cultural al aumentar los vínculos y flujos, por medio de la tecnología (de la información o del transporte), emergiendo mayores oportunidades de crecimiento para las empresas más allá de las fronteras nacionales. Esto repercute en una mayor competencia entre las empresas, buscando ventajas tanto en costes (estandarización de productos) como en diferenciación (innovación). La búsqueda de ventajas y el contacto con clientes de distintas características, hace que las empresas busquen entre cada vez más fuentes, ya sean

¹³ García Canclini (2000) define la globalización como un proceso diverso, descentralizado, multicultural.

¹⁴ Esta visión es similar a lo que ocurre en el plano político, en el que las políticas por la persistencia del Estado van en contra de las necesidades de la sociedad.

proveedores o mercado de trabajo, para así satisfacer sus cambiantes necesidades.

El hecho de que la empresa tenga que interactuar con clientes y proveedores de cada vez más diversa índole hace que le sea necesario contar con personal que entienda tanto el funcionamiento del mercado local y los mercados internacionales, lo que hace surgir el concepto de diversidad cultural en el interior de la empresa.

2.1.3) Efectos de la diversidad cultural en la empresa

Una vez analizado el concepto de diversidad y vistos los principales factores que contribuyen a su difusión, vale la pena analizar los distintos efectos que tienen sobre los grupos de trabajo. Para ver la influencia que tiene en los grupos con componentes diversos hay que tener en cuenta que el concepto tiene dos vertientes: por un lado la diversidad demográfica y, por el otro, la diversidad de capital humano.

De acuerdo a la Fundación para la Diversidad (2009), las diferencias demográficas no inciden sobre el trabajo de los grupos en sí mismas, sino a través del capital humano (variables como los conocimientos o las habilidades, no tan visibles), que representa el valor añadido que los trabajadores ponen a disposición de la organización. Es evidente, entonces, que no afecta de la misma forma un tipo de diversidad que otra sobre el funcionamiento de los equipos de trabajo. El criterio de Milliken y Martins (1996), y Benschop (2001), tratado por Martín Alcáza y Sánchez Gardey (2012), permite agregar las consecuencias de la diversidad en cuatro tipos de efectos:

- **Efectos cognitivos:** los grupos en los que conviven componentes diversos tienen una forma particular de recoger e interpretar la información para la toma de decisiones, al contar los individuos con formas particulares a la hora de analizar e interpretar los datos. La distinta interpretación de la información puede dar lugar a conflictos que perjudiquen el normal funcionamiento del grupo pero, si los grupos interpretasen de forma similar la información, se desaprovecharían otros beneficios potenciales aunque se garantice un mínimo de eficiencia.

Hay distintos estudios que afirman que las diferencias cognitivas afectan positivamente al trabajo en grupo en aspectos como la eficacia y la calidad de las decisiones (Cox, 1993), la eficiencia y calidad de las soluciones (Knight, 1999), y la creatividad de las soluciones planteadas (Rosenzweig, 1998).

- **Efectos afectivos:** el proceso de toma de decisiones se produce en el marco de un conjunto de relaciones interpersonales. Es de esperar que las relaciones que se establezcan entre miembros que se distinguen como distintos sea distinta de las que se establecen con miembros con los que se comparten un mayor número de características (McKay, 2009). Los individuos que comparten unas mismas características tienden a agruparse informalmente en subgrupos con los que se identifican plenamente (Tajfel y Turner, 1986). La formación de estos tipos de grupos tiene como consecuencia negativa la aparición e estereotipos¹⁵, haciendo que los individuos busquen la información y el apoyo necesario dentro de su subgrupo, haciendo que el colectivo deje de funcionar como una única unidad diversa y comience a actuar como subunidades homogéneas y desconectadas (Ogbonna y Harris, 2006). Estos aspectos, que podrían contrarrestar los efectos cognitivos positivos se manifiestan en distintos aspectos:
 - a. **Cohesión de grupo:** los miembros del grupo tenderán a sesgar sus juicios de valor sobre el comportamiento de los demás a favor de aquellos con los que consideran similar a ellos mismos (Byrne, 1971), produciéndose una merma en la cohesión de la unidad y una menor presencia de intereses compartidos, lo que repercutirá negativamente en los procesos internos (Ogbonna y Harris, 2006).
 - b. **Conflictividad interpersonal:** la presencia de múltiples identidades contribuye a la aparición de discrepancias basadas en las propias relaciones personales que intensificará la confrontación entre las distintas subunidades al adoptar estas posiciones defensivas para afirmar su identidad. Esto hace que los individuos trabajen más para sus propios subgrupos que para el colectivo (McKay, 2009).

¹⁵ Los juicios no se forman a través del conocimiento mutuo, sino de una serie de características que se deducen por asociación a alguna categoría predefinida (Mayo, 1996)

- c. Cooperación: dados los efectos anteriores, los actos de colaboración serán menos frecuentes. Si no se consigue mitigar las diferencias, los trabajadores velarán por sus propios intereses o por los de su subgrupo, dejando de lado los intereses colectivos (López y Sánchez, 2010).
- **Efectos sobre la comunicación:** estas consecuencias se manifiestan tanto en la comunicación entre los miembros del grupo como en su capacidad de comunicarse con el exterior.
 - a. Frecuencia de la comunicación interna: se ve reducida de forma sustancial en grupos en los que está marcada una fuerte división interna producida por contextos de diversidad. Los individuos tenderán a interactuar en mayor medida con aquellos que se sienten identificados, viéndose perjudicados los subgrupos o individuos que son minoría para expresar sus puntos de vista.
 - b. Calidad de la comunicación interna: las diferencias entre quien emite y quien recibe la información puede condicionar el proceso de transmisión del mensaje, si emisor y receptor codifican y decodifican la información de distinta forma (Alkadry, 2007).
 - c. Formalidad de la comunicación interna: en grupos diversos es frecuente que la transmisión de la información tenga un carácter más formal, minimizando las diferencias en la interpretación de la información (Williams y O'Reilly, 1997).
 - d. Búsqueda de retroalimentación: la menor disposición a comunicarse hace que los individuos sean menor propensos a buscar comentarios y valoraciones acerca de su trabajo, lo que puede repercutir de forma muy negativa sobre el funcionamiento del grupo, al no existir un mecanismo de corrección y coordinación (Milliken y Martins, 1996).
 - e. Comunicación externa: la diversidad tiene incidencia positiva al potenciar la capacidad de los grupos para intercambiar la información con otros colectivos e individuos externos (Joshi, 2006). Se amplía la red de contactos en la que los grupos pueden captar datos relevantes para sus procesos de toma de decisiones o difundir información.

- **Efectos simbólicos**¹⁶: la heterogeneidad puede reforzar la legitimidad del grupo, integrándolo en el contexto en el que opera, siempre y cuando no se perciban problemas afectivos relacionados con ella. De acuerdo a estudios de Kandola y Fullerton (1998), los grupos de trabajo homogéneos encuentran dificultades en el acceso a grupos externos, mientras que los grupos que son capaces de aprovechar los beneficios de la diversidad e impedir problemas potenciales tienen beneficios en términos de reputación. La búsqueda de este efecto explica prácticas recientes de recursos humanos, como la contratación de empleados extranjeros, con el objetivo de atacar mercados crecientes, como puede ser el de familias inmigrantes.

Como síntesis de los efectos de la diversidad, esta aporta en sentido positivo creatividad, innovación y las distintas formas de enfrentarse a problemas, explicados por elementos como las experiencias de vida o puntos de vista que, bien gestionados pueden aportar soluciones novedosas y creativas en las empresas, además que su reconocimiento hará que los empleados se sientan valorados, aumentando el grado de compromiso. Por otra parte, los grupos diversos ayudan a las organizaciones a conocer las necesidades y demandas tanto de sus clientes como otros grupos de interés (proveedores, por ejemplo) con los que operan, pudiendo así diseñar mecanismos de fidelización que se ajuste que se ajuste a los requerimientos de estos distintos colectivos.

Sin embargo, la diversidad en los grupos también tiene efectos negativos, derivados de las distintas formas de percibir e interpretar la información que pueden desencadenar conflictos que fomenten la rivalidad, entorpezcan su funcionamiento y resten agilidad y capacidad de respuesta del grupo. Estas consecuencias negativas son las ya mencionadas anteriormente, conflictividad interpersonal, aparición de estereotipos, falta de cooperación, disminución de la frecuencia y calidad de la comunicación interna, y la ausencia de retroalimentación.

¹⁶ Martín Alcáza y Sánchez Gardey (2012) los tratan como una extensión de los efectos de la comunicación externa, mientras que la Fundación para la Diversidad (2009) los tratan al mismo nivel que los otros tres tipos de efectos.

Son interesantes las afirmaciones de Di Stephano (2000), según quien los grupos diversos pueden generar conflictos si no se gestionan de forma adecuada, los grupos homogéneos generan obsolescencia, y son solo los grupos incluyentes y diversos los capaces de generar innovación. Siguiendo esta línea de pensamiento, es de capital importancia que las empresas tengan en cuenta este concepto a la hora de diseñar sus políticas e implementar sus procesos para poder así aprovecharse de los beneficios potenciales del mismo y minimizar los posibles efectos negativos mediante una adecuada gestión.



Gráfico 1: tipos de efectos que provoca la diversidad

17

2.2) Gestión de la diversidad cultural en la empresa

2.2.1) Qué es la gestión de la diversidad

Gestión de la diversidad consiste en la estrategia corporativa que busca la creación de un soporte incluyente para los perfiles diversos de las personas que optimice la eficacia en el proceso empresarial (Casanova, 2008).

¹⁷ Elaboración propia

Razones que hacen necesario que las empresas tengan en cuenta la gestión de la diversidad: Su tratamiento no es una opción, se trata más bien de un imperativo que tiene tres raíces distintas.

- Imperativo económico: en este sentido, la gestión de la diversidad debería ser un imperativo para las empresas, ya que no solo es un requisito para la supervivencia de la misma, sino que es además una oportunidad para la generación de ventaja competitiva (Muñíz-Ferrer, 2012).

Una gestión adecuada de la diversidad tiene incidencia positiva sobre los empleados, sobre los procesos internos y sobre los agentes del entorno:

- a. En relación a los empleados: mejora la atracción y retención de talento, incrementa la satisfacción y el compromiso con la empresa, reduce el absentismo y la rotación del personal, y promueve el desarrollo de competencias interculturales.
 - b. En relación a los procesos internos: incrementa la creatividad y la innovación, reduce las tensiones y la conflictividad, mejora la eficacia de la comunicación y la integración, reduce los tiempos perdidos y aumenta la flexibilidad. Se trata, además, de una fuente de diferenciación con respecto a sus competidores, ya que, a igualdad de factores¹⁸ entre los participantes de un mercado, será el que los gestione de la forma más adecuada el que obtenga mayor rendimiento.
 - c. En relación a los agentes del entorno: facilita el acceso a nuevos mercados, fortalece los vínculos con clientes al permitir una mejor comprensión de sus necesidades, mejora la eficacia en la comunicación y las relaciones con proveedores y colaboradores, y contribuye a crear una buena reputación de empresa (Muñíz-Ferrer, 2012).
- Imperativo social: las empresas tienen una responsabilidad con la sociedad y deben participar en las políticas y programas de no discriminación y de inserción laboral de las minorías (Pin, García Lombardía y Gallifa, 2007). Este ámbito está relacionado, aunque no coincide plenamente, con la

¹⁸ El capital humano raramente es igual, hay que gestionarlo adecuadamente para obtener un rendimiento positivo. La empresa ha de gestionarlo adecuadamente para que sea una fuente de ventaja sobre los rivales, si el resto de los recursos son iguales.

Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ya que, si una organización está alineada con las expectativas de sus grupos de interés, objetivo último de las políticas de RSC, ello conlleva la integración positiva o inclusión de diferencias. (Morales Hernández, 2012).

- Imperativo legal (Pin, García Lombardía y Gallifa, 2007):
 - a. **Ámbito internacional**¹⁹: define las bases de lo que se entiende como trato discriminatorio, así como el derecho de todos los ciudadanos a recibir un mismo trato. En este sentido, se entiende trato discriminatorio como cualquier forma de distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, que tenga anule o altere la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y en la ocupación (OIT, 1985).
 - b. **Ámbito europeo**: las diferentes directivas europeas, que necesariamente han de trasponerse al derecho de los Estados miembros, ha regulado la situación de discriminación, para así eliminarla sea del tipo que sea. Estas normas garantizan la igualdad de trato a todos los ciudadanos en cualquier ámbito²⁰.
 - c. **Ámbito interno**: determinados artículos de la normativa española (Constitución, Código Penal, Estatuto de los Trabajadores) hacen referencia a la prohibición expresa de trato diferente y discriminatorio por motivos relacionados con la diversidad (ya sea demográfica o de capital humano).
 - d. **Ámbito empresarial**: mediante convenios colectivos, las empresas pueden mejorar cualquier disposición normativa en materia de derechos y obligaciones de las partes firmantes de un contrato de trabajo.

Formas con las que la compañía puede mejorar la efectividad de sus medidas

¹⁹ Principales fuentes legales: Carta de Naciones Unidas (1945), Declaración universal de Derechos Humanos (1948), Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966), Pacto Internacional de Derechos Económicos Sociales y Culturales (1966) y Convenio Europeo de Derechos Humanos y Libertades Fundamentales (1950)

²⁰ Las competencias europeas de no discriminación derivan del Tratado de Ámsterdam, de cuyo artículo 13 se dice que “el Consejo podrá adoptar las decisiones adecuadas para luchar contra la discriminación”.

Estudio sobre la influencia de la diversidad en los grupos de trabajo

El hecho de que la gestión de la diversidad sea adecuada o no tiene en cuenta la capacidad de la empresa para desarrollar actividades que promuevan la inclusión, el compromiso y la cohesión de los grupos; el implantar procesos de toma de decisiones en los que se promueva el consenso; y el mejorar la comunicación interna facilitando la interacción social (tanto formal como informal). El que la compañía sea capaz o no de cumplir con este cometido determinará si los efectos de la diversidad sobre el clima y el desempeño del trabajo, sean positivos o negativos.

Gestionar la diversidad supone la aplicación por parte de la organización de distintas medidas para así poder aprovecharse de los efectos anteriormente mencionados. La aplicación de unas u otras acciones dependerán del tipo de organización que se trate, ya que las necesidades de cada compañía y de sus trabajadores varían, siendo necesario que se tengan en cuenta las peculiaridades de la gestión de los distintos grupos. Las principales acciones a las que se hace referencia son (Muñiz-Ferrer, 2012):

- Atraer, retener y potenciar perfiles diversos que aporten distintos puntos de vista, soluciones y conocimiento diverso.
- Diseñar un modelo organizativo que maximice los efectos positivos y minimice los negativos de la diversidad.
- Crear una cultura que haga coincidir los valores y preferencias corporativas con las prioridades y necesidades de los empleados.
- Fomentar un clima que optimice los procesos a través de la inclusión.
- Propiciar la innovación por mecanismos que dinamicen la interacción entre personas con diferencias, ya sean culturales, de origen o de competencias.
- Crear y actualizar productos y servicios que atiendan nuevas necesidades y busquen fidelizar clientes con perfiles cada vez más diversos.
- Interactuar con proveedores de diferentes regiones, cultura y naturaleza para mejorar el desempeño en la cadena de suministro.
- Ofrecer programas que contribuyan a la satisfacción y conciliación de todos los empleados para el desarrollo de su vida profesional, familiar y personal.

Cabe destacar que estas medidas están orientadas en un doble sentido, ya que sus objetivos son tanto los agentes internos (accionistas y empleados) como los

agentes externos (proveedores, clientes, colaboradores, competidores y la sociedad en general). Este factor es importante al destacar la compenetración de la compañía dentro de una sociedad cuya diversidad es creciente, de la que la empresa obtiene recursos (mano de obra) y a la que debe ofrecer los productos o servicios adecuados a sus necesidades.

Responsables de la gestión de la diversidad

De acuerdo a la Guía de Buenas Prácticas en la Gestión de la Diversidad en las Empresas²¹ (2009), la efectividad de estas medidas (llevadas a cabo principalmente por las áreas de recursos humanos) está condicionada a su concordancia con las distintas políticas de empresa (adoptadas por la dirección de la compañía).

Por un lado, debe existir, por parte de la dirección, una decisión clara y una voluntad efectiva de implicarse en este tipo de políticas, planteándose como un objetivo en el corto plazo. Se debe entender la gestión de la diversidad como un espacio que requiere la más amplia y efectiva participación de todos los componentes de la empresa, con su consiguiente difusión y puesta en práctica.

Es imprescindible para el éxito de las medidas relacionadas con la gestión de la diversidad la elaboración de una planificación (y su consiguiente proceso de control) adaptada a la realidad de la empresa, identificando las necesidades concretas (laborales y personales) de los trabajadores, que incorpore la diversidad tanto a nivel de recursos humanos (visión interna) como del posicionamiento en el mercado (visión externa). La planificación debe contar, en primer lugar, con un diagnóstico sobre la diversidad en la empresa y en su entorno, fijando objetivos claros y cuantificables. La asignación de responsables y presupuestos para llevar a cabo estas iniciativas debe ser acorde con los objetivos delimitados y deben existir mecanismos de seguimiento de los programas definidos y de los resultados obtenidos (Muñíz-Ferrer, 2011).

Por su parte, las actividades dentro del marco de los recursos humanos deben estar enfocadas a aplicar el principio de igualdad de trato, poniendo énfasis en el valor del aprendizaje y del desarrollo profesional en grupos culturalmente

²¹ Fruto de la colaboración entre el Fondo Social Europeo (FSE), el Ministerio de Trabajo e Inmigración en España y la Federación Española de Hostelería.

diversos²². Incide positivamente en la consecución de los objetivos planteados por la dirección en materia de gestión de la diversidad la formación en todos los niveles de la empresa en habilidades interculturales (Muñíz-Ferrer, 2011).

También resultan importantes para la consolidación de las políticas implementadas por la dirección e implementadas por las áreas de recursos humanos las tareas fuera del ámbito laboral y las tareas orientadas hacia el exterior de la empresa. Dentro del ámbito extralaboral, se debe fomentar el aprendizaje mutuo de culturas, buscando integrar a los distintos componentes de la compañía generando un ambiente cercano y buscando el confort del empleado y de su entorno familiar. En el caso de las actividades orientadas al exterior, es importante que la gestión de la diversidad esté incluida dentro del valor añadido por la empresa y se vea reflejada en el reconocimiento y en la imagen de la marca, lo que equivaldría a que la diversidad interna se refleje en la satisfacción de la demanda del mercado, crecientemente diversa.

2.2.2) Situación actual de la gestión de la diversidad

Se le ha dado un distinto tratamiento al concepto de diversidad a lo largo de los años. Comienza a tenerse en cuenta en el entorno empresarial en la década de los '70, cuando se incorporan en las compañías políticas de igualdad de oportunidades a través de la segmentación de los empleados de acuerdo a los diferentes rasgos de estos. La evolución del concepto lo llevo a ser identificado como el origen de muchos problemas en los '80. Esta situación no impidió que se avanzara hacia la inclusión (que no segmentación) de personas, respetando sus perfiles. Surgen en esta década, además, corporaciones en Estados Unidos y Canadá con el objetivo de intercambiar buenas prácticas en materia de gestión de la diversidad.

No es hasta la década de los '90 que la diversidad comienza a considerarse como una oportunidad de negocio. Se distingue como factor crítico de la eficacia y de la necesidad de dar respuesta a la nueva realidad social. A pesar de los buenos resultados mostrados, en la década pasada (2000), solo en el 3% de las universidades la gestión de la diversidad fue considerada como una vía de

²² Guía de Buenas Prácticas en la Gestión de la Diversidad en las Empresas

investigación. Es en la primera década del siglo XXI que comienza la legislación europea en materias de no discriminación (Casanova, 2012).

En la actualidad las empresas españolas se enfrentan a dos grandes retos en materia de gestión de la diversidad. Por un lado se busca la concienciación y la sensibilización sobre la importancia de su tratamiento y, por el otro, se busca el desarrollo en las organizaciones del conocimiento y el compromiso necesarios para maximizar los beneficios de la gestión de la diversidad y minimizar los conflictos que pueda ocasionar. Para alcanzar este segundo objetivo es fundamental el cumplimiento de una serie de requisitos: en primer lugar, el compromiso de la alta dirección y la integración de la gestión de la diversidad en la estrategia de la empresa; segundo, una correcta planificación y un control adecuado de las políticas adoptadas acerca de este tema; y, por último, la formación en habilidades interculturales y de gestión de la diversidad en todos los niveles de la empresa, lo que garantiza la inclusión de los perfiles diversos en toda la organización (Muñíz-Ferrer, 2011).

Sin embargo, alcanzar estos objetivos en España no es una tarea fácil, ya que, mientras en el norte de Europa hasta el 63% de las empresas considera a la diversidad como un aspecto positivo, el desconocimiento de este concepto en España hace que tan solo en el 1% de las empresas españolas la diversidad sea vista como un factor positivo²³. Esta falta de tradición en concepto de diversidad, sumado al hecho de que las políticas implementadas sean relativamente nuevas, hacen que los beneficios de estas prácticas no estén tan extendidos como en otras partes del mundo.

El desconocimiento hace que las acciones adoptadas por las empresas acerca de la diversidad sean acciones puntuales no integradas en la estrategia de la compañía y sin los mecanismos necesarios de seguimiento y de control de resultados. Además, estas acciones van dirigidas al cumplimiento de la normativa en materia de igualdad (de discriminación y de género principalmente), luchando principalmente contra la discriminación, con la promoción de colectivos diversos en el mercado laboral en condiciones de igualdad. Estas acciones son necesarias pero no

²³ IEGD, 2011

suficientes para cumplir el reto de que la gestión de la diversidad sea visto como un componente de la estrategia de la compañía (IEGD, 2011).

Por otro lado, existen diferencias en la concepción de la gestión de la diversidad en las grandes empresas y en las PYMES. Estas diferencias se ven reflejadas fundamentalmente en el alcance de las políticas adoptadas y en el grado de formalización de las mismas²⁴.

En primer lugar, en la gran empresa existe un mayor conocimiento y una mayor formalización de las políticas. Un factor diferencial con respecto a la PYME es la existencia de responsables para la implantación de las políticas de gestión de la diversidad. Este personaje tiene especial relevancia en las empresas multinacionales, en las que la mayor exposición internacional hace necesario el desarrollo de competencias interculturales para gestionar la diversidad de sus plantillas y mercados.

Existen también diferencias de tratamiento de la diversidad en las filiales extranjeras en España y en las multinacionales españolas. En las primeras, con las políticas definidas desde la matriz, es fundamental su adaptación a la realidad española para que sean eficaces y, en ocasiones, las filiales españolas aportan iniciativas innovadoras para el conjunto de la organización. En el caso de las multinacionales españolas, las que han incorporado la gestión de la diversidad el conjunto de la organización desde un punto de vista estratégico manifiestan haber encontrado en su aplicación una fuente de ventaja competitiva (Muñíz-Ferrer, 2011).

Un estudio llevado a cabo por el IESE en 2007 sobre la diversidad en las empresas, en el que participaron Repsol YPF, Caja Madrid, Citibank, HP, IBM y NH, refleja que no todas aplican políticas específicas de diversidad pero que si es considerado como un factor clave en la cultura de la empresa. No hay un trato idéntico en todas las compañías acerca de las distintas categorías de diversidad y las causas principales de la aplicación de su tratamiento es la necesidad de que sus plantillas reflejen la diversidad de la sociedad, siendo solo los casos de Citibank y de NH el cumplimiento de la legislación un factor clave. No existe un consenso acerca de la

²⁴ Guía para la gestión de la diversidad en entornos profesionales, 2009

mejora del rendimiento de estas políticas, pero todas las empresas del estudio señalaron que la formación y la sensibilización de la plantilla son fundamentales para el cumplimiento de las tendencias exigidas por la sociedad.

En el caso de las PYMES, existe un mayor desconocimiento de la importancia de la gestión de la diversidad, lo que implica el riesgo de no adaptarse a las necesidades de sus clientes, proveedores y empleados. Muchas de estas empresas que comprenden la importancia de la diversidad plantean problemas por la dificultad y los costes que requieren su implementación. Sin embargo, surgen de estas compañías iniciativas novedosas aunque no haya formalización inicial, existiendo casos en que se hace de la diversidad una fuente de diferenciación, cuando se incorpora a los valores corporativos y a todos los procesos de la cadena de valor (Muñiz-Ferrer, 2011).

2.2.3) Implicaciones en la función de Recursos Humanos

Las áreas de recursos humanos son fundamentales para la correcta y adecuada aplicación de las políticas relacionadas con la diversidad adoptadas por la dirección de la compañía. Las medidas adoptadas deben aplicar el principio de igualdad de trato y deben potenciar el aprendizaje y el desarrollo profesional de los equipos diversos²⁵.

Las actividades de recursos humanos se ven reflejadas a lo largo de las distintas etapas a lo largo del recorrido del empleado en la compañía (Pin, García Lombardía y Gallifa, 2007):

- Selección: la definición de puestos de trabajo debe basarse en competencias y requisitos realmente esenciales para el desempeño del puesto, evitando factores no esenciales que puedan convertirse en fuente de discriminación dejando de lado parte de los potenciales candidatos.

Las entrevistas, por su parte, deben evaluar las capacidades del candidato para el cumplimiento de los requisitos especificados para el puesto. El personal encargado de realizarlas debe estar formado en materias de diversidad, siendo necesario que sean conscientes que deben dejar de lado posibles prejuicios o ideas preconcebidas.

²⁵ Guía de Buenas Prácticas en la Gestión de la Diversidad en las Empresas (2009)

Estudio sobre la influencia de la diversidad en los grupos de trabajo

- Contratación: debe existir igualdad de contrato y salario para empleados con las mismas funciones y las condiciones deben estar claramente comprendidas por el candidato. Deben existir, además, acciones vinculadas a la acogida del trabajador de la empresa (sesiones de acogida, de contratación, entre otras) y un acompañamiento personalizado en el proceso de incorporación.
- Formación: la formación ofrecida debe ser accesible a todos los empleados y debe atender las necesidades específicas de los trabajadores, fomentándose especialmente el que empleados extranjeros aprendan el idioma local y la formación intercultural para todos los integrantes de la empresa.
- Evaluación y promoción: los criterios deben ser claros, sencillos y objetivos. Las oportunidades de promoción deben ser comunicadas de forma clara a todos los empleados. Sin embargo, se debe valorar las competencias específicas de cada individuo para el logro de sus objetivos y diseñarse planes de carrera consensuados.
- Desvinculación: debe existir transparencia en estas actividades, siendo claras sus causas y es necesaria la evaluación de los procesos de regulación y despidos, evitando así la discriminación por temas de diversidad.

Las asignaciones internacionales

Muchas compañías conciben la diversidad como una alternativa para generar una ventaja o prevenir un coste. Estas medidas concretas, que cada vez son tenidas más en cuenta (el 58% de las empresas considera que crecerá en los próximos años, y el 33% considera que se mantendrán estables²⁶), son las asignaciones internacionales, que implica especialmente a las áreas de recursos humanos ya que, además de ser las encargadas de los trámites de traslado, también deben procurar el logro del máximo desarrollo y el mejor desempeño del talento trasladado, lo que es fundamental para el cumplimiento de las metas de la empresa (Gazarian, 2012).

Los principales motivos que llevan a las empresas a adoptar este tipo de medidas son la necesidad de cubrir puestos para los que los empleados locales en destino no están cualificados, la posibilidad de proporcionar oportunidades de desarrollo o

²⁶ People Matters (2013)

la necesidad de controlar la actuación de las filiales en el extranjero y mejorar la comunicación con la matriz (Edström y Galbraith, 1977).

Existen distintos tipos de asignaciones de acuerdo a su duración. En primer lugar nos encontramos con las asignaciones a corto plazo (hasta tres meses), que tienen como objetivo la supervisión de proyectos o cubrir temporalmente una vacante. Con una duración temporal mayor nos encontramos con las asignaciones extendidas (hasta un año) y con las asignaciones tradicionales (entre uno y cinco años), en la que los expatriados²⁷ están destinados principalmente a funciones de Management (de Benito, 2012).

Esta tarea supone una complejidad añadida para las actividades de recursos humanos, ya que son mayores los grupos de candidatos a tenerse en cuenta para determinado puesto, deben tenerse en cuenta las diferencias culturales y es complejo el entendimiento del comportamiento del individuo en un entorno ajeno al suyo (Boneche y Stirpe, 2012). De acuerdo a Gazarian (2012), los problemas adicionales para los departamentos de recursos humanos vienen dados desde tres perspectivas:

- El perfil: no son uniformes los criterios sobre la evaluación de la necesidad de personal, es difícil determinar el perfil necesario. Además, los perfiles de los asignados suelen ser difíciles de gestionar y retener.
- El empleado: encuentra dificultad para su desarrollo profesional y, en ocasiones, es difícil que acepten el traslado a determinados destinos (países poco desarrollados o en riesgo).
- La empresa: es necesario ponderar los costes de la movilización y la necesidad de asignar recursos en el país de destino. La decisión de asignar internacionalmente dependerá de esta comparación (productividad contra costes).

En relación con las actividades características de recursos humanos, estas se ven extendidas cuando afectan a las asignaciones internacionales. No solo varían procesos como el diseño de puestos, la selección o la gestión del desempeño y de las carreras, sino que asume responsabilidades adicionales como el fomento la

²⁷ Expatriado: persona que trabaja en el extranjero, en general de alta posición o potencial, por al menos un año (De La Osa, 1997).

formación intercultural (Bennet, 2000) y la organización de actividades para el desarrollo del liderazgo global (Harvey y Novicevic, 2004).

Los beneficios potenciales de las asignaciones internacionales (adicionales al propósito específico de la propia asignación) tienen dos destinatarios en particular, el empleado asignado y la empresa (Bonache y Stirpe, 2012). En el caso del empleado, la experiencia internacional puede mejorar las perspectivas de carrera y los salarios percibidos, aunque no sea necesariamente en la misma organización. En el caso de la empresa, la experiencia internacional de sus directivos puede influir sobre los resultados, teniendo una incidencia positiva en el desempeño corporativo, en el nivel de presencia en los mercados globales y en el acceso al conocimiento en la formulación de estrategias globales más efectivas.

El cumplimiento de los objetivos de la asignación y el que alguna de las partes se pueda aprovechar de los beneficios mencionados dependen del éxito de esta medida. De acuerdo a Black y a Stephens (1989), la asignación será exitosa si el empleado logra adaptarse en el lugar de destino en tres ámbitos, en el profesional (al trabajo), en el social (interacción con la gente local) y en general (a la cultura y a la forma de vida). Por su parte, Arthur & Bennett's (1999) distingue cinco factores que son fundamentales para lograr los objetivos planteados:

- La situación familiar del empleado
- La flexibilidad y adaptabilidad del empleado: manejo del stress, sensibilidad emocional.
- El conocimiento del trabajo y la motivación del empleado
- La capacidad de interrelación del empleado
- El que el empleado esté abierto a nuevas culturas

Por su parte, en caso que la expatriación fracase, se generarían costes para la empresa, viéndose también perjudicado el empleado. El fracaso no solo significa el retorno antes de tiempo del empleado, también puede referirse a la no consecución de los objetivos, el que el empleado no se desarrolle o no adquiera las habilidades y/o conocimientos requeridos, o el abandono del empleado a la empresa tras su regreso. De acuerdo a Schell (1994), el hecho de que las asignaciones fracasen está directamente relacionado con las pobres capacidades

interculturales de los empleados. Sin embargo, Gómez-Mejía (2001) va más allá y detalla factores concretos que podrían hacer fracasar el proceso:

- El estancamiento de la carrera del empleado en la compañía
- El shock cultural que sufre el empleado en el destino
- La pobre preparación del expatriado
- Exceso de preparación técnica del empleado o asignación a un trabajo indeseado
- Problemas familiares del expatriado

Por último, Gazarian (2012) estudia diversas situaciones de expatriación o de asignaciones internacionales y llega a conclusiones sobre la dirección que tomarán estas medidas en el futuro próximo. La autora plantea la expatriación como una oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional que se irá extendiendo. Esto será una de las consecuencias de la globalización, que hará necesario considerar las condiciones demográficas y ajustar las decisiones a las condiciones culturales y a las necesidades de cada generación para que las empresas mantengan su competitividad y aseguren su supervivencia en el mercado global.

2.3) La diversidad cultural en la industria del deporte

2.3.1) Diversidad y deporte

Es interesante el uso del deporte como área de estudio de los cambios ocurridos en la sociedad, cada vez más cambiante y diversa. No sólo es el deporte un reflejo de lo que ocurre en la sociedad, sino que es, a su vez, una anticipación de lo que podrá ocurrir en ella. Así, siguiendo las ideas de Lozano (2012), la industria del deporte impone modelos y estilos de vida, al ser utilizados los eventos deportivos como instrumentos de marketing (es significativo en el caso de la promoción de la moda deportiva).

La diversidad no sólo es patente en las sociedades, sino que nos la encontramos en abundancia en el ámbito deportivo, al ser un punto de encuentro entre culturas. Las distintas formas deportivas modernas poseen un carácter universal que trasciende países y fronteras, siendo practicadas de forma similar en los distintos puntos geográficos (Lleixá, 2004). Este factor, sumado al hecho de que la

importancia del idioma es relativa o nula, convierten al deporte en una oportunidad de socialización intercultural (Paredes y Reina, 2006).

Las características propias de las actividades enmarcadas en el ámbito deportivo hacen que su estudio sea interesante al poder ser utilizado tanto en el entorno público como privado. En el caso del ámbito público, es utilizado muchas veces como promoción de la cultura y como herramienta para la construcción de una identidad, dado el valor social intersubjetivo que la población le entrega (Dunning y Elias, 1986). En el ámbito privado, por su parte, se utiliza para imponer valores y como herramienta de marketing, al combinar los conceptos de cultura (difusión de valores), empresa (se busca ganar, en este caso, rentabilidad) y competición (de forma paralela a que la globalización promueve la innovación, en el deporte moderno se lucha por ser el ganador)²⁸.

La utilización del deporte como estudio de la sociedad está sostenida, de acuerdo a Dunning (2003), por la alta relevancia social que le da la propia sociedad a través de distintas manifestaciones:

- La atención del medio social sobre este fenómeno.
- La atención de los medios de comunicación.
- La cantidad de dinero (público y privado) que en él se invierte.
- La publicidad utilizada en este ámbito.
- La implicación y preocupación del Estado por dicha actividad.
- La cantidad de participantes en actividades deportivas, ya sea como espectadores o como protagonistas.

Aumento de la diversidad en el deporte

El ámbito del deporte no es ajeno de las circunstancias que afectan a la sociedad en la que tiene lugar y en el que se desarrolla. Al ser un área sintomática de los acontecimientos de la misma, también se ve afectada por los cambios demográficos, por la incorporación de la mujer al mercado laboral y por la globalización, factores ya mencionados como potenciadores del auge de la diversidad. Sin embargo, de acuerdo con Cunningham (2010), el aumento de la diversidad tiene sus particularidades en la industria del deporte. Este autor

²⁸ Guttman (1978)

identifica distintos factores (que incorporan los ya mencionados) que contribuyen a que se aprecie una mayor diversidad en este ámbito:

- Cambios demográficos: las sociedades se encuentran en una situación en la que sus componentes son cada vez más diversos. Esto se da por el envejecimiento de la población (en el caso de los países desarrollados de Europa y Estados Unidos) y por los flujos de personas necesarios para satisfacer las necesidades laborales de los países. Esto se traduce en la industria del deporte en una participación de sujetos con distintas perspectivas sobre temas comunes o distintas cualidades físicas, por ejemplo.
- Cambio de actitud frente al trabajo: nos encontramos en un entorno en el que cambiar de trabajo no es una situación aislada. Es frecuente que los sujetos cambien varias veces de trabajo a lo largo de su vida, provocando que esta “fuerza laboral móvil” tenga un menor grado de compromiso con la organización en la que se encuentran. El menor compromiso lleva a que la rotación sea mayor, lo que hace que la diversidad en las organizaciones también lo sea. En el caso de los deportes los equipos deportivos cuentan con una mayor inestabilidad a la hora de asentar un equipo, por ejemplo. Es difícil que todos los componentes de un equipo profesional, ya sea de fútbol, rugby o baloncesto, permanezcan varias temporadas jugando juntos (Mathis y Jackson, 2006; Playhart, Schneider y Schmitt, 2006).

Por otro lado, la incorporación de la mujer al trabajo también tiene influencia sobre el incremento de la diversidad en el deporte. El que la mujer tenga mayor protagonismo en la sociedad se ve reflejado en una mayor participación activa en los distintos deportes, lo que rompe con el sexismo tradicional por el que se consideraba que el deporte tradicional está creado por y para hombres (Hargreaves, 1994). Hay ejemplos de participación de las mujeres en los ámbitos deportivos dominados por hombres, como la aparición de árbitros mujeres en la NBA o en las distintas ligas de fútbol, o el nombramiento de Luciana Aymar²⁹ como mejor deportista de la Argentina en el 2010, año en el que Lionel Messi ganó el Balón de Oro.

²⁹ Luciana Aymar: jugadora de la selección argentina de hockey sobre hierba, ganadora del Olimpia de Oro en 2010, premio del deporte más importante en la Argentina.

Estudio sobre la influencia de la diversidad en los grupos de trabajo

- Cambios en la naturaleza del trabajo: las organizaciones están cada vez más estructuradas en torno a grupos de trabajo (Marks, Mathieu y Zaccaro, 2001), lo que hace que la diversidad cobre importancia al influir en la forma que se vive el trabajo, orientado hacia la búsqueda de la innovación. Enfocado hacia las actividades deportivas, en estas también se busca el liderazgo, para lo que se utiliza muchas veces la diversidad.

En este factor la globalización también cobra importancia. La apertura a nuevos mercados hace que el reclutamiento tenga también nuevas posibilidades, provocando que la búsqueda de empleados y atletas se extienda alrededor de todos los puntos geográficos del mundo. Además, la extensión de la industria del deporte hacia otros mercados, ya sea mediante la transmisión de eventos (la industria del deporte está basada en el consumo de eventos deportivos) o la venta de productos, requiere entender las distintas culturas y gustos o costumbres de los lugares a los que se busca extender para que la expansión sea efectiva. Hay multitud de acontecimientos en el mundo deportivo en el que se busca ampliar la cobertura y el consumo de eventos a puntos geográficos distintos a los nacionales, como los son, por ejemplo, la organización de partidos de fútbol americano por la NFL en Toronto y en Londres, o la participación de equipos canadienses en la NBA y los planes de esta competición de expandirse a Europa (Stern, 2008).

Por otro lado, ya no sólo con exclusividad en la industria del deporte, el mundo empresarial ve incrementada la diversidad de sus grupos de trabajo (implica formas de trabajar distintas, distinto historial y origen) por medio de las fusiones y adquisiciones que tienen lugar con cada vez mayor frecuencia. En los ámbitos deportivos esto se ve reflejado en las operaciones entre empresas dedicadas a la indumentaria deportiva, por ejemplo (van Kippenberg, Monden y Lima, 2002). Estos son los casos de la compra de Converse por Nike en 2003 o la compra de Reebok por Adidas en 2006.

- Factores legales: es cada vez mayor la legislación en contra de la discriminación (en Europa comienza esta normativa a partir de los primeros años del presente milenio), promoviendo salarios justos basados en las responsabilidades y facultades de los empleados. En la industria del deporte esto se ve reflejado en el derecho de las personas de participar en actividades deportivas federadas, lo

que se ve vislumbra especialmente en la participación de las mujeres en las distintas actividades. Un ejemplo del aumento de la diversidad por cuestiones de normativa nos lo encontramos en el fútbol con la “Ley Bosman” de 1995, por la que los clubes profesionales de Europa pudieron comenzar a contratar jugadores de todo el mundo.

- Presión social: a la vez que la sociedad tiene la necesidad de gestionar la situación de diversidad en que se encuentra, para poder aprovechar las ventajas y eludir los inconvenientes propias de la misma. Nace así en el mundo de las organizaciones una obligación moral/ética acerca de la diversidad. Las iniciativas de responsabilidad social se orientan así hacia la gestión de la diversidad, lo que hace que las diferencias entre los individuos cobren valor.

2.3.2) Efectos de la diversidad cultural en los equipos deportivos

Al considerarse un equipo deportivo como un grupo de trabajo compuesto por componentes en busca de un fin común (la victoria o ser el primero), los efectos que tiene la diversidad sobre ellos seguirá la misma línea que los efectos que tiene sobre un grupo de trabajo en el ámbito profesional, por ejemplo, con las particularidades propias de la actividad deportiva. La diversidad, como fue mencionado anteriormente, tiene efectos cognitivos, afectivos, sobre la comunicación y simbólicos.

No existe evidencia clara de que los efectos de la diversidad sean positivos o negativos respecto del rendimiento final del equipo deportivo para la consecución de los objetivos planteados. Nos encontramos a la vez con ejemplos que evidencian que la diversidad contribuye positivamente al cumplimiento de los objetivos y con casos en los que la diversidad puede ser intrascendente y hasta negativa para la consecución de estos fines. En el primer caso podemos tomar como ejemplo el caso del equipo de la NBA de los San Antonio Spurs, quienes ganaron el campeonato más importante del baloncesto estadounidense en 2014 al vencer en las finales al equipo de los Miami Heat (4-1). La particularidad de este caso es que el equipo tejano contó durante el campeonato con la plantilla con mayor cantidad de nacionalidades de la historia de la NBA (diez nacionalidades distintas), mientras que la plantilla del equipo del sur de Florida estaba compuesto exclusivamente por jugadores estadounidenses (Rice, 2014).

Otro ejemplo de que la diversidad ha resultado positiva en el rendimiento de los equipos deportivos nos lo encontramos en el fútbol. En este caso, el equipo alemán, campeón del mundo en 2014. A pesar que en este caso la diversidad cultural del equipo está limitada por la nacionalidad, cuenta con liga que contrata mayor cantidad de extranjeros de entre las ligas más importantes de Europa (Inglaterra, España, Francia, Italia y Alemania). Esto da a entender que el contexto en el que se mueven y las experiencias que vivieron los jugadores (en relación con la diversidad) influye positivamente en su rendimiento, lo que se ve reflejado cuando estos juegan con su selección (Malesky y Saiegh, 2014).

En sentido contrario, hay autores (Brandes, Franck y Theiler, 2009) que opinan que la diversidad es negativa para la productividad del equipo. Las causas principales del perjuicio son achacadas a las diferencias idiomáticas. Los estudios de Timmerman (2004), por su parte, siguen la tendencia marcada por estos autores al encontrar una correlación negativa entre los resultados positivos y la diversidad con la que cuente un equipo, por lo que cuanto más similares u homogéneos sean sus componentes, mejores serán sus resultados.

Otros autores relativizan los efectos de la diversidad sobre las actividades deportivas. Milliken y Martins (1996) afirman que el rendimiento de grupos heterogéneos varía de acuerdo al horizonte temporal, necesitando estos grupos mayor plazo de adaptación para funcionar de forma eficiente (Watson, Kumar y Michaelsen, 1993).

- **Efectos cognitivos:** estos efectos hacen referencia a las distintas formas de recoger e interpretar la información por parte de los diferentes componentes del grupo. En el plano deportivo las costumbres que se identifican en las distintas partes del mundo tienen incidencia en la forma en que se ve la modalidad deportiva, lo que nos posibilita encontrar diferentes formas de entrenamiento y estilos de juego. En este sentido, se aprecian las cualidades únicas que los miembros aportan al grupo (Cox y Blake, 1991)³⁰ y se considera que el clima de tensión producto de las diferencias entre los componentes de grupos diversos tiene incidencia en el logro de mejores resultados al generar un mayor flujo de ideas (Phillips, 2009).

³⁰ Teoría de los efectos cognitivos de la diversidad.

Estas teorías son reforzadas por Horwitz (2005), según quien los equipos con diversidad étnica son mas creativos, innovadores y dan más soluciones al aportar más perspectivas.

Prat (2002), por su parte, afirma que los efectos que tenga la diversidad dependerán del tipo de tarea que se trate, teniendo mayor incidencia positiva si se trata de tareas creativas. Por lo tanto, cabe suponer que en las actividades deportivas en las que se necesite improvisar o las acciones no sean repetitivas serán mejor valorados los perfiles diversos.

Las cualidades físicas de los diferentes componentes del grupo serán valoradas de acuerdo al deporte del que se trate y de la forma en que se comporte el jugador en relación a su desempeño, ya que según el deporte en que se encuentre se valorará más un perfil u otro.

- **Efectos afectivos:** el hecho de que el rendimiento del conjunto dependa de la interacción entre sus distintos componentes hace que las relaciones entre estos cobre importancia a la hora de evaluar su desempeño. Las características de los diferentes componentes del grupo puede llevar a la aparición de estereotipos y a la conformación de subgrupos dentro del equipo. El que las relaciones no sean negativas se verá reflejada en la cohesión del grupo, en la aparición de conflictos y en la voluntad de cooperar entre los distintos componentes.

Está generalizada la idea de que la diversidad es fuente de conflicto dentro de los equipos deportivos ya que la preferencia por los propios (que se identifica como iguales) explica la fragmentación dentro del grupo (Sumner, 1906). Nos encontramos varios ejemplos en el campo puramente deportivo, como el estudio sobre el rendimiento en la NHL³¹ de Waltemyer (2006) que identificó que los jugadores tienden más a asistir a alguien que considera como similar que a alguien que se encuentra fuera de su subgrupo, por lo que si se produce división del grupo repercutirá en los resultados que obtenga el equipo (al desaprovechar oportunidades de pase a otro jugador, por ejemplo).

Por otro lado, hay quienes opinan que el ámbito del deporte no está ajeno a lo que ocurre en la sociedad, por lo que también es víctima de situaciones de discriminación (Stura y Lepadatu, 2014). Los efectos que tenga la diversidad dependerán, entonces, de la sociedad en que se encuentre, ya que en

³¹ NHL: National Hockey League, liga de hockey sobre hielo de Estados Unidos

sociedades más colectivistas que individualistas las consecuencias negativas tenderán a minimizarse (Hofstede, 2001). En el mismo sentido, en caso de que los resultados no sean los esperados, es muy probable que se le echará la culpa a la diversidad como causante de la división del grupo.

Otros factores que pueden contribuir a la división del grupo son las posibles diferencias políticas o culturales existentes entre los componentes del grupo (Malesky y Saiegh, 2014). Estas diferencias se pueden dar especialmente entre jugadores cuyos países se encuentran en conflicto bélico, como es el caso actual de Rusia y Ucrania, o entre jugadores cuyas sociedades tienen un historial de conflictos entre sí, como es el caso de rusos y georgianos.

En sentido contrario, hay posturas que indican que el plano deportivo está exento de las cuestiones de discriminación que afectan a la sociedad ya que tiene prioridad la condición de atleta sobre otras cualidades que pueda caracterizar al deportista (Fordham, 1988). Además, el sentimiento colectivo hacia el éxito provoca la reducción de los prejuicios al verse beneficiados por el contacto intracultural.

La hipótesis del contacto social (Hewstone, 2003), por su parte, afirma que el contacto continuo entre los deportistas (prácticas, concentraciones, competencias) provoca que sean más cercanos entre sí. El contacto es, entonces, la herramienta para reducir los roces y conflictos entre los participantes del equipo. Sin embargo, tienen que darse una serie de condiciones para que los efectos del contacto sean positivos para la dinámica del grupo (Allport, 1954; Cunningham, 2011):

- a. Que existan condiciones de igualdad entre los jugadores.
 - b. Que exista motivación para alcanzar un reto que requiere motivación.
 - c. Que la interacción sea más personal que formal.
 - d. Que haya apoyo de las autoridades (entrenadores o directivos, por ejemplo).
- **Efectos sobre la comunicación:** el hecho de que un equipo esté integrado por componentes de distinto origen o sean de generaciones distintas, entre algunas vertientes de la diversidad, hace que la forma de comunicarse o de interpretar la información sea distinta. Las diferencias idiomáticas se ven traducidas en un menor flujo de comunicación interna, en que esta sea de menor calidad y más

formal, y que sea menor la búsqueda de retroalimentación por parte de los integrantes del equipo. Como efecto positivo a contar con diversos códigos de comunicación nos encontramos con la capacidad de tener un mejor entendimiento del entorno.

En el plano deportivo se ve a los factores idiomáticos como negativos para el rendimiento del equipo, al dificultar este factor la integración entre los jugadores y provocar fallos en el campo (Malesky y Saiegh, 2014).

Prat (2002), por su parte, afirma que para tareas estables son mejores los grupos homogéneos para así evitar costes de comunicación y coordinación. Muchas veces los equipos requieren una coordinación tal que el entendimiento entre los jugadores debe ser total, pero también es verdad que hay situaciones en las que un cierto grado de creatividad es necesario (especialmente en deportes populares como el fútbol, el rugby o el baloncesto), por lo que debe existir un equilibrio entre los distintos componentes del grupo, para que la merma por el aspecto idiomático sea la menor posible.

- **Efectos simbólicos:** este tipo de efectos se produce fundamentalmente hacia el exterior del conjunto, determina la aceptación que tiene el equipo en el contexto donde se desenvuelve, en el que se verá integrado si no se perciben de él conflictos afectivos. En este sentido, los grupos heterogéneos generarán mayor empatía hacia el exterior si la relación entre sus componentes es correcta. El funcionamiento del equipo generalmente será mejor cuanto más respaldados se sientan por el entorno, mientras que un rechazo del mismo (de los fans particularmente) probablemente lo afecte negativamente.

En los deportes profesionalizados este efecto es muy destacado al buscar los equipos o firmas deportivas contrataciones de jugadores que les pueda dar un acceso a mercados a los que se quiera atacar. Son numerosos los casos de contrataciones que siguen estos propósitos (además del rendimiento deportivo), como lo son las contrataciones de Yao Ming por la NBA o la de Kaká por el Real Madrid, que abrieron a ambas organizaciones en mercado chino.

Por lo tanto, los efectos de la diversidad en el deporte siguen la línea general, con evidentes particularidades propias de grupos de contacto permanente, en el que son fundamentales las relaciones entre los participantes para el correcto funcionamiento. En líneas generales, se ve como positiva la diversidad en los

aspectos cognitivos, para así tener más opciones a la hora de resolver conflictos o situaciones, y en los aspectos simbólicos, al provocar una mayor aceptación del medio. En sentido negativo se ven los efectos afectivos, al existir abundancia de factores que pueden contribuir a la división del grupo, y los de la comunicación, al ser este un factor que perjudica la coordinación y el entendimiento del grupo.

2.3.3) Situación de la gestión de la diversidad en el deporte

Las medidas para la gestión de la diversidad buscan que la organización se beneficie de los efectos positivos de la misma, minimizando los negativos. Se busca la eficiencia de la organización, reduciendo los conflictos entre los componentes y los costes (ligados principalmente al absentismo y a los legales). Aprovecharse de los efectos de la diversidad implica también mejorar la captación de talentos y mejorar la forma de entender el juego y desarrollarlo, al incorporar nuevos puntos de vista y formas de trabajar, obteniendo un entendimiento más amplio del juego (Robinson y Dechant, 1997).

Sin embargo, hay situaciones en las que la propia gestión de la diversidad es vista como negativa, ya que hay componentes del grupo que pueden sentirse discriminados por estas políticas, al ver que otros componentes del equipo reciben atención especial (Tsui y Gutek, 1999). Un ejemplo de esto nos lo encontramos con Fitzgerald Hill, exentrenador de fútbol americano en la Universidad de San José, quien encontró que entrenadores de minorías étnicas tenían preferencia por sus similares en cuanto a raza para ciertas posiciones, lo que va en contra de los intereses del grupo, más aún cuando se cree que algunos entrenadores afroamericanos solo eran contratados para cumplir con la legislación.

Por otro lado, las minorías en muchos casos no ven con agrado las políticas de integración cuando perciben que obtienen de ellas cierta ventaja no deseada (Highhouse, 1999). La sensación de verse diferente dentro del grupo puede perjudicar el funcionamiento del conjunto

3. El caso del Rugby

3.1) El juego

Origen y modalidades:

El rugby es un deporte de contacto de origen británico en el que dos equipos se disputan la posesión del balón, con el cual buscan llegar a la zona de marca rival para anotar. Las características principales del rugby son que el balón no se puede pasar hacia delante (solo hacia atrás o a los costados) y el defensor debe placar al atacante para frenar su ataque e intentar recuperar la posesión del balón. Este deporte promueve el trabajo en equipo y considera las capacidades de los distintos componentes del grupo, valorándose como necesarias para el desempeño del grupo.

El rugby se juega en dos modalidades distintas, el Union, sobre el que trata el trabajo, y el League, con menor difusión pero con mucho arraigo en Australia, Nueva Zelanda e Inglaterra.

- Rugby Union: se divide a su vez en Rugby XV, en el que participan quince jugadores por equipo, y en Rugby VII, en el que compiten equipos de siete jugadores. Esta distinción es fundamental para comprender la incorporación a los Juegos Olímpicos, a partir de Río de Janeiro 2016, ya que la modalidad de VII permite jugar varios partidos en un corto plazo de tiempo (los torneos duran un fin de semana), mientras que no se puede jugar más de un partido de XV a la semana.
- Rugby League: se distingue del Union porque solo se puede recuperar el balón por una infracción del rival, por un error de manejo o una vez transcurridos seis ataques. Además, los equipos están compuestos por trece jugadores. No hay situaciones estáticas, por lo que los contactos (difieren las normas de placaje) son más frontales y agresivos, aunque es menos táctico (se fomenta más la creatividad y la fuerza de sus jugadores).

El Rugby Union tiene gran tradición en el Reino Unido (es el único deporte en el que Irlanda compite como una sola), en muchas de las antiguas colonias británicas, como Australia o Nueva Zelanda, en el sur de África (Sudáfrica y Namibia) y en

Argentina. Además, hay muchos países en los que se da un desarrollo a pasos agigantados, como lo es en el sur (Italia) y en el este de Europa (Georgia y Rumanía). Por su parte, la máxima autoridad sobre el rugby a nivel mundial, la World Rugby, lleva continuas actividades de desarrollo en países subdesarrollados en los que no está extendida su práctica, como Kenia.

Posiciones y funciones:

En el rugby XV las distintas situaciones del juego en las que los jugadores participan hace que sea necesaria la participación de diversos perfiles dentro de un equipo. El juego se divide en las acciones estáticas, desde las que se pone en juego el balón, y en las acciones dinámicas, que son las que se dan una vez se puso en juego el balón.

Las distintas posiciones, de acuerdo con las acciones de juego en que se ven involucradas, requieren capacidades distintas por parte del jugador que las lleve a cabo. Se considera que los jugadores deben ser a la vez especialistas (deben desarrollar las tareas específicas de su posición) y generalistas (tienen tareas similares en ataque y en defensa):

- Delanteros: estos jugadores son los que están involucrados en las fases estáticas, son los encargados de la obtención del balón en las fases estáticas (*touche*³² y *melé*³³) para su posterior puesta en juego. Suelen ser más fuertes y menos ágiles que los tres cuartos.
 1. Primeras Líneas: tres jugadores, dos pilares y un talonador, requieren gran capacidad de fuerza para empujar en la primera línea de la *melé* y levantar a los jugadores en la *touche*. Suelen tener menor recorrido que el resto de jugadores dado su peso.

³² Touche: situación del juego en el que el talonador lanza el balón desde el lateral para que un jugador de ambos equipos se disputen la posesión saltando, apoyados por dos levantadores.

³³ Melé: situación del juego tras una infracción menor (que se caiga hacia delante o se pase en esa dirección el balón), en la que los ocho delanteros se disputan la posesión mediante el empuje coordinado contra los delanteros contrario. Ambos términos, de origen francés, están acuñados en el rugby español dada la gran influencia que ejerce la tradición rugbística de Francia en España.

2. Segundas Líneas: en general son los encargados de saltar en la *touche* y tienen gran importancia en el empuje de *melé* por lo que tienen que combinar altura y peso.
 3. Terceras Líneas: los dos *flankers* y el octavo son los delanteros más dinámicos, son los que suelen tener más capacidad aeróbica al ser los primeros defensores a partir de las fases estáticas, pero a su vez deben poder saltar y empujar. Son los delanteros que más entran en juego en las acciones dinámicas.
- Tres Cuartos:
1. Medios: son los organizadores del juego. El medio melé y el apertura son el nexo entre la delantera y los tres cuartos, suelen tener mayor capacidad de análisis, de decisión y de liderazgo, ya que el resto del equipo suele seguir sus mandatos en relación a las jugadas (tanto defensivas como ofensivas) a llevar a cabo. Sus características principales son un buen juego de manos, al pie y una buena visión e interpretación del juego.
 2. Centros: son jugadores que deben combinar fuerza y velocidad, al verse involucrados en jugadas frontales en las que los contactos son más duros. En ocasiones también se ven involucrados en la toma de decisiones.
 3. Zagueros: los dos alas y el zaguero suelen ser los jugadores más explosivos. Deben ser los más rápidos para definir las jugadas y deben tener buen juego al pie y visión de juego.

3.2) La diversidad y su influencia en el rugby

El rugby es un deporte en el que las acciones que llevan a cabo los jugadores requieren ciertas capacidades. Los jugadores participan en tareas compartidas, ya sea en defensa o en ataque, para lo que requieren unas cualidades básicas, pero también el puesto de un jugador hace que tenga unas responsabilidades específicas, para lo que tiene que tener unas características no necesariamente compartidas. Es por esto que es necesario cierto grado de diversidad en el equipo. Sin embargo, existen diversas formas en que la diversidad puede afectar al juego, que analizaremos a partir de los efectos de la diversidad definidos previamente:

- **Efectos cognitivos:** existen muchos estilos de juego que requieren un comportamiento y unas características específicas de los jugadores. Por

ejemplo, el “running rugby”, típico de países como Gales o Australia, es un estilo que consiste en mantener el balón vivo, eludiendo las situaciones de ruck que hacen más lento el juego, para lo que se necesitan jugadores con una capacidad aeróbica y unas habilidades en el juego de manos con el balón óptimas³⁴.

En este sentido, el origen del jugador y la forma de ver el juego son fundamentales para que el equipo pueda desarrollar un estilo de juego u otro. Las distintas escuelas marcarán el perfil de los jugadores. Por ejemplo, en Sudáfrica se apuesta por un juego físico de confrontación en el que, ante una presión, se sienten cómodos dándole el balón al contrario para defender, mientras que en Australia se fomenta un juego de posesión en el que se fomenta la creatividad y la velocidad (Rattua, 2011).

También, las distintas formas de ver el rugby influirá en las decisiones que tomen los jugadores en el campo de juego, no será iguales las decisiones de los jugadores ante presión, cuando las jugadas no están predefinidas. Por ejemplo, un jugador cuya formación es mayormente táctica apostará en situaciones de máxima presión por patear el balón a campo contrario y defender (se fomenta sobre todo en los países del hemisferio norte y en Sudáfrica), mientras que si la formación del jugador está basada en la improvisación y en la posesión del balón se apostará por enfrentar al rival manteniendo la posesión (característico de los países de Oceanía). Las decisiones, aparte de estar inspiradas en la formación, también responderán a las características de los jugadores, ya que un primera línea será poco frecuente verlo patear y buscará, dado su peso, el contacto, mientras que un apertura o un ala, dadas sus características, en general evitará el contacto y buscará o jugar mediante el pie en campo contrario o eludir al rival en velocidad.

Por lo tanto, las distintas cualidades y formas de ver el juego de los jugadores determinarán el tipo de juego a desarrollar, aportando cada uno aspectos de su juego al conjunto. Además, la formación y las características (tanto físicas como técnicas) influirá también en la toma de decisiones en juego, siendo distintas las alternativas que barajan los jugadores.

³⁴ Por *Rugby Step Central*

- **Efectos afectivos:** más allá de los roces existentes en todo ámbito en relación a la convivencia entre sujetos que no se sienten identificados, el rugby es un deporte en el que tienen gran importancia los estereotipos³⁵.

Los jugadores negros (africanos o maoríes), de acuerdo a Spracklen (2001), sufren este efecto de acuerdo a creencias racistas acerca de sus atributos biológicos que los llevan a jugar en determinadas posiciones (suponiéndose en ellos una mayor velocidad y una mayor fuerza). Siguiendo esta línea, Stone (1997) afirma que los jugadores negros son vistos más como portentos físicos que como pensadores del juego. La consideraciones sobre los jugadores blancos es a la inversa, son más considerados por sus características intelectuales que por sus características físicas.

Por otro lado, dado el origen del rugby ligado a clases trabajadoras blancas en Inglaterra y a grupos inmigrantes en las antiguas colonias británicas, se considera un deporte racista (Spracklen, 2001). Esta consideración se ve respaldada si tomamos ejemplos como el sudafricano durante el *apartheid*, durante el que la práctica de este deporte estaba reservada a las minorías blancas. Sin embargo, el hecho de que el primer negro en jugar en la selección inglesa de rugby lo haya hecho en 1906³⁶, mientras que el primer futbolista negro en representar a Inglaterra no lo hizo hasta 1978³⁷, lo que nos lleva a concluir que la tendencia discriminatoria en el rugby es relativa.

- **Efectos sobre la comunicación:** el rugby es un deporte muy comunicativo, se debe jugar en conjunto y la cohesión es fundamental. De acuerdo a Prat (2002), las acciones estables requieren que no haya problemas de comunicación mientras que en las que requieren improvisación y creatividad la diversidad es bienvenida. El rugby se ubica en un punto intermedio, ya que muchas jugadas están preestablecidas y codificadas (generalmente en las fases estáticas), por lo que no cabrían problemas en este sentido, pero también hay jugadas en las que no hay un código previo (generalmente fases dinámicas) en las que los jugadores deben obtener información de sus compañeros y dársela a otros, lo

³⁵ Sydney University, 2014

³⁶ Peters, 1906

³⁷ Anderson, 1978

que requiere una combinación entre coordinación entre los jugadores e improvisación para la toma de decisiones.

- **Efectos simbólicos:** existen dos formas de organización de los equipos de rugby. Las ligas se pueden organizar en torno a clubes, como lo son el caso de la Premier inglesa o el TOP 14 francés, en torno a selecciones provinciales, como es el caso de la RaboPro12 en la que compiten equipos galeses, irlandeses, escoceses e italianos, y en torno a franquicias provinciales, como es el caso del Super Rugby, que involucra a equipos neocelandeses, australianos y sudafricanos. Es esta organización, principalmente geográfica, que hace que los seguidores y los patrocinadores de un equipo sean en muchos casos de la región de la que es el equipo. Es por esto que el hecho de que el equipo sea aceptado por el entorno influye en el rendimiento del equipo al generar un clima favorable y al propiciar la aparición de patrocinadores.

3.3) El rugby como instrumento de integración

El rugby, al propagar principios como la disciplina, el trabajo en equipo y la unidad, ya que no se puede ganar un partido solo con el trabajo individual, sino que se tiene que trabajar codo a codo con los compañeros, surge como una herramienta que se usa para la integración de grupos sociales muchas veces discriminados o tratados de forma distinta. Algunos ejemplos de iniciativas para la integración son:

- Hay muchos casos en los que se usa el rugby como herramienta de reformación de presos y como un camino para su reinserción en la sociedad. Por ejemplo, en la Argentina se organizan partidos como el que tuvo lugar en la Unidad 48 de San Martín en el que se enfrentan un equipo formado por internos contra un equipo formado por fiscales. En este penal, en septiembre de 2014, ya habían pasado cuatrocientos presos por la iniciativa, la cual se realiza en dieciocho penales en la provincia de Buenos Aires (“Con Tinta Norte”, 2014).
- También se usa como una herramienta para la integración de discapacitados, ya que “en el deporte todos somos iguales, diferenciándonos solo el color de la camiseta” (Casal, 2014). Un ejemplo de medidas de integración para discapacitados mediante el rugby es la iniciativa “100% integración, 100% rugby”, organizado por el club El Salvador de Valladolid. Este proyecto consistió en formar a sesenta chicos discapacitados de la región de Castilla y

León buscando que a través de la formación periódica la conformación de un quipo, como ocurre en otras comunidades autónomas (“El día de Valladolid”, 2014).

- El rugby ha abierto una vía de integración de mujeres al formarse equipos y clubes femeninos, como el club Mátatas Rugby Femenino, en Cali (Colombia), que, de acuerdo con su fundadora Montserrat Martín, ayuda a la mujer a desarrollarse en un ámbito reservado a hombres y a interactuar con otras mujeres. Por otro lado, también hay ejemplos del desarrollo del rugby femenino en España, como con la asignación de las becas ADO, otorgadas por el Consejo Superior de Deportes, a las componentes del equipo femenino de rugby VII, o la aparición de árbitros mujeres en la División de Honor (primera división) masculina..
- El rugby también está dando sus primeros pasos en la integración de personas discriminadas por su orientación sexual, con la aparición de equipos exclusivos de homosexuales, como, desde 2013, el “Madrid Titanes”, que compete actualmente en la tercera división regional de Madrid.
- Hay muchas iniciativas también para la difusión de los valores del rugby entre las clases sociales menos favorecidas. Un ejemplo de esto es el programa “Try Rugby” en Colombia que busca, desde 2014, acercarse a niños y niñas en situación de riesgo y emplear el deporte como herramienta de cohesión social (Radio Caracol, 2014).

Ejemplo de integración racial: El caso sudafricano³⁸

Mandela asume la presidencia de Sudáfrica en 1994 tras cuarenta y seis años de *apartheid*. Se encuentra un país bajo una división absoluta entre la mayoría negra y la minoría blanca (afrikáners o boers) y al borde de una guerra civil. El objetivo número uno del presidente era, por tanto, la reconciliación para sembrar las bases del futuro.

El presidente usa un arma inesperada para lograr su cometido: el rugby. Este deporte, con los Springboks (así se conoce a la selección nacional de Sudáfrica) como símbolo del *apartheid*, a los que los boers idolatraban y a los que los negros odiaban. Los odiaban hasta tal punto que apoyaban a todos los equipos que

³⁸ “El rugby como milagro sudafricano”, Semana.com, 2013

jugaban contra los “Boks” y hasta se organizó un boicot por el ANC (partido representante de los negros), que buscaban quitarle el mote y los colores.

Mandela, una semana después de asumir la presidencia, invita a Francois Pienaar, capitán de los Springboks, a su despacho para explicarle que quería que la camiseta verde y dorada pasará a ser un símbolo de unidad nacional. Se organiza la publicidad de la Copa del Mundo que se desarrollaría en Sudáfrica en 1995 bajo el lema “One team, one nation”, y con Chester Williams, único componente mulato del equipo, como cara visible. Otros gestos apoyaron el proyecto del presidente, como que todo el equipo (salvo Williams, afrikáners) del “Nkosi Sikelele África”³⁹, o que todo el equipo se conjurara en su visita a la prisión de Robben Island⁴⁰ para ganar el campeonato y dedicárselo a su presidente.

El tiempo que duró el torneo cambió al país. Todo Sudáfrica se paralizaba cuando jugaba la selección, estando esta apoyada por todos. Bajo el apoyo popular, los Springboks consiguen ganarle a Australia (última campeona) y a Francia para pasar a la final ante la favorita Nueva Zelanda.

La final fue el arma final que necesitaba Mandela. Con el uniforme verde y dorado bajó al campo a saludar a los jugadores, respaldado por la mayoría afrikáner que colmaba el estadio de Johannesburgo, quienes coreaban “Nelson”. Los Springboks logran finalmente ganar la Copa del Mundo, logrando así que todo el país, desde los barrios pobres negros hasta las villas afrikáners, celebre en unidad.

Tutu, activista pacifista negro, dice, en “El factor humano” (2009), haber sentido como extraordinario los acontecimientos que voltearon al país y que se trató una transformación increíble. Afirma que Mandela demostró que sí es posible que podamos ser una nación.

3.4) Importancia de la diversidad en el rugby

Analizadas las características de este deporte, resulta evidente que solo la diversidad es conveniente para el rendimiento del conjunto, sino que es necesaria. Los distintos perfiles que se necesitan para cada posición hacen que se necesiten personas con físicos distintos (por ejemplo, una cualidad importante de los pilares

³⁹ “Nkosi Sikelele África”: himno que identificó la lucha antiapartheid y los movimientos de liberación africana en todo el continente.

⁴⁰ Mandela pasó dieciocho años preso en la prisión de Robben Island.

debe ser su fuerza, mientras que la de los alas debe ser su velocidad) y con formas distintas de pensar (por ejemplo, el apertura y el medio melé se deben preocupar por coordinar al resto del equipo, mientras que los demás jugadores deben enfocarse en sus responsabilidades específicas, de acuerdo con su posición).

Es por estas razones que en este deporte son necesarios perfiles que piensen y actúen de forma distinta de acuerdo a sus funciones en el campo, y que sean capaces de aportar alternativas y soluciones de acuerdo con sus responsabilidades.

4. Análisis de la repercusión de los efectos de la diversidad en el trabajo en grupo

Una vez revisados los efectos que provoca la diversidad (cognitivos, afectivos, sobre la comunicación y simbólicos) y los hechos que provocan un aumento constante del grado de la diversidad con la que nos encontramos en la sociedad actual, cada vez más heterogénea, resulta necesario analizar si la incidencia de los efectos mencionados resulta finalmente positiva o negativa para la organización.

En nuestro caso, este análisis se ha realizado en el ámbito del rugby que, como se ha explicado, se trata de un deporte que fomenta el trabajo en equipo y la colaboración como valores principales. El objetivo es determinar si los resultados son extrapolables a distintos tipos de organizaciones.

Teniendo en cuenta lo escasa que es la literatura acerca de la repercusión de la diversidad en el rendimiento colectivo en los equipos de rugby, el análisis realizado se ha dividido en dos partes:

- En primer lugar, se ha llevado a cabo un análisis estadístico de los resultados en las principales competiciones de España, Francia e Inglaterra durante la temporada 2013-2014⁴¹, en relación con unas determinadas variables acerca de la diversidad. La incidencia de estas variables fue determinada por la realización de una regresión por el método de los mínimos cuadrados ordinarios (MCO) con la herramienta Gretl, que nos ha permitido obtener los coeficientes (betas) de cada variable.
- En segundo lugar, se ha realizado una encuesta entre diecisiete jugadores de clubes de Madrid, Valladolid y Barcelona para determinar la incidencia de los distintos efectos de la diversidad en el funcionamiento de los equipos, dada su experiencia en estos entornos. Se decidió llevar a cabo este tipo de estudio (encuesta) ya que nos ha permitido recopilar específicamente el tipo de información necesaria para el cumplimiento de nuestros objetivos, además de que nos permitió obtener información homogénea, logrando que los resultados fueran comparables y más fácil su interpretación en conjunto.

⁴¹ Las variables utilizadas son distintas para España y para el resto de competiciones dada la información disponible

4.1) Análisis de resultados obtenidos en el rugby

Resulta interesante evaluar la repercusión de la diversidad en el rendimiento de los equipos de rugby a través de la comparación de los resultados obtenidos con las características de las distintas plantillas. En esta parte del análisis se realiza una evaluación estadística a través de la herramienta Gretl para comparar las características de las plantillas de la División de Honor española, el Top 14 francés y la Aviva Premiership inglesa. Se realizaron dos modelos por el método de los Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO) para cada competición, uno en el que se distinguen los elementos muestrales (los jugadores) de acuerdo a su posición, y otro en el que se analizan los datos sin realizar esta distinción.

4.1.1) División de Honor (España)

Se toman como variables relacionadas con la diversidad la cantidad de jugadores, la edad media de la plantilla (distinguiendo entre delanteros y tres cuartos en su caso), la desviación típica de la edad (que mide la dispersión de la edad entre los jugadores, a más alto mayor será la diferencia de edad), el peso medio, la altura y la nacionalidad.

Al estudiar los datos consolidados por el método MCO, obtenemos un modelo cuyo coeficiente de determinación es R^2 es de 0,2 (parte de la variable explicada, en este caso los puntos, que es explicada por el modelo).

	Betas
Nº Jugadores	1,33
Edad	2,35
DT Edad	-0,68
Peso	-1,53
Altura	-1,12
Nacional	-51,798

Gráfico 2: coeficientes consolidados División de Honor

Estos resultados nos indican que incidirán de manera positiva la cantidad de jugadores en la plantilla, la edad media de la platilla (cuanto más joven sea el equipo peores serán los resultados) y la incorporación de jugadores extranjeros (al ser el coeficiente de la variable “Nacional” negativa, supone que los equipos que no incorporan extranjeros rendirán peor que los que sí lo hacen). En sentido

⁴² Elaboración propia

Estudio sobre la influencia de la diversidad en los grupos de trabajo

contrario, influirán de manera negativa la dispersión de la edad (los equipos en los que se encuentre mayor diferencia de edad rendirán de peor forma), el peso (los equipos más pesados rinden peor) y la altura (los equipos más altos rinden peor).

Por otro lado, al analizar por separado los datos de delanteros y tres cuartos por separado obtenemos un R^2 igual a la unidad, lo que es un claro síntoma de colinealidad. Es por esto que realizamos nuevamente dos modelos, uno para delanteros y otro para tres cuartos, en los que comparamos sus características con los puntos obtenidos por el equipo. Para el modelo que compara las características de los delanteros con los puntos ganados obtenemos un R^2 de 0,21, mientras que el modelo que tiene en cuenta las características de los tres cuartos tiene un R^2 de 0,91.

	Beta D	Beta 3/4
Edad	0,54	2,13
DT Edad	2,31	-17,99
Peso	0,94	-7,33
Altura	-0,68	11,06
Nacional	-77,27	-174,94

Gráfico 3: Coeficientes División de Honor ⁴³

Los coeficientes obtenidos para las distintas variables nos muestran que la edad tanto para los delanteros como para los tres cuartos es un factor positivo, mientras que las diferencias de edad solo es positiva para los delanteros, aunque el grado en que afecta la desviación típica de los delanteros a los puntos ganados por el equipo es menor que la repercusión negativa que tiene la diferencia de edad entre los tres cuartos. Por otro lado, el peso es un factor positivo para los delanteros y negativo para los tres cuartos, situación inversa a la que se da en la variable “Altura”, en la que la altura es positiva para los tres cuartos y negativa para los delanteros. Por último, obtenemos que en ambos casos la incorporación de jugadores extranjeros es positiva, en mayor medida en el caso de los tres cuartos.

4.1.2) Top 14 (Francia)

Al igual que en el análisis estadístico de la División de Honor española, se analizan las estadísticas de la liga francesa de rugby mediante el método MCO por la

⁴³ Elaboración propia

herramienta Gretl. Sin embargo, dados los datos disponibles, se tienen en cuenta otras variables a la hora de realizar el modelo.

Se tienen en cuenta como variables explicativas de los puntos obtenidos por el equipo (variable explicada) la edad media de los jugadores, la desviación típica de las edades, la nacionalidad, los años de permanencia de los jugadores en el equipo y la desviación típica de esta última variable (que indica si en un equipo se encuentran jugadores que han permanecido mucho tiempo en el equipo con jugadores nuevos).

Al realizar los distintos modelos, obtenemos que el para el análisis conjunto de delanteros y tres cuartos obtenemos un R^2 de 0,59, mientras que si analizamos por separado a los distintos jugadores de acuerdo a su posición obtenemos un R^2 de 0,98, lo que resulta mucho más interesante para explicar la incidencia de las distintas variables.

	Beta D	Beta 3/4
Edad	5,5	-9,22
DT Edad	10,44	-12,15
Nacional	-51,49	88,21
Años en el equipo	13,39	-3,04
DT Años en el equipo	-8,16	-3,76

Gráfico 4: Coeficientes Top 14

Estos coeficientes nos indican que la mayor edad de los jugadores es positiva para el rendimiento de los delanteros y negativa para el de los tres cuartos, siendo la diversidad entre las edades positiva en el primer caso solamente. Por otro lado, en el caso de los delanteros será positiva la incorporación de jugadores internacionales, mientras que la presencia de mayor cantidad de jugadores nacionales será positiva para los tres cuartos. Por último, la cantidad de años de los jugadores en el equipo será positiva en el caso de los delanteros, siendo apreciada la rotación entre los tres cuartos, siendo en ambos casos negativa la variable de la “DT de los Años en el equipo”, por lo que el hecho de que convivan jugadores cuya incorporación al equipo se dio en fechas muy distanciadas entre si.

⁴⁴ Elaboración propia

Estudio sobre la influencia de la diversidad en los grupos de trabajo

4.1.3) Aviva Premiership (Inglaterra)

En este caso se sigue el mismo procedimiento que en el caso del campeonato español y que en el campeonato francés, pero tomando como variables explicativas las consideradas para este último caso. Al igual que en el caso francés, obtenemos un R² significativamente superior en el caso de que se distinga a los jugadores de acuerdo a su posición (0,99 contra 0,44).

	Beta D	Beta 3/4
Edad	-3,77	1,99
DT Edad	-26,91	27,31
Nacional	-33,8	-60,24
Años en el equipo	17,18	8,27
DT Años en el equipo	-7,24	17,62

Gráfico 5: Coeficientes Aviva Premiership

Los coeficientes obtenidos para las características de los jugadores de la liga inglesa nos muestran que la edad para los delanteros es un factor negativo, situación contraria a la que se da lugar entre los tres cuartos, quienes rendirán mejor cuanto mayor sea su experiencia. Por otro lado, la diversidad de las edades de los jugadores es negativa entre los delanteros, mientras que entre los tres cuartos es positiva, por lo que se ve en este caso como positiva la convivencia entre jugadores de distintas edades.

La incorporación de jugadores extranjeros, por su parte, es positiva tanto entre los delanteros como para los tres cuartos (en mayor medida en este último caso), mientras que el grado de permanencia en el equipo también es positivo en ambos casos. La diferencia entre los momentos de incorporación de los jugadores será negativa en el caso de los delanteros y positiva entre los tres cuartos.

4.1.4) Resultados

Las tres competiciones analizadas nos muestran que las distintas variables sobre la diversidad se comportan de manera distinta en su influencia sobre el rendimiento. Algunas de las variables analizadas muestran contradicción entre los distintos modelos, como es el caso de la edad, que en el caso francés repercute de forma positiva en el caso de los delanteros y negativa en el caso de los tres cuartos, caso contrario al que ocurre en Inglaterra.

⁴⁵ Elaboración propia

Por otro lado, la variable que mide el tiempo de pertenencia en el equipo muestra que, en general, es negativa la rotación, lo que nos lleva a interpretar que los equipos necesitan tiempo de trabajo en conjunto para funcionar de manera óptima. Este dato se puede interpretar de dos formas en relación con la diversidad, ya que se puede considerar negativa en el corto plazo (por la falta de entendimiento entre los jugadores), pero también se puede interpretar que a largo plazo se pueden encontrar sinergias.

Por último, resulta especialmente interesante ver como la contratación de jugadores extranjeros potencia de forma extraordinaria en la gran mayoría de los casos (salvo en el caso de los tres cuartos franceses), lo que nos lleva a interpretar que la interacción entre distintas formas de actuar, pensar y trabajar de los jugadores con origen, formación y experiencias distintas puede resultar positiva para el equipo.

4.2) Estudio empírico sobre la repercusión de los efectos de la diversidad en el rugby

Resulta igualmente importante estudiar, además de la incidencia de las distintas variables tratadas sobre la diversidad, la forma en que estas variables afectan a los equipos de rugby, según los tipos de efectos sobre la diversidad vistos anteriormente (cognitivos, afectivos, sobre la comunicación y simbólicos), para lo que fue realizada una encuesta entre diecisiete jugadores de la máxima competición española, que nos permitió, a través de sus experiencia en el ámbito de los equipos de rugby, obtener información homogénea y fácilmente cuantificable con el fin de obtener conclusiones que nos permitan alcanzar el objetivo del estudio.

En primer lugar, se realizaron preguntas para identificar al entrevistado y sus características. La muestra estuvo conformada por diecisiete personas que pertenecen a cuatro clubes de distintas partes de España, del CRC Pozuelo (Madrid), del Cisneros RC (Madrid), del VRAC (Valladolid) y del Santboi (Barcelona). De los entrevistados, siete son españoles, seis argentinos y un uruguayo, un inglés y un francés.

Estudio sobre la influencia de la diversidad en los grupos de trabajo

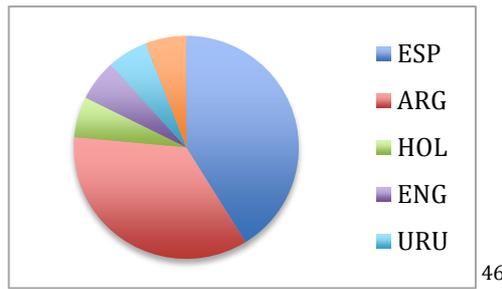


Gráfico 6: nacionalidades de los encuestados

Las características de juego de los jugadores también varía según de quien se trate, encontrándonos con distintos puntos de vista del juego, al encontrarnos con nueve delanteros y ocho tres cuartos. Las características de los jugadores se ven marcadas por sus características físicas, ya que el peso promedio de los delanteros es de 103kg, mientras que el de los tres cuartos es de 85kg, lo que evidencia una mayor fortaleza física de los primeros y una mayor agilidad y velocidad de los segundos.

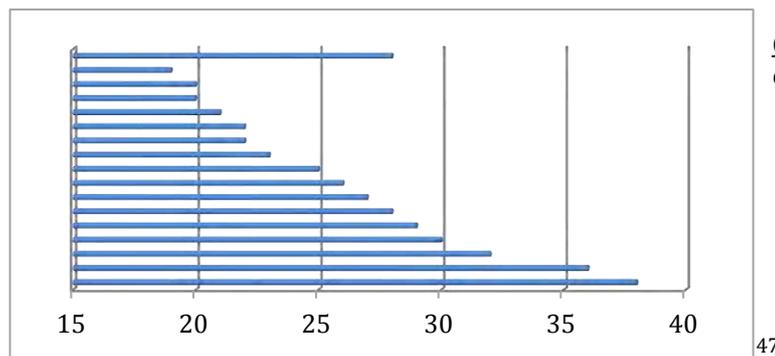


Gráfico 7: edad de los encuestados

La gran mayoría de los jugadores tuvieron experiencia internacional en el plano del rugby, ya que doce jugadores compitieron representando a algún equipo nacional (ya sea en la modalidad de XV, VII o en las categorías juveniles) y quince jugadores jugaron por un tiempo prolongado (al menos seis meses) en el extranjero. Los que estuvieron por estancias más cortas en el extranjero (menos de cinco años) estuvieron motivados para emigrar por motivos familiares o por vivir una experiencia rugbística en el extranjero, mientras que los que estuvieron de forma más prolongada fuera de su país de origen (más de cinco años) lo hicieron motivados por llevar a cabo una carrera profesional ligada a este deporte o siguiendo motivos familiares. Solo cuatro jugadores (26%) tuvieron problemas para adaptarse al jugar en el extranjero, principalmente por el idioma (relacionado

⁴⁶ Elaboración propia

⁴⁷ Elaboración propia

con los efectos sobre la comunicación), y sólo dos sufrieron por motivos de discriminación (relacionado con los efectos afectivos), ya sea por motivos raciales o culturales.

La segunda parte de la encuesta consistió en una evaluación del encuestado de los distintos efectos de la diversidad, valorándolos de acuerdo con sus experiencias en el rugby:

- Efectos cognitivos:

1. Recogida de la información: la mayoría de los encuestados (el 60%) identifica que los grupos diversos aportan una mayor variedad de puntos de vista que podrían ser interesantes a la hora de evaluar las distintas disyuntivas que rodean a la empresa. El resto de la muestra defiende que los grupos diversos no tienen ventajas sobre los homogéneos a la hora de interpretar la información y un jugador ve la diversidad del grupo como perjudicial a la hora de interpretar la información.

Ocho de los encuestados identificaron problemas con la variedad de los puntos de vista a la hora de interpretar la información, principalmente por desacuerdos a la hora de interpretar la información recibida. Esta situación siempre se solucionó mediante el diálogo y en general tuvo una repercusión positiva en el futuro, al mejorar la fluidez y el entendimiento entre los implicados.

2. Alternativas ante un problema del juego: anteriormente vimos que los grupos diversos suelen ser más creativos a la hora de plantear soluciones a los problemas que se le plantean al grupo, ya sea por su formación o por sus experiencias pasadas. En este aspecto, la gran mayoría de la muestra (75%) está de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 25% de la muestra afirma no distinguir ningún rasgo diferencial en relación a la cantidad de alternativas que barajan los grupos diversos con respecto a los homogéneos, llegando incluso a considerar la diversidad como perjudicial en este aspecto, debido a que la diversidad de opiniones puede dar lugar a conflictos.

Sin embargo, a pesar de la aceptación por parte de la muestra de la diversidad como fuente de alternativas, también se han vivido situaciones

Estudio sobre la influencia de la diversidad en los grupos de trabajo

(once casos en particular) en los que surgieron problemas por desacuerdos entre los participantes del grupo a la hora de plantear soluciones. Estos problemas se resolvieron, una vez más, mediante el diálogo y poniendo el consenso como herramienta de decisión.

3. Eficiencia de la puesta en práctica de soluciones: por último, la literatura nos explica que la eficiencia de la diversidad en el desarrollo de actividades depende de la actividad en sí, siendo negativa en situaciones en las que se requiere un gran entendimiento entre los participantes y positiva en casos en los que se requieren soluciones novedosas. En este caso, diez componentes de la muestra (60%) identifica que los grupos diversos mejoran la puesta en práctica de soluciones, mientras que seis (35%) no reconocen que los componentes diversos de los grupos marquen diferencias en la puesta en práctica de actividades. Uno de los entrevistados, por su parte, identifica que los grupos compuestos por componentes heterogéneos ponen en práctica actividades de forma más ineficiente que si los componentes del equipo fueran semejantes.

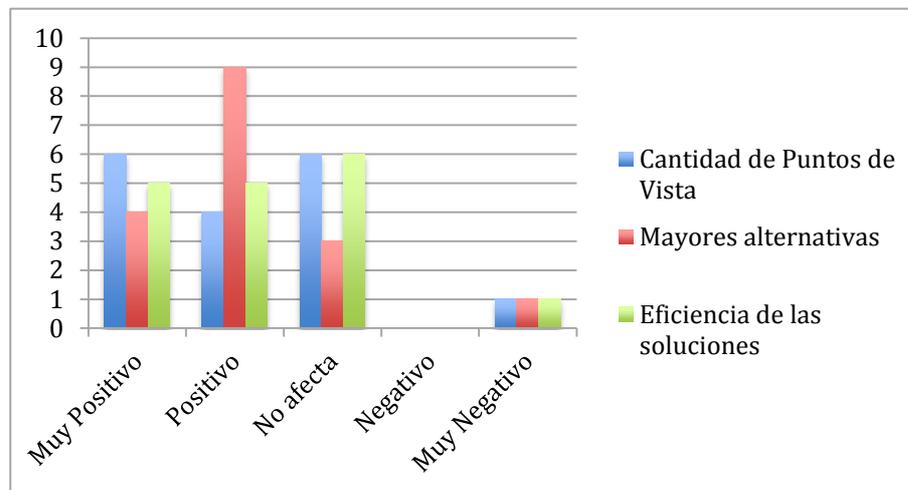


Gráfico 8: valoración de los efectos cognitivos

48

- Efectos afectivos: siguiendo lo visto en la revisión de la literatura, los individuos que componen un grupo de trabajo tenderán a identificarse con los que consideran semejantes. Los procesos de toma de decisiones y su puesta en práctica están condicionados en parte por las relaciones entre quienes las llevan a cabo. Una relación fluida llevará a un mayor grado de entendimiento entre los compañeros, siendo la respuesta de estos más eficiente que si los

⁴⁸ Elaboración propia

compañeros están divididos, lo que les llevará actuar de una determinada manera con quienes se sienten identificados y de otra con quienes ven ajenos. En relación con la identificación de divisiones sustanciales en el grupo, dieciséis de los diecisiete componentes de la muestra dicen haber vivido esta situación, pero no todos lo ven de forma negativa. La mayoría de los entrevistados ven la situación como muy negativa o negativa para el desarrollo del grupo, pero hay quienes ven esta circunstancia como una situación normal que se da en los grupos diversos, por lo que no hay que identificarlo como una consecuencia negativa, siempre y cuando los distintos subgrupos tengan un mismo objetivo común.

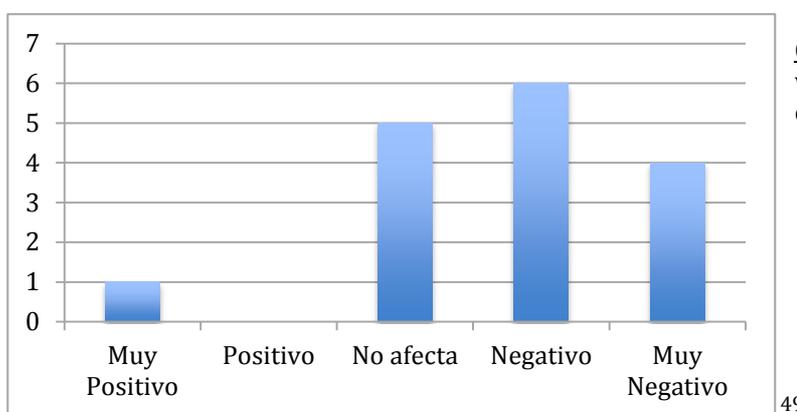


Gráfico 9:
valoración de los
efectos afectivos

Sin embargo, el contacto entre grupos heterogéneos también puede dar lugar a situaciones conflictivas, ya que trece de los jugadores vivieron situaciones de disputas entre estos, ya sea por circunstancias propias como ajenas al juego. Situaciones que agravan situaciones conflictivas entre los distintos miembros del grupo suelen ser un trato distinto de los directivos/entrenadores con los distintos subgrupos, distinguiéndose en este caso entre jugadores locales y extranjeros como fuente de diferenciación (hay quienes refieren haber vivido situaciones injustas a favor de los extranjeros, a favor de los locales y, quienes jugaron en varios países, identifican haber vivido la situación en ambos sentidos), o el hecho de que se presenten intereses individuales por encima de los generales, situación vivida por cinco componentes de la muestra, que se solucionó mediante el diálogo o no se solucionó.

- Efectos sobre la comunicación: por último, los efectos de la comunicación son un aspecto en los que se suele poner énfasis en la literatura como aspecto

⁴⁹ Elaboración propia

Estudio sobre la influencia de la diversidad en los grupos de trabajo

conflictivo en los grupos diversos. Los jugadores entrevistados parecen estar de acuerdo con esta afirmación. La mayoría de los jugadores (90%) dice haber vivido situaciones en las que no hubo entendimiento entre sus compañeros, ya sea por falta de comunicación o por mala interpretación de la información transmitida.

Otra situación en la que la mala comunicación es perjudicial para el rendimiento del equipo es cuando el grupo no sabe aprovecharse del feedback recibido, ya sea por parte de los entrenadores o por parte de los compañeros, también por la falta de comunicación, por la mala interpretación de la misma o por falta de interés de la información recibida, lo que es más grave al denotar problemas afectivos entre los participantes de los distintos equipos.

La última parte de la encuesta consistió en la evaluación por parte de los entrevistados de su parecer acerca de la influencia de la diversidad en el rendimiento de los miembros de los equipos a los que pertenecen o pertenecieron.

Los encuestados evaluaron tres aspectos sobre la incidencia de la diversidad en el rendimiento individual de los jugadores, en el rendimiento del conjunto y en el desarrollo rugbístico del propio entrevistado. En todas las alternativas la mayoría de los jugadores ven como beneficiosa la diversidad, refiriéndose solo uno de los componentes de la muestra como perjudicado de desarrollar su actividad en entornos de diversidad.

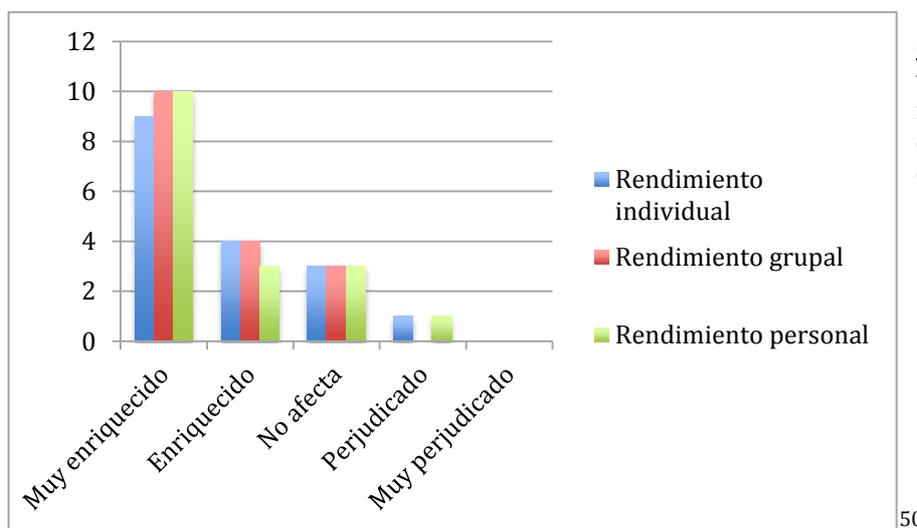


Gráfico 10: valoración de la repercusión de la diversidad en los equipos de rugby

⁵⁰ Elaboración propia

La encuesta concluye con una valoración del entrevistado sobre sus experiencias en la convivencia dentro de grupos diversos. Todos los jugadores que conforman la muestra valoran positivamente sus experiencias, viéndose enriquecidos por la convivencia con identidades culturales distintas o con personas cuya interpretación de la realidad es distinta. Esta situación les lleva a conocer otras realidades y les han hecho vivir situaciones, como viajes o experiencias, que no vivirían en entornos distintos a los que han desarrollado su carrera deportiva.

5. Conclusión

Resulta evidente, una vez revisada la literatura sobre la diversidad y analizados los resultados obtenidos por las distintas metodologías, que este fenómeno repercute en los resultados o en el rendimiento de los grupos de trabajo.

En este trabajo el objetivo planteado fue determinar si esta repercusión es positiva o negativa. En la literatura disponible no hay consenso a la hora de inclinarse por una u otra postura. Por un lado, quienes están a favor de que la diversidad es positiva resaltan que el rasgo diferencial de los grupos heterogéneos se encuentra en los efectos cognitivos de la diversidad, ya que surge como una fuente de innovación y de alternativas a la hora de solucionar problemas.

En sentido contrario, quienes alegan que la diversidad perjudica a los grupos de trabajo en grupo afirman que los efectos afectivos, como fuente de conflictos y de división, y sobre la comunicación, como fuente de falta de entendimiento y de coordinación, son determinantes para impedir el óptimo funcionamiento del conjunto.

Sin embargo, en el caso concreto del rugby, que es el campo sobre el que hace este estudio, una vez analizados los datos estadísticos de las ligas de España, Francia e Inglaterra, y los resultados de la encuesta realizada, podemos afirmar que la incidencia de la diversidad es positiva. A pesar de encontrarnos con variables que se comportan de forma contradictoria entre los distintos modelos realizados (como es en el caso de la edad), el hecho de que, en la mayoría de los casos, la contratación de extranjeros se presente como un factor que mejora significativamente los resultados hace que se pueda afirmar que la diversidad no es solo positiva, sino determinante, en el largo plazo.

Esto es así porque, si distinguimos entre corto y largo plazo, el hecho de que el tiempo de pertenencia al equipo mejore el rendimiento nos muestra que en el corto plazo la diversidad puede acarrear problemas como la falta de entendimiento, pero también que, en el largo plazo, una vez superados estos inconvenientes, el rendimiento del equipo se verá optimizado por la diversidad.

La encuesta, a su vez, nos permite confirmar lo establecido por la literatura disponible, ya que ambos tipos de fuentes encumbran los efectos cognitivos de la diversidad, al ser una fuente de creatividad y de oportunidades, y consideran a los efectos afectivos y sobre la comunicación como problemáticos para el rendimiento. Este método también nos permite ver la incidencia positiva de la diversidad al considerar la satisfacción de la gran mayoría de los encuestados en relación a sus experiencias en entornos caracterizados por la diversidad.

Al comparar estos resultados al mundo empresarial no encontramos indicios de que las conclusiones obtenidas en uno u otro campo puedan llegar a ser distintas, ya que las variables sobre las que se asienta la consideración positiva de la repercusión de la diversidad deberían tener un comportamiento similar en ambos campos. Por un lado, si tenemos en cuenta los trabajos que han comparado deporte y empresa, la diversidad cultural, dadas las ventajas que conlleva anteriormente mencionadas, no tiene por qué ser menos provechosa en el mundo de la empresa, en el que la creatividad y la innovación se han convertido en elementos clave para el éxito. Además, el tiempo de pertenencia a los equipos es comparable al tiempo de pertenencia a las empresas, ya que en ambos casos el sujeto recién incorporado necesita un periodo de adaptación para optimizar su rendimiento.

Finalmente, teniendo en cuenta las posibles limitaciones del estudio (por no contar con datos homogéneos para todos los modelos o por no ser la muestra lo suficientemente grande), sería de gran utilidad profundizar en el estudio de la diversidad en otros deportes con el objetivo de comparar los resultados y confirmar la evidencia obtenida. Además, sería también de utilidad el estudio de cada variable que marcan cierto grado de diversidad de forma aislada y analizar su comportamiento en distintos ámbitos, lo que nos permitirá obtener una aproximación de la incidencia de cada variable en concreto.

6. Bibliografía

- Alkadry, M. (2007). The Diversity, Organizational Communication, and Citizenship, Imperatives for Public Sector Leadership. *Competition Forum*, 5(1).
- Allport, G. (1954). *The Nature of Prejudice*. . Reading, MA: Addison-Wesley, p.537.
- Bennet, R., Aston, A. y Colquhoun, T. (2000). *Cross-cultural training: a critical step in ensuring the success of international assignments*. Human Resource Management. pp.239-250.
- Benschop, Y. (2001). Pride, prejudice and performance; relations between HRM, diversity and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12.
- Black, J. y Stephens, G. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment in overseas assignments. *Journal of Management*, (15), pp.529-544.
- Bradley, F. y Calderón, H. (2006). *Marketing internacional*. España: Pearson Education.
- Brandes, L., Franck, E. y Theiler, P. (2009). *The Effect from National Diversity on Team Production - Empirical Evidence from the Sports Industry*. Schmalenbach Business Review.
- Empresa y estrategia en la perspectiva de la competencia global*. España: Editorial Ariel.
- Byrne, D. (1971). The attraction paradigm. *New York: Academic Press*.
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa: cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. España: McGraw-Hill.
- Casanova, M. (2008). *La Gestión de la Diversidad en Empresas Españolas*. Madrid: Instituto Europeo de Gestión de la Diversidad.

- Cox, y Taylor, (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, p.45.
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practices*. San Francisco: Berret-Koehler.
- Cunningham, G. (2010). Does Diversity in Sport Reduce Racial Prejudice?. En: J. Long y K. Spracklen, ed., *Sport and Challenges to Racism*, 1era ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Dassetto, F. (2006). Identidades e interacciones en los nuevos marcos sociales. *CIDOB d'Àfers Internacionals*.
- Di Stephano, G. y Maznevski, M. (2000). *Creating Value with diverse teams in global management*. Organizational Dynamics. Organizational Dynamics.
- Dunning, E. (2003). *El fenómeno deportivo: estudios sociológicos en torno el deporte, la violencia y la civilización*. Barcelona, España: Editorial Paidotribo.
- Dunning, E. y Elías, N. (1986). *Deporte y ocio en el proceso de civilización*. Madrid, España: Fondo de cultura económica.
- Edström, A. y Galbraith, J. (1977). *Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations*. Administrative Science Quarterly. pp.248-263.
- Elborgh-Woytek, K., Newiak, M., Kochhar, K., Fabrizio, S., Kpodar, K., Wingender, P., Clements, B. y Schwartz, G. (2013). *Las mujeres, el trabajo y la economía: Beneficios económicos de la equidad de género*. FMI.
- Fordham, S. (1988). *Recelessness as a Factor in Black Students' School Success: Pragmatic Strategy or Pyrrhic Victory?*. Harvard Educational Review. pp.54-85.
- García-Canclini, N. (1996). Políticas Culturales e integración norteamericana: una perspectiva desde México. In: N. García-Canclini, ed., *Culturas en globalización*, 1era ed. pp.13-40.

- Gestión de la diversidad cultural en medianas y pequeñas empresas. (2013).
Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- Gestión de la Diversidad en la Empresa - Guía de Buenas Prácticas. (2013).
Todas las manos.
- Gómez, S. y Martí, C. (2004). *La incorporación de la mujer al mercado laboral: implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia*. [Documento de Investigación] IESE Business School, Pamplona.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. 3era ed. Prentice Hall, pp.606-637.
- Grázinger, G. y Matiaske, W. (2012). *Managing Diversity - Introduction*. Rainer Hampp Verlag.
- Guttman, A. (1978). From Ritual to Record. *The Nature of Modern Sports*.
- Harvey, M. y Novicevic, M. (2004). The development of political skill and political capital by global leaders through global assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 15, pp.1173-1188.
- Heintz, J. (2006). *Globalization, economic policy and employment: Poverty and gender implications*. Employment Strategy Papers.
- Hewstone, M. (2003). *Panacea for Prejudice?*. Psychologist. p.352.
- Highhouse, S., Stierwalt, S., Bachiochi, P., Elder, A. y Fisher, G. (1999). Effects of Advertised Human Resource Management Practices on Attraction of African American Applicants. *Personnel Psychology*, 52(2), pp.425-442.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Horwitz, S. (2005). *The compositional impact of team diversity on performance: Theoretical consideration..* Human Resource Development Review. pp.219-245.
- Huntington, S. (1997). *El choque de las civilizaciones y la reconfiguración del*

orden mundial. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

Ianni, O. (1996). *Teorías de la globalización*. México: Siglo XXI.

Ibañez, J. (2013). Guía División de Honor 2013-2014. *Revista 22*, (52).

iegd.org, (2015). *Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad*. [online]
Disponible en: <http://www.iegd.org/> [Entrada 7 Feb. 2015].

Joshi, A. (2006). *The Influence of Organizational Demography on External Networking Behavior of Teams*. *Academy of Management Review*.

Fullerton, J. y Kandola, R. (1998). *Diversity in action*. London: Institute of Personnel and Development.

Knight, D. (1999). Top Management Team diversity, group process and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20, pp.445-465.

La diversidad en las empresas españolas. (2009). Fundación para la Diversidad.

Levitt, T. (1983). *The globalization of Markets*. Harvard Business Review.

Ligue Nationale de Rugby, (2015). *Ligue Nationale de Rugby*. [online]
Disponible en: <http://www.lnr.fr> [Entrada 11 Mar. 2015].

Lleixà, T. y Soler, S. (2004). *Actividad física en sociedades multiculturales*. Barcelona: ICE UB-Horsori.

López Fernández, M. and Sánchez-Gardey, G. (2010). Managing the effects of diversity on social capital. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(5).

Maguire, J. (2009). *Sport and Globalisation*. Loughborough University.

Malesky, E. y Saiegh, S. (2014). Diversity is good for team performance in soccer. *The Washington Post*.

Marks, M., Mathieu, J. y Zaccaro, S. (2001). *A conceptual framework and taxonomy of team processes*. *Academy of Management Review*

- Mathis, R. y Jackson, J. (2006). *Human Resource Management*. 13era ed. Mason, OH: Thomson-Southwestern, pp.524-565.
- McKay, P., Avery, D. y Morris, M. (2009). A tail of two climates: diversity climate from subordinates' and managers' perspectives and their role in store unit sales. *Personnel Psychology*, (62).
- Milliken, F. y Martins, L. (1996). *Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups*. *Academy of Management Review*. pp.402-433.
- Moguillansky, M. (2011). *Globalización, cultura y sociedad. Cambio cultural, géneros discursivos y estructuras del sentir*. Andamios. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Mora Cortés, A. (2008). *Globalización y política: aproximaciones al Estado y el nuevo (des)orden social*. Estudios Políticos y Sociales. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Muñiz-Ferrer, M., Labrador Feernández, J. y Arizkuren Eleta, A. (2012). *Internacionalización y capital humano*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Muñiz-Ferrer, M., Fresno, J., Morales, S. and Wullich, M. (2013). *Guía para la gestión de la diversidad en entornos profesionales*. Observatorio Español del Racismo y la Xenofobia.
- Ogbonna, E. y Harris, L. (2006). The dynamics of employee relationships in an ethnically diverse workforce. *Human Relations*, (59), pp.379-407.
- Paredes, J. y Reina, R. (2006). La actividad física y el deporte como mediador intercultural. *Revista de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche*, (1), pp.216-235.
- Pfau, J., Kirley, M. y Kashima, Y. (n.d.). *Globalization and Cultural Diversity*. Melbourne: University of Melbourne.
- Pin Arboledas, J., García-Lombardía, P. y Gallifa de Irujo, A (2007). *Libro blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas*.

[Barcelona]: IESE Business School.

Pineda, M. (2002). Globalización, tecnologías de la información y diversidad cultural: homogenización vs diferencias. *Revista Latina de Comunicación Social*, 51.

Ployhart, R., Schneider, B. y Schmitt, N. (2006). *Staffing organizations: Contemporary practice and theory*. 3era ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Prat, A. (2002). *Should a team be homogeneous?*. European Economic Review. pp.1187-1207.

Premiershiprugby.com, (2015). *Premiership Rugby | Official Site | Aviva Premiership*. [online] Disponible en: <http://www.premiershiprugby.com> [Entrada 11 Mar. 2015].

Puerto Becerra, D. (2009). *La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización*. Universidad del Valle.

Rice, (2014). Globalization and the San Antonio Spurs: Success through Diversity. *Sports Fitness Network*.

Richter, D. (2013). *Demographic Change and Innovation: The Ongoing Challenge from the diversity of the Labor Force*. Flensburg, Alemania: Rainer Hampp Verlag.

Robins, K. (n.d.). El reto de las diversidades Transculturales. *CIDOB d'Àfers Internacionals*, 82-83, pp.67-75.

Robinson, G. y Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive*.

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

Strange, S. (1998). *El Estado hueco*. Posmodernismo y relaciones internacionales. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, Universidad de

los Andes, Universidad Nacional de Colombia.

Stura, C. y Lepadatu, D. (2014). The Black Box of Diversity in Sports Teams: Converging Factors and Theoretical Explorations. *The International Journal of Sport and Society*, 4(2152-7857).

Sumner, W. (1906). *Folkways*. Boston: Ginn.

Tajfel, H. y Turner, J. (1986). *The Social Identity Theory of intergroup behavior*. Worchel, S.

Timmerman, T. (2004). How Beneficial are Benefits?. *Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*.

Torres Reina, D. (2010). *Globalización, empresas multinacionales e historia*. [Ensayo] Bogotá.

UNESCO World Report: Investing in Cultural Diversity and Intercultural Dialogue. (2013). UNESCO.

Van Knippenberg, D., Monden, L. y Lima, F. (2002). Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41(2), pp.233-252.

Ventosa Garcí-a-Morato, M. (2013). *Cultural Diversity: Management in Companies*. Barcelona: Club de Excelencia en Sostenibilidad.

Waltemyer, D. (2006). *The relationship between team diversity, team processes, and team performance in the National Hockey League*.

Watson, W., Kumar, K. y Michaelsen, L. (1993). Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups. *The Academy of Management Journal*, 36, pp.590-602.

Welsch, W. (2015). Transculturality: The Puzzling form of Cultures Today. In: M. Featherstone and S. Lash, ed., *Spaces of Culture*. *City-Nation-World*, 1era ed.

Williams, K. and O'Reilly, C. (1997). *The Complexity of Diversity: A Review of*

Forty Years of Research. Research on Management in Groups and Teams. Greenwich: JAI Press.

Yúdice, G. (1996). El impacto cultural del T.L.C. norteamericano. In: N. García-Canclini, ed., *Cultura en globalización*, 1st ed. pp.73-126.

People Matters, (2013). *Gestión internacional del capital humano en las empresas españolas.*

7. Anexos

7.1) Análisis de los resultados en el rugby

División de Honor (España):

- Cuadro resumen de la información de los distintos equipos:

	Puntos	Nº Jugadores	Delanteros				
			Edad	DT Edad	Peso	Altura	Nacional
VRAC	85	29	28,13	6,48	102,40	184,40	80,00%
Cisneros RC	78	40	25,05	4,20	101,89	187,53	78,95%
El Salvador	78	33	24,74	5,67	103,26	183,26	94,74%
Bathco Rugby	67	41	28,78	3,95	104,83	185,74	78,26%
Atlético de Madrid	61	36	27,39	6,90	102,39	185,39	66,67%
Ordizia RT	60	28	25,69	3,79	103,00	184,31	75,00%
Getxo RT	54	29	27,24	6,09	98,47	184,65	73,68%
UE Santboiana	53	37	22,84	3,52	94,53	181,95	68,42%
Gernika RT	50	27	26,23	5,21	96,31	185,31	76,92%
Hernani RT	41	34	25,16	5,20	98,32	182,21	100,00%
Vigo RC	37	29	27,06	5,23	100,44	186,00	93,75%
Cajasol Ciencias	22	36	25,53	5,05	107,11	185,16	94,74%

	Tres Cuartos				
	Edad	DT Edad	Peso	Altura	Nacional
VRAC	25,79	4,34	75,14	176,07	71,43%
Cisneros RC	22,52	3,28	83,29	180,62	76,19%
El Salvador	22,07	2,64	81,29	178,86	85,71%
Bathco Rugby	27,33	5,41	81,83	177,28	55,56%
Atlético de Madrid	22,78	4,26	80,89	178,28	72,22%
Ordizia RT	25,83	4,15	80,00	175,08	58,33%
Getxo RT	27,33	6,31	83,42	180,00	64,29%
UE Santboiana	22,83	3,75	81,28	178,11	80,00%
Gernika RT	23,64	3,79	81,43	176,07	71,43%
Hernani RT	22,27	3,65	79,73	179,13	100,00%
Vigo RC	24,46	4,45	83,08	179,31	76,92%
Cajasol Ciencias	25,94	5,06	86,06	180,41	82,35%

- Información de jugadores:

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Altura	Peso
VRAC	M. Lora	Wing	España	31	178	88
VRAC	R. López	Wing	España	21	173	81
VRAC	J. Llanos	Wing	España	26	170	72
VRAC	S. Barnes	Talonador	Inglaterra	27	176	102
VRAC	PC. Gutiérrez	Talonador	España	29	179	106
VRAC	H. Nakayama	Talonador	España	43	172	85
VRAC	F. Blanco	Pilar	España	25	180	100
VRAC	A. Blanco	Pilar	España	22	183	120
VRAC	A. De la Calle	Pilar	España	41	172	94
VRAC	A. Pastor	Pilar	España	31	189	118
VRAC	M. Sevillano	MM	España	35	170	88
VRAC	P. Gil	MM	España	21	170	70
VRAC	JC. Pico	MM	España	27	170	77
VRAC	D. Gorosito	MM	Argentina	31	176	82
VRAC	P. Martín	FB	España	21	175	76
VRAC	J. Ortega	Centro	España	21	183	76
VRAC	A. Gutiérrez Muller	Centro	Argentina	25	182	84
VRAC	I. Gutiérrez Muller	Centro	Argentina	27	186	90
VRAC	G. Griffiths	Ap	Inglaterra	25	178	88
VRAC	A. Fernández	Ap	España	23	180	75
VRAC	M. Merino	Ap	España	27	174	5
VRAC	A. Newton	3L	Inglaterra	29	187	97
VRAC	I. Gavidí	3L	Fiji	31	188	110
VRAC	C. Utiel	3L	España	27	186	98
VRAC	S. Tucconi	3L	España	20	185	99
VRAC	I. Duco Molina	2L	España	25	195	110
VRAC	B. Estrada	2L	España	25	192	97
VRAC	I. Ribot	2L	España	25	188	110
VRAC	A. Abril	2L	España	22	194	90

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Altura	Peso
Vigo RC	C. De Cabo	Wing	España	37	177	80
Vigo RC	M. González	Wing	España	28	170	75
Vigo RC	D. Vázquez	Wing	España	23	174	84
Vigo RC	V. Prieto	Talonador	España	27	182	97
Vigo RC	D. Redondo	Talonador	España	36	176	103
Vigo RC	F. Tatafu	Pilar	Nueva Zelanda	36	179	105
Vigo RC	M. Muñiz	Pilar	España	21	185	110
Vigo RC	JM. Rodríguez	Pilar	España	33	188	112
Vigo RC	O. Ferreras	Pilar	España	30	180	99
Vigo RC	S. Lemos	Pilar	España	28	190	103
Vigo RC	J. Barbudo	Pilar	España	22	184	107
Vigo RC	J. Maguna	MM	España	23	181	79
Vigo RC	A. Fernández	MM	España	22	178	76
Vigo RC	D. Riveiro	FB	España	26	183	78
Vigo RC	A. Rodríguez	FB	España	22	184	85
Vigo RC	L. Graham	Centro	Nueva Zelanda	22	186	94
Vigo RC	J. Rowland	Centro	Nueva Zelanda	25	185	99
Vigo RC	J. Parga	Centro	España	27	182	85
Vigo RC	B. Sánchez	Centro	España	21	175	83
Vigo RC	J. Simon	Ap	Francia	21	180	75
Vigo RC	V. Gutiérrez	Ap	España	21	176	87
Vigo RC	J. Abadía	3L	España	22	185	90
Vigo RC	A. Blanco	3L	España	29	194	106
Vigo RC	R. Rodríguez	3L	España	23	190	100
Vigo RC	V. Salgado	3L	España	23	186	87
Vigo RC	S. Hayes	3L	España	25	183	89
Vigo RC	M. Berlande	2L	España	33	192	100
Vigo RC	C. López	2L	España	22	195	104
Vigo RC	D. Fuentes	2L	España	23	187	95

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Altura	Peso
UE Santboiana	R. Lauret	Wing	Francia	26	178	86
UE Santboiana	O. García	Wing	España	30	178	78
UE Santboiana	O. Torés	Wing	España	20	184	95
UE Santboiana	L. Muñoz	Wing	España	20	178	75
UE Santboiana	J. Phipps	Talonador	Inglaterra	31	174	102
UE Santboiana	C. Beteta	Talonador	España	21	170	80
UE Santboiana	D. Ferrón	Talonador	España	22	175	81
UE Santboiana	D. Petreanu	Pilar	Rumanía	20	183	110
UE Santboiana	A. Chichua	Pilar	Georgia	23	180	114
UE Santboiana	Y. Petit	Pilar	Francia	20	180	95
UE Santboiana	J. Balsalobre	Pilar	España	25	185	101
UE Santboiana	N. Chivers	MM	Inglaterra	31	173	88
UE Santboiana	H. García	MM	España	21	183	92
UE Santboiana	M. Puigbert	MM	España	23	178	78
UE Santboiana	M. Palau	FB	Uruguay	26	180	83
UE Santboiana	C. García	FB	España	22	181	78
UE Santboiana	F. Rodríguez	FB	España	21	173	74
UE Santboiana	A. Blasco	Centro	España	21	175	83
UE Santboiana	M. Catalá	Centro	España	20	183	89
UE Santboiana	C. Gómez	Centro	España	20	180	76
UE Santboiana	F. González	Centro	España	19	179	82
UE Santboiana	A. Martín	Centro	España	26	172	80
UE Santboiana	J. Trubat	Centro	España	26	175	70
UE Santboiana	A. Mazon	Ap	España	20	178	77
UE Santboiana	M. Puig	Ap	España	19	178	79
UE Santboiana	A. Tauli	3L	Samoa	23	188	108
UE Santboiana	S. Barmose	3L	España	23	176	90
UE Santboiana	E. Brau	3L	España	27	174	84
UE Santboiana	J. Campius	3L	España	19	182	80
UE Santboiana	J. Colet	3L	España	24	180	91
UE Santboiana	R. Sanz	3L	España	19	182	88
UE Santboiana	N. Sevilla	3L	España	21	184	99
UE Santboiana	D. Encina	2L	España	28	190	105
UE Santboiana	C. García	2L	España	21	183	78
UE Santboiana	J. Puigbert	2L	España	19	189	95
UE Santboiana	R. Conesa	2L	España	20	186	85
UE Santboiana	J. Serrex	2L	Australia	28	196	110

Estudio sobre la influencia de la diversidad en los grupos de trabajo

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Altura	Peso
RATM	J. Carbón	Wing	Uruguay	22	179	79
RATM	I. Vázquez	Wing	España	18	176	76
RATM	J. Vázquez	Wing	España	26	187	80
RATM	A. De La Rosa	Wing	España	18	177	75
RATM	J. Martín	Wing	España	20	170	85
RATM	D. Fernández	Wing	España	27	180	88
RATM	C. Molina	Wing	España	23	170	78
RATM	A. Vergara	Wing	Argentina	19	183	78
RATM	D. Soler	Talonador	España	20	185	100
RATM	V. Redondo	Talonador	España	37	180	118
RATM	A. Cantarero	Talonador	España	21	173	90
RATM	G. Ibarburu	Pilar	Uruguay	35	188	115
RATM	A. Onega	Pilar	España	34	191	108
RATM	A. Llamas	Pilar	España	23	185	120
RATM	M. Nodrid	Pilar	España	23	185	120
RATM	J. Salazar	Pilar	España	36	189	118
RATM	J. Santos	MM	Francia	29	170	68
RATM	I. Armental	MM	España	27	172	70
RATM	C. Delgado	MM	España	20	168	70
RATM	P. Fontes	FB	España	18	175	83
RATM	J. Canosa	Centro	España	31	195	95
RATM	M. Fernández	Centro	España	26	183	82
RATM	F. Cloppet	Centro	Argentina	20	193	107
RATM	S. Deira	Centro	Argentina	27	180	90
RATM	I. Balbín	Ap	España	20	171	76
RATM	B. Sanz	Ap	España	19	180	76
RATM	Z. Taylor	3L	Inglaterra	19	184	85
RATM	M. Ramírez	3L	España	30	184	90
RATM	S. Ojeda	3L	España	24	182	86
RATM	T. Romero	3L	España	21	187	95
RATM	A. Brasca	3L	Argentina	29	186	105
RATM	A. Garello	3L	Argentina	36	180	90
RATM	R. Ruiz	3L	Argentina	21	190	95
RATM	P. Philipponneau	2L	Francia	35	190	98
RATM	R. Torres	2L	España	31	190	120
RATM	J. Mollinedo	2L	España	18	188	90

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Altura	Peso
Ordizia RT	A. Korta	Wing	España	20	172	70
Ordizia RT	E. Azaldegi	Wing	España	23	175	75
Ordizia RT	II. Arraztoa	Wing	España	26	175	79
Ordizia RT	JJ. Malkorra	Talonador	España	22	175	95
Ordizia RT	M. García	Talonador	España	25	175	94
Ordizia RT	T. Hearne	Pilar	Gales	28	187	117
Ordizia RT	JA. Crende	Pilar	España	33	180	110
Ordizia RT	J. Pérez	Pilar	España	27	174	100
Ordizia RT	U. Aranguren	Pilar	España	23	180	100
Ordizia RT	V. Lomax	Pilar	Australia	23	185	120
Ordizia RT	M. Aizpurua	MM	España	20	172	71
Ordizia RT	B. Arregi	MM	España	23	170	70
Ordizia RT	H. Steyl	FB	Sudáfrica	23	180	84
Ordizia RT	P. Huxford	FB	Inglaterra	32	179	82
Ordizia RT	C. Simpson	Centro	Nueva Zelanda	29	183	98
Ordizia RT	Y. Haddar	Centro	España	25	175	82
Ordizia RT	I. Puyadena	Centro	España	28	171	80
Ordizia RT	F. Muller	Ap	Argentina	31	169	75
Ordizia RT	J. Palumbo	Ap	Argentina	30	180	94
Ordizia RT	R. Muagututia	3L	Samoa	25	186	109
Ordizia RT	A. Álvarez	3L	España	26	185	100
Ordizia RT	J. Mujika	3L	España	20	185	100
Ordizia RT	J. Tudela	3L	España	25	183	98
Ordizia RT	A. Arretxea	3L	España	26	180	85
Ordizia RT	I. Marotías	3L	España	27	190	101
Ordizia RT	J. Chipman	2L	Nueva Zelanda	26	197	108
Ordizia RT	MA. Del Río	2L	España	34	194	115
Ordizia RT	J. Barandiaran	2L	España	21	193	96

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Altura	Peso
Hernani RT	M. Mujika	Wing	España	18	175	77
Hernani RT	I. Olano	Wing	España	28	180	85
Hernani RT	A. Otaegi	Wing	España	22	196	90
Hernani RT	J. Silguero	Wing	España	22	172	74
Hernani RT	J. Apaolaza	Talonador	España	26	174	102
Hernani RT	X. Erroizenea	Talonador	España	20	176	90
Hernani RT	U. Otaño	Talonador	España	29	175	93
Hernani RT	I. Otxotorena	Talonador	España	22	181	101
Hernani RT	U. Becerra	Pilar	España	20	184	110
Hernani RT	M. Berrouet	Pilar	España	34	169	85
Hernani RT	J. Insausti	Pilar	España	29	180	110
Hernani RT	M. Orbegozo	Pilar	España	27	180	116
Hernani RT	M. Collado	MM	España	18	174	66
Hernani RT	J. Zumalabe	MM	España	22	164	71
Hernani RT	I. Leonet	FB	España	20	183	78
Hernani RT	I. Apezetxea	Centro	España	30	188	90
Hernani RT	J. Esnal	Centro	España	25	180	86
Hernani RT	I. Etxeberria	Centro	España	25	187	86
Hernani RT	P. Pérez	Centro	España	18	184	88
Hernani RT	J. Uzkudun	Centro	España	20	174	72
Hernani RT	J. Galdeano	Centro	España	21	176	72
Hernani RT	I. Genua	Ap	España	25	176	83
Hernani RT	M. Zabaleta	Ap	España	20	178	78
Hernani RT	M. Casado	3L	España	31	184	90
Hernani RT	J. Otxotorena	3L	España	26	185	101
Hernani RT	M. Otxotorena	3L	España	19	184	93
Hernani RT	D. Pelaz	3L	España	27	178	82
Hernani RT	M. Pérez	3L	España	20	192	83
Hernani RT	B. Zinkunegi	3L	España	20	183	88
Hernani RT	A. Gutiérrez	3L	España	24	188	88
Hernani RT	E. Aranburu	2L	España	21	187	98
Hernani RT	P. Barandiaran	2L	España	34	180	110
Hernani RT	B. Iradi	2L	España	18	188	108
Hernani RT	A. Otegi	2L	España	31	194	120

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Altura	Peso
Getxo RT	G. Zabala	Wing	España	21	178	82
Getxo RT	J. Bilbao	Wing	España	26	182	82
Getxo RT	J. Rodríguez	Wing	España	37	185	79
Getxo RT	B. Lavin	Talonador	España	21	173	92
Getxo RT	I. Lavin	Talonador	España	20	175	91
Getxo RT	D. Barlow	Pilar	Inglaterra	27	185	100
Getxo RT	B. Aboltiz	Pilar	España	25	190	110
Getxo RT	I. Coria	Pilar	España	20	175	98
Getxo RT	J. Toña	Pilar	España	35	184	107
Getxo RT	A. Arri	Pilar	España	25	179	100
Getxo RT	E. García	Pilar	España	34	182	103
Getxo RT	D. Gutiérrez	MM	España	19	170	75
Getxo RT	U. Pérez	MM	España	20	168	72
Getxo RT	M. Etxeandia	MM	España	31	176	80
Getxo RT	B. Linklater	FB	Nueva Zelanda	28	191	93
Getxo RT	G. Garate	FB	España	31	180	83
Getxo RT	S. James	Centro	Nueva Zelanda	29	187	92
Getxo RT	P. Gomendiourrutia	Centro	España	20	176	77
Getxo RT	D. Snee	Ap	Nueva Zelanda	29	184	94
Getxo RT	A. Etxeberria	Ap	España	37	183	92
Getxo RT	J. Hansen	3L	Nueva Zelanda	24	190	105
Getxo RT	I. Calvo	3L	España	20	186	90
Getxo RT	I. Álvarez	3L	España	26	182	87
Getxo RT	I. Lugarezaresti	3L	España	24	185	90
Getxo RT	I. Zaballa	3L	España	31	180	92
Getxo RT	E. San Sebastián	2L	España	34	194	100
Getxo RT	P. Landaburu	2L	España	26	189	98
Getxo RT	S. Pérez de Ciriza	2L	España	41	190	101
Getxo RT	G. Zabaloy	2L	Argentina	30	200	110

Estudio sobre la influencia de la diversidad en los grupos de trabajo

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Altura	Peso
Gernika RT	I. Aguirre	Wing	España	20	175	70
Gernika RT	A. Es Saheb	Wing	España	22	158	68
Gernika RT	X. Etxaniz	Wing	España	21	171	72
Gernika RT	Iñigo Olaeta	Wing	España	21	187	90
Gernika RT	E. Urionabarrenetxea	Wing	España	24	180	81
Gernika RT	E. Zabala	Wing	España	21	184	85
Gernika RT	N. Bilbao	Pilar	España	33	181	102
Gernika RT	I. Guenetxea	Pilar	España	22	180	103
Gernika RT	J. Ibaranguoitia	Pilar	España	30	178	90
Gernika RT	U. Lasa	Pilar	España	23	177	98
Gernika RT	B. Mandaluniz	Pilar	España	21	180	97
Gernika RT	N. Martínez	Pilar	Argentina	27	186	100
Gernika RT	A. Del Bosque	MM	España	23	170	75
Gernika RT	I. Loroño	MM	España	20	168	72
Gernika RT	T. Latham	FB	Nueva Zelanda	23	180	90
Gernika RT	A. Latorre	Centro	España	33	180	100
Gernika RT	P. Long	Centro	Argentina	29	170	78
Gernika RT	M. Newell	Ap	Irlanda	28	185	90
Gernika RT	Iker Olaeta	Ap	España	23	170	83
Gernika RT	F. Casteglioni	Ap	Argentina	23	187	86
Gernika RT	T. Sala	3L	Nueva Zelanda	22	185	100
Gernika RT	M. Foulds	3L	Inglaterra	22	193	100
Gernika RT	I. Inunciaga	3L	España	23	185	80
Gernika RT	J. Magunacelaya	3L	España	26	189	89
Gernika RT	I. Ortíz	3L	España	27	188	95
Gernika RT	M. Aramberri	2L	España	26	192	98
Gernika RT	O. Astarloa	2L	España	39	195	100

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Altura	Peso
El Salvador	A. Díaz	Wing	España	25	190	95
El Salvador	P. Rodríguez	Wing	España	22	180	85
El Salvador	A. Gail	Pilar	España	22	175	125
El Salvador	A. Martínez	Pilar	España	30	182	100
El Salvador	J. Miranda	Pilar	España	26	185	115
El Salvador	JM. Sanz	Pilar	España	35	180	105
El Salvador	J. Balas	Pilar	España	21	175	110
El Salvador	M. Serrano	Pilar	España	38	185	105
El Salvador	M. Castro	Pilar	España	23	180	110
El Salvador	M. Villalobos	Pilar	España	18	185	115
El Salvador	P. Ramos	MM	España	21	170	70
El Salvador	S. Ibarra	MM	España	23	175	75
El Salvador	A. Gorostiza	MM	España	20	173	70
El Salvador	T. Pearce	FB	Inglaterra	22	192	95
El Salvador	J. Carter	Centro	Inglaterra	22	185	95
El Salvador	P. Medina	Centro	España	18	175	75
El Salvador	M. Raposo	Centro	España	24	180	85
El Salvador	O. García	Centro	España	20	177	80
El Salvador	P. Martín	Centro	España	21	175	80
El Salvador	V. De la Llana	Centro	España	21	180	80
El Salvador	J. Medina	Ap	España	21	170	70
El Salvador	C. Sempere	Ap	España	29	182	83
El Salvador	J. Mamea	3L	Samoa	34	192	115
El Salvador	JA. Peinador	3L	España	25	187	95
El Salvador	A. Ángel	3L	España	20	182	87
El Salvador	Á. Molina	3L	España	26	180	90
El Salvador	A. Núñez	3L	España	23	185	105
El Salvador	G. De la Llana	3L	España	21	185	90
El Salvador	LF. Del Moral	3L	España	22	175	100
El Salvador	G. Núñez	3L	España	18	175	100
El Salvador	A. Torres	2L	España	23	192	105
El Salvador	F. González Altes	2L	España	21	190	90
El Salvador	V. Sánchez	2L	España	24	192	100

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Altura	Peso
Cisneros RC.	G. Espinós	Pilar	España	23	190	112
Cisneros RC.	P. Hayali	Pilar	España	23	180	96
Cisneros RC.	C. Bachofer	Pilar	España	23	189	105
Cisneros RC.	C. De Sande	Pilar	España	33	180	110
Cisneros RC.	I. Monge	Pilar	España	22	180	108
Cisneros RC.	E. Carretero	Pilar	España	23	180	105
Cisneros RC.	A. Llanes	Pilar	España	20	195	110
Cisneros RC.	T. Girao	3L	Portugal	28	195	105
Cisneros RC.	S. Noriega	3L	España	28	180	102
Cisneros RC.	JL. Del Valle	3L	España	23	180	92
Cisneros RC.	I. Villanueva	2L	España	22	198	110
Cisneros RC.	G. Molina	2L	España	28	200	100
Cisneros RC.	D. Carretero	2L	España	21	190	98
Cisneros RC.	G. Ballvé	2L	España	21	195	97
Cisneros RC.	G. González	2L	Argentina	29	190	104
Cisneros RC.	M. Fernández Varone	3L	Argentina	20	185	90
Cisneros RC.	P. Florea	Centro	Rumanía	20	186	95
Cisneros RC.	G. Nogales	MM	España	21	170	80
Cisneros RC.	M. Niño	MM	España	20	177	80
Cisneros RC.	A. Calle	MM	España	20	175	78
Cisneros RC.	M. Izuzquiza	MM	España	27	173	75
Cisneros RC.	A. López	Ap	España	21	173	79
Cisneros RC.	P. Sanz	Ap	España	22	183	88
Cisneros RC.	B. Carreras	Centro	España	19	180	80
Cisneros RC.	J. Cano	Centro	España	28	188	92
Cisneros RC.	D. Mota	Centro	España	28	185	90
Cisneros RC.	N. Giuditta	Centro	España	28	175	82
Cisneros RC.	A. Ayala	Centro	España	23	190	95
Cisneros RC.	F. Soriano	Wing	España	23	181	75
Cisneros RC.	F. Hernández	FB	España	24	176	80
Cisneros RC.	M. Tudela	Wing	España	28	188	97
Cisneros RC.	J. Gorostiza	FB	España	19	175	75
Cisneros RC.	A. Moreno	Wing	España	20	182	74
Cisneros RC.	G. Navarro	Wing	España	20	185	80
Cisneros RC.	I. Martínez	Wing	España	20	180	82
Cisneros RC.	M. Alonso	Centro	Argentina	21	182	82
Cisneros RC.	M. Sainz-Trápaga	Wing	Argentina	21	189	90

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Altura	Peso
Ciencias	J. Ustarroz	Wing	España	28	184	101
Ciencias	E. Silvestre	Wing	España	31	182	91
Ciencias	J. Recio	Wing	España	19	186	84
Ciencias	F. Torres	Wing	España	22	181	77
Ciencias	O. Terrill	Wing	Australia	31	177	84
Ciencias	D. Tomás	Wing	Argentina	29	180	87
Ciencias	A. Iñiguez	Pilar	España	22	183	100
Ciencias	J. Moreno	Pilar	España	29	178	98
Ciencias	J. Martínez	Pilar	España	28	170	103
Ciencias	A. Rodríguez	Pilar	España	22	184	145
Ciencias	C. González	Pilar	España	18	183	108
Ciencias	JF. Galindo	Pilar	España	28	185	130
Ciencias	FJ. Martínez	Pilar	España	34	177	103
Ciencias	J. González	Pilar	España	27	184	124
Ciencias	I. Salazar	Pilar	España	21	187	105
Ciencias	D. Vera	MM	España	18	183	90
Ciencias	C. Arenas	MM	España	28	167	75
Ciencias	A. Beltrán	MM	España	32	173	78
Ciencias	T. Ryan	FB	Irlanda	23	181	85
Ciencias	L. Vázquez	FB	España	27	186	95
Ciencias	I. García	Centro	España	23	177	85
Ciencias	M. Mazo	Centro	España	28	178	81
Ciencias	A. Barrera	Centro	España	33	180	86
Ciencias	I. Fernández	Centro	España	18	186	85
Ciencias	J. Domínguez	Ap	España	21	186	86
Ciencias	JL. Ortega	Ap	España	30	180	93
Ciencias	M. Sobrino	3L	España	21	191	102
Ciencias	J. De Juan	3L	España	22	182	99
Ciencias	I. Díaz	3L	España	23	187	104
Ciencias	A. Ortega	3L	España	28	188	110
Ciencias	L. Oddone	3L	España	24	187	93
Ciencias	R. Stephanis	2L	Francia	38	189	94
Ciencias	A. Caballero	2L	España	30	193	120
Ciencias	A. Ortega	2L	España	22	190	90
Ciencias	F. Pérez	2L	España	27	189	105
Ciencias	S. Mourano	2L	España	21	191	102

Estudio sobre la influencia de la diversidad en los grupos de trabajo

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Altura	Peso
Bathco Rugby	C. López	Wing	España	26	175	85
Bathco Rugby	F. Ortiz	Wing	España	22	178	75
Bathco Rugby	PP. Céspedes	Wing	España	21	175	80
Bathco Rugby	R. Varela	Wing	España	22	175	78
Bathco Rugby	S. Pérez	Wing	España	25	182	90
Bathco Rugby	JJ. Leiva	Talonador	España	32	178	95
Bathco Rugby	M. Álvarez	Talonador	Argentina	27	175	102
Bathco Rugby	J. Herrero Pi	Pilar	España	32	175	112
Bathco Rugby	G. García Balbas	Pilar	España	30	179	120
Bathco Rugby	F. Sanz	Pilar	España	24	185	125
Bathco Rugby	G. Imaz	Pilar	España	25	191	135
Bathco Rugby	M. Sazatornil	Pilar	España	30	186	108
Bathco Rugby	R. Vila	Pilar	España	35	188	120
Bathco Rugby	L. Bulacio	Pilar	Argentina	25	185	108
Bathco Rugby	JL. Young	MM	Argentina	37	176	81
Bathco Rugby	L. Marco	MM	Argentina	30	175	80
Bathco Rugby	G. Samuele	FB	Argentina	27	171	75
Bathco Rugby	D. Mañero	Centro	España	22	181	87
Bathco Rugby	M. Fernández	Centro	España	25	181	80
Bathco Rugby	S. González	Centro	España	23	177	90
Bathco Rugby	C. Chiappero	Centro	Argentina	34	175	88
Bathco Rugby	E. Quevedo	Centro	Argentina	33	184	90
Bathco Rugby	I. Contardi	Centro	Argentina	23	179	80
Bathco Rugby	S. Herrera	Centro	Argentina	26	181	80
Bathco Rugby	JM. Arozamena	Ap	España	34	178	78
Bathco Rugby	S. Arco	Ap	España	37	172	70
Bathco Rugby	M. García	Ap	Argentina	25	176	86
Bathco Rugby	J. González	3L	España	25	189	95
Bathco Rugby	A. Nieto	3L	España	29	185	105
Bathco Rugby	G. Menocal	3L	España	32	181	98
Bathco Rugby	LA. Puentes	3L	España	22	179	85
Bathco Rugby	M. Mora	3L	España	29	191	105
Bathco Rugby	S. Ansorena	3L	España	29	182	85
Bathco Rugby	P. Todeschini	3L	Argentina	26	192	103
Bathco Rugby	A. Cuetos	2L	España	31	189	95
Bathco Rugby	D. Del Río	2L	España	32	188	100
Bathco Rugby	D. De Castro	2L	España	22	191	95
Bathco Rugby	P. Velasco	2L	España	38	182	95
Bathco Rugby	S. Atencio	2L	España	29	189	115
Bathco Rugby	T. Urbaitis	2L	Argentina	28	196	100
Bathco Rugby	R. Guraya	2L	Argentina	30	196	110

Top 14 (Francia):

- Cuadro resumen de la información de los distintos equipos

	Puntos	Nº Jugadores	Delanteros				
			Edad	DT Edad	Nacional	Años	DT Años
Toulon	77	43,00	29,16	5,27	40,00%	1,72	1,86
Montpellier HR	76	42,00	26,92	3,34	41,67%	1,92	2,38
ASM Clermont	73	36,00	29,80	4,14	70,00%	4,95	3,07
Toulouse	69	37,00	27,05	4,30	47,62%	3,86	3,89
Racing Métro 92	69	45,00	26,59	4,30	65,38%	1,96	2,03
Castres Olympique	66	37,00	28,55	3,90	40,00%	2,95	2,86
Stade Français	65	46,00	27,19	3,89	48,15%	3,30	3,58
Bordeaux Bègles	64	45,00	26,68	4,59	44,00%	1,24	1,59
CA Brive	61	47,00	26,57	3,87	53,57%	1,25	1,46
Aviron Bayonnais	54	34,00	29,10	3,36	50,00%	2,90	2,83
FC Grenoble	53	48,00	28,64	3,69	50,00%	2,50	2,16
Oyonnax Rugby	51	39,00	29,14	3,47	38,10%	1,62	2,18
USA Perpignan	51	38,00	28,29	4,69	52,38%	3,33	3,43
Biarritz Olympique	30	32,00	28,83	4,83	50,00%	2,94	2,92

	Tres Cuartos					
	Canteranos	Edad	DT Edad	Nacional	Presencia	DT Presencia
Toulon	23,26%	27,17	4,50	50,00%	1,11	1,02
Montpellier HR	31,55%	25,78	3,15	61,11%	1,33	2,09
ASM Clermont	36,11%	27,44	4,12	50,00%	3,56	3,69
Toulouse	21,62%	26,88	3,86	75,00%	4,73	4,24
Racing Métro 92	6,67%	26,26	3,21	68,42%	1,84	1,99
Castres Olympique	0,00%	27,71	3,72	64,71%	2,18	2,79
Stade Français	13,04%	25,79	4,13	52,63%	1,86	2,40
Bordeaux Bègles	6,67%	25,25	4,58	60,00%	1,50	1,47
CA Brive	25,53%	25,68	4,45	68,42%	1,79	3,07
Aviron Bayonnais	11,76%	26,50	3,46	35,71%	1,79	2,01
FC Grenoble	20,83%	27,95	4,70	60,00%	1,10	1,77
Oyonnax Rugby	0,00%	28,17	3,35	55,56%	1,17	1,72
USA Perpignan	10,53%	26,12	4,09	41,18%	2,69	3,61
Biarritz Olympique	3,13%	28,71	3,87	42,86%	3,86	4,31

- Información de jugadores:

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Llegada
USAP	J. Purl	2L	Australia	34	2013
USAP	A. Strokosch	3L	Escocia	30	2012
USAP	G. Vilaceca	2L	Francia	30	2007
USAP	R. Taofifenua	2L	Francia	23	2010
USAP	S. Vahaamahina	2L	Francia	22	2011
USAP	B. Guiry	3L	Francia	25	2008
USAP	JP. Pérez	3L	Francia	29	2005
USAP	K. Chateau	3L	Francia	21	2013
USAP	S. Taofifenua	Pilar	Francia	22	2008
USAP	G. Guirado	Talonador	Francia	27	2000
USAP	M. Delonca	Talonador	Francia	25	2006
USAP	R. Carbou	Talonador	Francia	21	2010
USAP	R. Terrain	Talonador	Francia	32	2012
USAP	L. Charetis	2L	Gales	30	2012
USAP	G. Jgenti	Pilar	Georgia	28	2013
USAP	L. Narrayay	3L	Inglaterra	30	2012
USAP	I. Paulica	Pilar	Rumania	30	2013
USAP	D. Leo	3L	Samoa	31	2012
USAP	H. Tuilagi	3L	Samoa	37	2007
USAP	K. Pulu	Pilar	Tonga	35	2007
USAP	S. Taumalolo	Pilar	Tonga	32	2012
USAP	T. Allan	Ap	Escocia	20	2013
USAP	W. Votu	Wing	Fiji	28	2013
USAP	C. Lopez	Ap	Francia	24	2013
USAP	D. Marty	Centro	Francia	31	2000
USAP	J. Fritz	Centro	Francia	23	2010
USAP	J. Michel	FB	Francia	26	2008
USAP	S. Guitoune	FB	Francia	24	2012
USAP	F. Cazenave	MM	Francia	24	2009
USAP	T. Ecochard	MM	Francia	21	2010
USAP	J. Hook	Ap	Gales	28	2011
USAP	R. Haughton	FB	Inglaterra	33	2012
USAP	T. Benvenuti	Centro	Italia	23	2013
USAP	L. Mafi	Centro	Nueva Zelanda	31	2012
USAP	G. Hume	Centro	Sudáfrica	33	2004
USAP	W. Mjekevu	Centro	Sudáfrica	22	2013
USAP	D. Duvenage	MM	Sudáfrica	25	2013
USAP	S. Piukala	Wing	Tonga	28	2012

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Llegada
Toulouse	P. Albacete	2L	Argentina	32	2006
Toulouse	A. Qera	3L	Fiji	29	2013
Toulouse	G. Lamboley	2L	Francia	31	2000
Toulouse	R. Millo-Chluski	2L	Francia	30	2002
Toulouse	Y. Maestri	2L	Francia	25	2009
Toulouse	G. Galan	3L	Francia	22	2007
Toulouse	L. Picamoles	3L	Francia	27	2009
Toulouse	T. Dusatoir	3L	Francia	32	2006
Toulouse	Y. Camara	3L	Francia	19	2013
Toulouse	Y. Nyanga	3L	Francia	30	2005
Toulouse	Y. Montès	Pilar	Francia	28	2007
Toulouse	C. Tolofua	Talonador	Francia	20	2007
Toulouse	V. Kakovin	Pilar	Georgia	24	2012
Toulouse	J. Bregvadze	Talonador	Georgia	26	2012
Toulouse	I. Tekori	2L	Samoa	30	2013
Toulouse	C. Johnston	Pilar	Samoa	32	2009
Toulouse	G. Steenkamp	Pilar	Sudáfrica	32	2011
Toulouse	S. Ferreira	Pilar	Sudáfrica	29	2013
Toulouse	C. Ralepelle	Talonador	Sudáfrica	27	2013
Toulouse	M. Van der Heever	Talonador	Sudáfrica	23	2013
Toulouse	E. Maka	2L	Tonga	20	2012
Toulouse	T. Matanavou	Wing	Fiji	29	2011
Toulouse	JP. Barraque	Ap	Francia	22	2013
Toulouse	L. Beauxis	Ap	Francia	28	2011
Toulouse	F. Fritz	Centro	Francia	29	2004
Toulouse	G. Fickou	Centro	Francia	19	2012
Toulouse	Y. David	Centro	Francia	25	2009
Toulouse	C. Poitrenaud	FB	Francia	31	2000
Toulouse	M. Médard	FB	Francia	27	2004
Toulouse	JM. Doussain	MM	Francia	22	2007
Toulouse	S. Bézy	MM	Francia	22	2006
Toulouse	V. Clerc	Wing	Francia	32	2002
Toulouse	Y. Donguy	Wing	Francia	31	2007
Toulouse	Y. Huget	Wing	Francia	26	2012
Toulouse	L. McAlister	Ap	Nueva Zelanda	30	2011
Toulouse	H. Gear	Wing	Nueva Zelanda	29	2013
Toulouse	J. Vermaak	MM	Sudáfrica	28	2013

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Llegada
Toulon	F. Isa	3L	Argentina	20	2013
Toulon	JM. Fernández Lobbe	3L	Argentina	32	2009
Toulon	J. Suta	2L	Francia	31	2008
Toulon	P. Gunther	3L	Francia	24	2008
Toulon	V. Bruni	3L	Francia	24	2012
Toulon	A. Menini	Pilar	Francia	30	2014
Toulon	E. Felsina	Pilar	Francia	28	2013
Toulon	F. Fresia	Pilar	Francia	21	2012
Toulon	X. Chiocci	Pilar	Francia	23	2011
Toulon	B. Noirot	Talonador	Francia	33	2013
Toulon	JC. Orioli	Talonador	Francia	24	2009
Toulon	S. Bruno	Talonador	Francia	39	2009
Toulon	K. Mikautadze	2L	Georgia	22	2011
Toulon	L. Chilachava	Pilar	Georgia	22	2011
Toulon	S. Armitage	3L	Inglaterra	28	2011
Toulon	A. Sheridan	Pilar	Inglaterra	34	2012
Toulon	M. Castrogiovanni	Pilar	Italia	32	2013
Toulon	A. Williams	2L	Nueva Zelanda	32	2013
Toulon	C. Masoe	3L	Nueva Zelanda	34	2012
Toulon	C. Hayman	Pilar	Nueva Zelanda	34	2010
Toulon	B. Botha	2L	Sudáfrica	34	2011
Toulon	D. Rossouw	3L	Sudáfrica	35	2013
Toulon	J. Smith	3L	Sudáfrica	32	2013
Toulon	J. Van Niekerk	3L	Sudáfrica	33	2008
Toulon	C. Burden	Talonador	Sudáfrica	28	2013
Toulon	M. Giteau	Centro	Australia	31	2011
Toulon	D. Mitchell	Wing	Australia	29	2013
Toulon	J. Tuisova	Wing	Fiji	19	2013
Toulon	F. Michalak	Ap	Francia	31	2012
Toulon	I. Roux	Centro	Francia	19	2012
Toulon	M. Bastareaud	Centro	Francia	25	2011
Toulon	M. Mermoz	Centro	Francia	27	2012
Toulon	T. Belan	Centro	Francia	21	2013
Toulon	N. Durand	MM	Francia	31	2013
Toulon	S. Tillous-Borde	MM	Francia	28	2012
Toulon	A. Palisson	Wing	Francia	26	2011
Toulon	V. Martin	Wing	Francia	21	2012
Toulon	J. Wilkinson	Ap	Inglaterra	34	2009
Toulon	D. Armitage	FB	Inglaterra	30	2012
Toulon	D. Smith	Wing	Nueva Zelanda	27	2011
Toulon	R. Wulf	Wing	Nueva Zelanda	29	2012
Toulon	M. Classens	MM	Sudáfrica	31	2012
Toulon	B. Habana	Wing	Sudáfrica	30	2013

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Llegada
Stade Français Paris	JC. Guillemain	2L	Argentina	21	2012
Stade Français Paris	B. Macome	3L	Argentina	27	2013
Stade Français Paris	D. Lyons	3L	Australia	33	2011
Stade Français Paris	S. LaVaila	3L	Estados Unidos	25	2011
Stade Français Paris	A. Flanquart	2L	Francia	24	2006
Stade Français Paris	P. Papé	2L	Francia	33	2007
Stade Français Paris	A. Burban	3L	Francia	26	2006
Stade Français Paris	N. Garrault	3L	Francia	22	2011
Stade Français Paris	O. Missoup	3L	Francia	32	2012
Stade Français Paris	P. Rabadan	3L	Francia	33	1998
Stade Français Paris	S. Nicolas	3L	Francia	26	2013
Stade Français Paris	B. Chabert	Pilar	Francia	24	2011
Stade Français Paris	D. Attoub	Pilar	Francia	32	2007
Stade Français Paris	R. Frou	Pilar	Francia	29	2012
Stade Français Paris	R. Slimani	Pilar	Francia	24	2004
Stade Français Paris	L. Sempéré	Talonador	Francia	28	2008
Stade Français Paris	R. Bonfils	Talonador	Francia	25	2008
Stade Français Paris	D. Kubriashvili	Pilar	Georgia	27	2013
Stade Français Paris	Z. Zhvania	Pilar	Georgia	22	2011
Stade Français Paris	S. Parris	3L	Italia	30	2005
Stade Français Paris	A. De Malmanche	Talonador	Nueva Zelanda	29	2011
Stade Français Paris	S. Taulafo	Pilar	Samoa	30	2013
Stade Français Paris	A. Van Zyl	2L	Sudáfrica	33	2011
Stade Français Paris	C. Wegner	2L	Sudáfrica	22	2012
Stade Français Paris	G. Mostert	2L	Sudáfrica	27	2011
Stade Français Paris	H. Van der Merwe	Pilar	Sudáfrica	28	2013
Stade Français Paris	M. Van Vuuren	Talonador	Sudáfrica	22	2012
Stade Français Paris	M. Rodríguez Gurruchaga	Centro	Argentina	28	2010
Stade Français Paris	R. Kingi	MM	Australia	24	2013
Stade Français Paris	D. Ioane	Wing	Australia	28	2013
Stade Français Paris	A. Cocagi	Centro	Fiji	19	2013
Stade Français Paris	W. Vuidravuwalu	Wing	Fiji	23	2012
Stade Français Paris	J. Plisson	Ap	Francia	22	2007
Stade Français Paris	G. Doumayrou	Centro	Francia	24	2012
Stade Français Paris	J. Danty	Centro	Francia	21	2012
Stade Français Paris	H. Bonneval	FB	Francia	23	2010
Stade Français Paris	J. Porical	FB	Francia	28	2012
Stade Français Paris	J. Dupuy	MM	Francia	30	2009
Stade Français Paris	J. Fillol	MM	Francia	35	2011
Stade Français Paris	D. Camara	Wing	Francia	24	2009
Stade Français Paris	J. Arias	Wing	Francia	30	2004
Stade Français Paris	J. Sinzelle	Wing	Francia	23	2012
Stade Français Paris	P. Lydon	Ap	Irlanda	21	2013
Stade Français Paris	R. Williams	Centro	Samoa	30	2011
Stade Français Paris	M. Steyn	Ap	Sudáfrica	29	2013
Stade Français Paris	M. Bosman	Centro	Sudáfrica	28	2013

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Llegada
Racing Métro 92	J. Qovu	2L	Fiji	28	2007
Racing Métro 92	S. Matadigo	3L	Fiji	31	2012
Racing Métro 92	F. Metz	2L	Francia	22	2010
Racing Métro 92	J. Nibert	2L	Francia	20	2013
Racing Métro 92	K. Ghezal	2L	Francia	32	2010
Racing Métro 92	A. Battut	3L	Francia	29	2010
Racing Métro 92	B. Le Roux	3L	Francia	24	2009
Racing Métro 92	C. Gérondeau	3L	Francia	25	2012
Racing Métro 92	J. Laugel	3L	Francia	20	2013
Racing Métro 92	W. Lauret	3L	Francia	24	2013
Racing Métro 92	A. Valette	Pilar	Francia	20	2008
Racing Métro 92	E. Ben Arous	Pilar	Francia	23	2008
Racing Métro 92	J. Brugnaut	Pilar	Francia	32	2010
Racing Métro 92	K. Vartanov	Pilar	Francia	20	2011
Racing Métro 92	L. Ducalcon	Pilar	Francia	29	2012
Racing Métro 92	W. Desmaison	Pilar	Francia	22	2013
Racing Métro 92	D. Szarzewski	Talonador	Francia	30	2012
Racing Métro 92	J. Maurouard	Talonador	Francia	21	2009
Racing Métro 92	V. Lacombe	Talonador	Francia	29	2013
Racing Métro 92	D. Lydiate	3L	Gales	26	2013
Racing Métro 92	D. Khinchaguisvili	Pilar	Georgia	31	2013
Racing Métro 92	F. V der Merwe	2L	Sudáfrica	30	2008
Racing Métro 92	J. Kruger	2L	Sudáfrica	28	2013
Racing Métro 92	J. Cronje	3L	Sudáfrica	31	2009
Racing Métro 92	B. Mujati	Pilar	Sudáfrica	29	2013
Racing Métro 92	S. Tonga 'uiha	Pilar	Tonga	31	2013
Racing Métro 92	JM. Hernández	FB	Argentina	31	2010
Racing Métro 92	JJ. Imhoff	Wing	Argentina	25	2011
Racing Métro 92	V. Vakatawa	Wing	Fiji	21	2010
Racing Métro 92	B. Dambielle	Ap	Francia	28	2012
Racing Métro 92	J. Wisniewski	Ap	Francia	28	2007
Racing Métro 92	A. Dumoulin	Centro	Francia	24	2011
Racing Métro 92	E. Dussartre	Centro	Francia	20	2009
Racing Métro 92	F. Estebanez	Centro	Francia	32	2011
Racing Métro 92	H. Chavancy	Centro	Francia	25	2007
Racing Métro 92	B. Lapeyre	FB	Francia	27	2013
Racing Métro 92	L. Magnaval	MM	Francia	22	2013
Racing Métro 92	M. Machenaud	MM	Francia	25	2012
Racing Métro 92	S. Descons	MM	Francia	30	2011
Racing Métro 92	A. Planté	Wing	Francia	28	2013
Racing Métro 92	B. Fall	Wing	Francia	24	2010
Racing Métro 92	M. Andreu	Wing	Francia	28	2013
Racing Métro 92	J. Roberts	Centro	Gales	27	2013
Racing Métro 92	J. Sexton	Ap	Irlanda	28	2013
Racing Métro 92	R. Snyman	MM	Sudáfrica	26	2013

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Llegada
Oyonnax Rugby	S. Tebani	Talonador	Argelia	35	2007
Oyonnax Rugby	WS. Newlands	3L	Escocia	28	2011
Oyonnax Rugby	D. Lagrange	2L	Francia	26	2013
Oyonnax Rugby	T. Lassalle	2L	Francia	26	2012
Oyonnax Rugby	C. André	3L	Francia	27	2012
Oyonnax Rugby	M. Diaby	3L	Francia	23	2013
Oyonnax Rugby	A. Tichit	Pilar	Francia	24	2008
Oyonnax Rugby	C. Baiocco	Pilar	Francia	34	2012
Oyonnax Rugby	E. Iapteff	Pilar	Francia	25	2013
Oyonnax Rugby	M. Clerc	Pilar	Francia	26	2011
Oyonnax Rugby	J. El-Abd	3L	Inglaterra	33	2012
Oyonnax Rugby	N. Clark	Talonador	Inglaterra	32	2013
Oyonnax Rugby	D. Browne	2L	Irlanda	33	2013
Oyonnax Rugby	N. Soqeta	2L	Nueva Zelanda	28	2013
Oyonnax Rugby	M. Nemecek	2L	R. Checa	33	2008
Oyonnax Rugby	L. Rapant	Pilar	R. Checa	31	2006
Oyonnax Rugby	V. Ursache	3L	Rumania	28	2012
Oyonnax Rugby	C. Slade	3L	Samoa	31	2012
Oyonnax Rugby	R. Du Preez	Pilar	Sudáfrica	29	2013
Oyonnax Rugby	J. Jenneker	Talonador	Sudáfrica	29	2012
Oyonnax Rugby	V. Ma'afu	3L	Tonga	31	2013
Oyonnax Rugby	B. Urdapilleta	Ap	Argentina	27	2012
Oyonnax Rugby	A. Figuerola	MM	Argentina	28	2013
Oyonnax Rugby	L. González Amorosino	Wing	Argentina	28	2013
Oyonnax Rugby	S. Tian	FB	Costa de Marfil	33	2013
Oyonnax Rugby	T. Koroivoutu	Wing	Fiji	27	2012
Oyonnax Rugby	N. Vuillemin	Ap	Francia	22	2013
Oyonnax Rugby	G. Bousses	Centro	Francia	32	2013
Oyonnax Rugby	J. Traini	Centro	Francia	24	2008
Oyonnax Rugby	P. Aguilon	Centro	Francia	26	2013
Oyonnax Rugby	F. Denos	FB	Francia	27	2012
Oyonnax Rugby	F. Cibray	MM	Francia	28	2013
Oyonnax Rugby	Y. Authier	MM	Francia	32	2008
Oyonnax Rugby	D. Codjo	Wing	Francia	26	2013
Oyonnax Rugby	J. Bousquet	Wing	Francia	25	2010
Oyonnax Rugby	JF. Coux	Wing	Francia	33	2013
Oyonnax Rugby	R. Hansell-Pune	Centro	Nueva Zelanda	27	2010
Oyonnax Rugby	C. Barnard	Ap	Sudáfrica	34	2013
Oyonnax Rugby	H. Paea	Centro	Tonga	28	2011

Estudio sobre la influencia de la diversidad en los grupos de trabajo

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Llegada
Montpellier HR	J. Figallo	Pilar	Argentina	25	2009
Montpellier HR	M. Bustos	Pilar	Argentina	27	2011
Montpellier HR	S. Timani	2L/3L	Australia	27	2013
Montpellier HR	R. Tchale-Watchou	2L	Camerún	30	2013
Montpellier HR	J. Hamilton	2L	Escocia	31	2013
Montpellier HR	J. Beattie	3L	Escocia	28	2012
Montpellier HR	M. De Marco	2L	Francia	24	2010
Montpellier HR	T. Privat	2L	Francia	34	2011
Montpellier HR	A. Bias	3L	Francia	32	2012
Montpellier HR	F. Ouedraogo	3L	Francia	27	2005
Montpellier HR	K. Gimeno	3L	Francia	22	2010
Montpellier HR	N. Mas	Pilar	Francia	33	2013
Montpellier HR	Y. Watremez	Pilar	Francia	24	2012
Montpellier HR	C. Géli	Talonador	Francia	26	2012
Montpellier HR	M. Ivaldi	Talonador	Francia	23	2013
Montpellier HR	T. Bianchin	Talonador	Francia	26	2013
Montpellier HR	M. Gorgodze	3L	Georgia	29	2005
Montpellier HR	G. Mchedlishvili	Pilar	Georgia	27	2013
Montpellier HR	M. Nariashvili	Pilar	Georgia	23	2010
Montpellier HR	A. Tulou	3L	Nueva Zelanda	26	2010
Montpellier HR	P. Grant	3L	Nueva Zelanda	26	2013
Montpellier HR	P. Fa'anunu	Pilar	Nueva Zelanda	25	2013
Montpellier HR	B. Fa'amausili	Pilar	Samoa	25	2012
Montpellier HR	N. Leleimalefaga	Pilar	Samoa	26	2008
Montpellier HR	T. Nagusa	Wing	Fiji	26	2010
Montpellier HR	F. Trinh-Duc	Ap	Francia	27	2005
Montpellier HR	T. Combezou	Centro	Francia	26	2011
Montpellier HR	A. Floch	FB	Francia	30	2013
Montpellier HR	B. Sicart	FB	Francia	23	2013
Montpellier HR	P. Berard	FB	Francia	22	2011
Montpellier HR	B. Paillaugue	MM	Francia	26	2009
Montpellier HR	I. Perraux	MM	Francia	21	2011
Montpellier HR	J. Pélissié	MM	Francia	25	2013
Montpellier HR	L. Dupont	Wing	Francia	23	2013
Montpellier HR	Y. Artru	Wing	Francia	21	2013
Montpellier HR	Y. Audrin	Wing	Francia	32	2011
Montpellier HR	H. Gard	Centro	Nueva Zelanda	28	2012
Montpellier HR	R. Ranger	Centro	Nueva Zelanda	27	2013
Montpellier HR	A. Tuitaveke	Wing	Nueva Zelanda	31	2013
Montpellier HR	JP. Du Plessis	Centro	Sudáfrica	22	2013
Montpellier HR	R. Ebersohn	Centro	Sudáfrica	24	2013
Montpellier HR	W. Olivier	Centro	Sudáfrica	30	2013

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Llegada
FC Grenoble	B. Hand	2L	Australia	31	2012
FC Grenoble	H. Vanderglas	3L	Australia	28	2012
FC Grenoble	P. Kimlin	3L	Australia	28	2013
FC Grenoble	D. Edwards	Pilar	Australia	28	2010
FC Grenoble	D. Palmer	Pilar	Australia	25	2013
FC Grenoble	A. Hegarty	Talonador	Australia	26	2012
FC Grenoble	K. Mutapcic	Pilar	Bosnia	34	2009
FC Grenoble	C. Veyret	2L	Francia	25	2009
FC Grenoble	T. Rey	2L	Francia	21	2011
FC Grenoble	C. Béal	3L	Francia	27	2013
FC Grenoble	F. Alexandre	3L	Francia	28	2011
FC Grenoble	F. Faure	3L	Francia	31	2012
FC Grenoble	F. Nouhaillaguet	3L	Francia	25	2010
FC Grenoble	J. Best	3L	Francia	30	2006
FC Grenoble	O. Chaplain	3L	Francia	31	2009
FC Grenoble	G. Fabro	Pilar	Francia	27	2008
FC Grenoble	K. Goze	Pilar	Francia	21	2011
FC Grenoble	R. Choirat	Pilar	Francia	29	2013
FC Grenoble	R. David	Pilar	Francia	31	2004
FC Grenoble	L. Bouchet	Talonador	Francia	25	2010
FC Grenoble	V. Campo	Talonador	Francia	28	2011
FC Grenoble	A. Farley	2L	Irlanda	33	2009
FC Grenoble	A. Hulme	2L	Sudáfrica	32	2010
FC Grenoble	H. Roodt	2L	Sudáfrica	26	2013
FC Grenoble	N. Beukes	2L	Sudáfrica	33	2011
FC Grenoble	R. Bernard	3L	Sudáfrica	33	2009
FC Grenoble	S. Sowerby	3L	Sudáfrica	36	2012
FC Grenoble	A. Buckle	Pilar	Sudáfrica	30	2011
FC Grenoble	S. O'Leary	Centro	Canadá	21	2013
FC Grenoble	A. Ratini	Wing	Fiji	23	2013
FC Grenoble	J. Michallet	Ap	Francia	22	2013
FC Grenoble	N. Bézy	Ap	Francia	25	2013
FC Grenoble	G. Messina	Centro	Francia	32	2013
FC Grenoble	R. Jahouer	Centro	Francia	34	2010
FC Grenoble	B. Thiéry	FB	Francia	30	2013
FC Grenoble	F. Gengenbacher	FB	Francia	31	2006
FC Grenoble	R. Caire	FB	Francia	21	2013
FC Grenoble	M. Lorée	MM	Francia	27	2013
FC Grenoble	V. Courrent	MM	Francia	32	2012
FC Grenoble	F. Ninard	Wing	Francia	33	2012
FC Grenoble	J. Caminati	Wing	Francia	29	2013
FC Grenoble	M. Nicolas	Wing	Francia	27	2012
FC Grenoble	O. Barkley	Centro	Inglaterra	33	2013
FC Grenoble	J. Hart	MM	Irlanda	23	2011
FC Grenoble	B. Stewart	Ap	Nueva Zelanda	31	2010
FC Grenoble	N. Hunt	Centro	Nueva Zelanda	31	2010
FC Grenoble	R. Coetzee	Centro	Sudáfrica	33	2012
FC Grenoble	D. Killioni	Wing	Tonga	21	2013

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Llegada
Castres Olympique	R. Gray	2L	Escocia	24	2013
Castres Olympique	B. Desroches	2L	Francia	24	2011
Castres Olympique	C. Samson	2L	Francia	29	2012
Castres Olympique	I. Diarra	3L	Francia	30	2009
Castres Olympique	Y. Caballero	3L	Francia	30	2009
Castres Olympique	Y. Forestier	Pilar	Francia	31	2004
Castres Olympique	B. Mach	Talonador	Francia	27	2011
Castres Olympique	M. Bonello	Talonador	Francia	31	2007
Castres Olympique	MA. Rallier	Talonador	Francia	25	2011
Castres Olympique	A. Pelkrishvili	Pilar	Georgia	26	2010
Castres Olympique	K. Wihongi	Pilar	Nueva Zelanda	34	2011
Castres Olympique	S. Taumoepeau	Pilar	Nueva Zelanda	26	2011
Castres Olympique	M. Lazar	Pilar	Rumanía	27	2012
Castres Olympique	P. Faasalele	3L	Samoa	25	2012
Castres Olympique	A. Classen	3L	Sudáfrica	29	2012
Castres Olympique	J. Bornman	3L	Sudáfrica	33	2010
Castres Olympique	P. Wannenburg	3L	Sudáfrica	32	2012
Castres Olympique	G. Marich	Pilar	Sudáfrica	21	2013
Castres Olympique	M. Coetzee	Pilar	Sudáfrica	34	2009
Castres Olympique	R. Capó Ortega	2L	Uruguay	33	2002
Castres Olympique	M. Evans	Centro	Escocia	30	2011
Castres Olympique	C. García	MM	España	31	2013
Castres Olympique	S. Bai	Centro	Fiji	34	2010
Castres Olympique	R. Talès	Ap	Francia	29	2011
Castres Olympique	R. Cabannes	Centro	Francia	29	2009
Castres Olympique	R. Lamerat	Centro	Francia	23	2011
Castres Olympique	G. Palis	FB	Francia	22	2013
Castres Olympique	R. Teulet	FB	Francia	35	2001
Castres Olympique	J. Tomas	MM	Francia	28	2013
Castres Olympique	B. Dulin	Wing	Francia	23	2012
Castres Olympique	P. Bonnefond	Wing	Francia	25	2011
Castres Olympique	PG. Lakafia	Wing	Francia	26	2011
Castres Olympique	R. Grosso	Wing	Francia	25	2013
Castres Olympique	R. Martial	Wing	Francia	29	2010
Castres Olympique	M. Garvey	Wing	Inglaterra	30	2012
Castres Olympique	D. Kirkpatrick	Ap	Nueva Zelanda	25	2012
Castres Olympique	R. Kockott	MM	Sudáfrica	27	2011

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Llegada
CA Brive	S. Hireche	3L	Argelia	28	2012
CA Brive	A. Naikatini	2L	Fiji	28	2013
CA Brive	D. Waqaniburotu	3L	Fiji	27	2012
CA Brive	S. Koyomaibole	3L	Fiji	33	2013
CA Brive	A. Méla	2L	Francia	33	2008
CA Brive	J. Le Devedec	2L	Francia	27	2010
CA Brive	O. Caisso	2L	Francia	28	2011
CA Brive	S. Pinet	2L	Francia	27	2013
CA Brive	V. Lebas	2L	Francia	20	2013
CA Brive	F. Laurent	3L	Francia	29	2013
CA Brive	H. Briatte	3L	Francia	23	2012
CA Brive	L. Lyons	3L	Francia	20	2013
CA Brive	D. Lavergne	Pilar	Francia	22	2012
CA Brive	V. Laval	Pilar	Francia	24	2010
CA Brive	Y. Tuncer	Pilar	Francia	20	2013
CA Brive	F. Da Ros	Talonador	Francia	30	2012
CA Brive	G. Ribes	Talonador	Francia	29	2009
CA Brive	L. Acosta	Talonador	Francia	22	2010
CA Brive	P. Henry	Talonador	Francia	22	2012
CA Brive	K. Murphy	3L	Gales	25	2013
CA Brive	G. Shvelidze	Pilar	Georgia	35	2012
CA Brive	K. Asieshvili	Pilar	Georgia	26	2013
CA Brive	T. Uanivi	2L	Namibia	23	2012
CA Brive	J. Coetzee	Pilar	Namibia	25	2012
CA Brive	T. Leupolu	Pilar	Samoa	33	2013
CA Brive	P. Hauman	3L	Sudáfrica	26	2011
CA Brive	K. Buys	Pilar	Sudáfrica	27	2013
CA Brive	P. Bernard	Pilar	Sudáfrica	32	2009
CA Brive	M. Bakaniceva	Wing	Fiji	28	2012
CA Brive	S. Galala	Wing	Fiji	20	2011
CA Brive	V. Voretamaya	Wing	Fiji	23	2013
CA Brive	A. Neisen	Ap	Francia	20	2013
CA Brive	R. Sola	Ap	Francia	26	2012
CA Brive	T. Laranjeira	Ap	Francia	21	2011
CA Brive	A. Mignardi	Centro	Francia	27	2011
CA Brive	B. Delage	Centro	Francia	22	2012
CA Brive	T. Sanchou	Centro	Francia	32	2013
CA Brive	G. Germain	FB	Francia	23	2013
CA Brive	L. Ferrères	FB	Francia	33	2012
CA Brive	S. Traoré	FB	Francia	22	2011
CA Brive	D. Neveu	MM	Francia	27	2013
CA Brive	JB. Péjoine	MM	Francia	33	2000
CA Brive	R. Kuziolek	MM	Francia	22	2012
CA Brive	G. Namy	Wing	Francia	24	2007
CA Brive	R. Sswanepoel	Centro	Sudáfrica	27	2011
CA Brive	A. Ma'ilei	Centro	Tonga	33	2013
CA Brive	A. Mafi	Wing	Tonga	25	2013

Estudio sobre la influencia de la diversidad en los grupos de trabajo

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Llegada
Bordeaux Bègles	C. Treloar	2L	Australia	33	2011
Bordeaux Bègles	P. Luafutu	3L	Australia	26	2013
Bordeaux Bègles	G. Gibouin	3L	España	24	2012
Bordeaux Bègles	B. Auzqui	Pilar	España	30	2013
Bordeaux Bègles	A. Fakate	2L	Francia	28	2013
Bordeaux Bègles	A. Jaulhac	2L	Francia	25	2008
Bordeaux Bègles	JB. Lespinasse	3L	Francia	19	2013
Bordeaux Bègles	LB. Madaule	3L	Francia	25	2011
Bordeaux Bègles	M. Tauleigne	3L	Francia	20	2013
Bordeaux Bègles	J. Poirot	Pilar	Francia	21	2012
Bordeaux Bègles	JB. Poux	Pilar	Francia	34	2013
Bordeaux Bègles	L. Delboubès	Pilar	Francia	27	2011
Bordeaux Bègles	C. Maynadier	Talonador	Francia	25	2013
Bordeaux Bègles	JC. Fidine	Talonador	Francia	21	2013
Bordeaux Bègles	S. Fort	Talonador	Francia	23	2011
Bordeaux Bègles	Z. Navrozashvili	Pilar	Georgia	21	2013
Bordeaux Bègles	M. Graham	2L	Nueva Zelanda	23	2013
Bordeaux Bègles	H. Chalmers	3L	Nueva Zelanda	29	2008
Bordeaux Bègles	M. Clarkin	3L	Nueva Zelanda	32	2010
Bordeaux Bègles	A. Toetu	Pilar	Nueva Zelanda	29	2011
Bordeaux Bègles	S. Florea	Pilar	Rumanía	36	2010
Bordeaux Bègles	T. Tuifua	3L	Samoa	29	2013
Bordeaux Bègles	B. Sa	Pilar	Samoa	33	2013
Bordeaux Bègles	O. Avei	Talonador	Samoa	30	2010
Bordeaux Bègles	J. Marais	2L	Sudáfrica	24	2013
Bordeaux Bègles	N. Sánchez	Ap	Argentina	25	2011
Bordeaux Bègles	J. Tuculet	FB	Argentina	24	2013
Bordeaux Bègles	R. Carballo	Wing	Argentina	32	2009
Bordeaux Bègles	B. Connor	Wing	Australia	25	2010
Bordeaux Bègles	M. Talebula	FB	Fiji	22	2012
Bordeaux Bègles	P. Bernard	Ap	Francia	24	2013
Bordeaux Bègles	R. Lonca	Ap	Francia	22	2013
Bordeaux Bègles	C. Brousse	Centro	Francia	23	2011
Bordeaux Bègles	F. Le Bourhis	Centro	Francia	25	2011
Bordeaux Bègles	G. Queheille	Centro	Francia	21	2013
Bordeaux Bègles	J. Rey	Centro	Francia	27	2011
Bordeaux Bègles	JB. Lamotte	Centro	Francia	23	2012
Bordeaux Bègles	T. Lacroix	Centro	Francia	28	2013
Bordeaux Bègles	JB. Peyras-Loustalet	FB	Francia	29	2013
Bordeaux Bègles	B. Serin	MM	Francia	19	2012
Bordeaux Bègles	E. Saubusse	MM	Francia	24	2008
Bordeaux Bègles	D. Domvo	Wing	Francia	21	2011
Bordeaux Bègles	B. Reihana	FB	Nueva Zelanda	37	2011
Bordeaux Bègles	R. Lilomaiaava	Wing	Samoa	21	2013
Bordeaux Bègles	H. Adams	MM	Sudáfrica	33	2010

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Llegada
Biarritz Olympique	F. Gómez Kodela	Pilar	Argentina	28	2011
Biarritz Olympique	J. Thion	2L	Francia	36	2003
Biarritz Olympique	T. Dubarry	2L	Francia	26	2012
Biarritz Olympique	B. Guyot	3L	Francia	24	2009
Biarritz Olympique	I. Harinordoquy	3L	Francia	33	2004
Biarritz Olympique	R. Lakafia	3L	Francia	25	2009
Biarritz Olympique	F. Barcella	Pilar	Francia	30	2008
Biarritz Olympique	T. Synaeghel	Pilar	Francia	26	2012
Biarritz Olympique	A. Héguy	Talonador	Francia	28	2011
Biarritz Olympique	JP. Genevois	Talonador	Francia	26	2012
Biarritz Olympique	B. Broster	Pilar	Gales	31	2012
Biarritz Olympique	A. Lockley	2L	Inglaterra	22	2013
Biarritz Olympique	M. Lund	3L	Inglaterra	30	2008
Biarritz Olympique	J. Furno	2L	Italia	24	2013
Biarritz Olympique	E. Lund	2L	Noruega	34	2010
Biarritz Olympique	P. Taele-Pavihi	2L	Samoa	32	2009
Biarritz Olympique	E. Van Staden	Pilar	Sudáfrica	33	2012
Biarritz Olympique	U. Fono	3L	Tonga	31	2013
Biarritz Olympique	T. Ngwenya	Wing	Estados Unidos	28	2007
Biarritz Olympique	S. Burotu	Centro	Fiji	26	2011
Biarritz Olympique	J. Peyrelongue	Ap	Francia	32	2000
Biarritz Olympique	B. Baby	Centro	Francia	30	2011
Biarritz Olympique	C. Giménez	Centro	Francia	25	2009
Biarritz Olympique	D. Traille	Centro	Francia	34	2004
Biarritz Olympique	D. Yachvilli	MM	Francia	33	2002
Biarritz Olympique	T. Thomas	Wing	Francia	20	2012
Biarritz Olympique	A. Brew	Wing	Gales	27	2012
Biarritz Olympique	I. Balshaw	FB	Inglaterra	34	2009
Biarritz Olympique	D. Waenga	Ap	Nueva Zelanda	27	2013
Biarritz Olympique	M. Berquist	Ap	Nueva Zelanda	30	2012
Biarritz Olympique	P. Perez	Wing	Samoa	27	2013
Biarritz Olympique	J. Pietersen	FB	Sudáfrica	29	2013

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Llegada
Aviron Bayonnais	M. Chisholm	2L	Australia	32	2011
Aviron Bayonnais	P. Gayraud	2L	Francia	21	2012
Aviron Bayonnais	G. Bernard	3L	Francia	30	2006
Aviron Bayonnais	J. Jo Marmouyet	3L	Francia	29	2006
Aviron Bayonnais	J. Monribot	3L	Francia	26	2013
Aviron Bayonnais	J. Puricelli	3L	Francia	32	2008
Aviron Bayonnais	Aretz Iguiniz	Pilar	Francia	30	2005
Aviron Bayonnais	Marc Legras	Pilar	Francia	25	2012
Aviron Bayonnais	Pierre Philippe Lafond	Pilar	Francia	29	2007
Aviron Bayonnais	Vitolio Manukula	Pilar	Francia	29	2011
Aviron Bayonnais	David Roumieu	Talonador	Francia	32	2007
Aviron Bayonnais	Grégory Arganese	Talonador	Italia	31	2012
Aviron Bayonnais	A. Boutaly	2L	Marruecos	30	2010
Aviron Bayonnais	D. Haare	3L	Nueva Zelanda	33	2007
Aviron Bayonnais	Nemia Tialata	Pilar	Nueva Zelanda	31	2011
Aviron Bayonnais	D. Senekal	2L	Sudáfrica	32	2012
Aviron Bayonnais	Gert Muller	Pilar	Sudáfrica	27	2013
Aviron Bayonnais	JC Janse van Rensburg	Pilar	Sudáfrica	26	2013
Aviron Bayonnais	L. Fa'aoaso	2L	Tonga	30	2013
Aviron Bayonnais	O. Fonua	3L	Tonga	27	2013
Aviron Bayonnais	M. Bustos Moyano	Wing	Argentina	28	2013
Aviron Bayonnais	G. Lovobalavu	Centro	Fiji	28	2012
Aviron Bayonnais	S. Vaka	Wing	Fiji	26	2013
Aviron Bayonnais	C. Otazo	Ap	Francia	21	2011
Aviron Bayonnais	M. Belie	Ap	Francia	25	2013
Aviron Bayonnais	G. Rouet	MM	Francia	25	2008
Aviron Bayonnais	B. Fuster	Wing	Francia	21	2011
Aviron Bayonnais	M. O'Connor	Wing	Francia	22	2011
Aviron Bayonnais	M. Phillips	MM	Gales	31	2011
Aviron Bayonnais	S. Brett	Ap	Nueva Zelanda	28	2013
Aviron Bayonnais	J. Rokocoko	Wing	Nueva Zelanda	30	2011
Aviron Bayonnais	S. Gerber	Centro	Sudáfrica	32	2006
Aviron Bayonnais	S. Spedding	FB	Sudáfrica	27	2012
Aviron Bayonnais	M. Ahotailoa	Centro	Tonga	27	2012

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Llegada
ASM Clermont	J. Cudmore	2L	Canadá	35	2005
ASM Clermont	N. Hines	2L	Escocia	37	2011
ASM Clermont	J. Pierre	2L	Francia	32	2008
ASM Clermont	L. Jacquet	2L	Francia	28	2004
ASM Clermont	A. Lapandry	3L	Francia	24	2008
ASM Clermont	D. Chouly	3L	Francia	28	2012
ASM Clermont	E. Vermeulen	3L	Francia	34	2001
ASM Clermont	J. Bonnaire	3L	Francia	35	2007
ASM Clermont	A. Oléon	Pilar	Francia	24	2011
ASM Clermont	C. Ric	Pilar	Francia	25	2008
ASM Clermont	D. Kotze	Pilar	Francia	26	2011
ASM Clermont	R. Chaume	Pilar	Francia	24	2010
ASM Clermont	T. Domingo	Pilar	Francia	28	2004
ASM Clermont	V. Debaty	Pilar	Francia	32	2007
ASM Clermont	B. Cabello	Talonador	Francia	33	2009
ASM Clermont	B. Kayser	Talonador	Francia	29	2011
ASM Clermont	D. Zirakashvili	Pilar	Georgia	30	2004
ASM Clermont	J. Bardy	3L	Portugal	28	2009
ASM Clermont	Ti'i Paulo	Talonador	Samoa	30	2010
ASM Clermont	G. Vosloo	3L	Sudáfrica	34	2011
ASM Clermont	B. James	Ap	Australia	32	2006
ASM Clermont	N. Nalaga	Wing	Fiji	27	2012
ASM Clermont	A. Rougerie	Centro	Francia	33	2001
ASM Clermont	N. Nakaitaci	Centro	Francia	23	2011
ASM Clermont	W. Fofana	Centro	Francia	25	2008
ASM Clermont	JM. Buttin	FB	Francia	22	2011
ASM Clermont	L. Radosavljevic	MM	Francia	24	2008
ASM Clermont	M. Parra	MM	Francia	25	2009
ASM Clermont	T. Lacrampe	MM	Francia	25	2013
ASM Clermont	J. Malzieu	Wing	Francia	30	2002
ASM Clermont	L. Byrne	FB	Gales	33	2010
ASM Clermont	M. Delany	Ap	Nueva Zelanda	31	2013
ASM Clermont	B. Stanley	Centro	Nueva Zelanda	29	2012
ASM Clermont	R. King	Centro	Nueva Zelanda	33	2011
ASM Clermont	S. Sivivatu	Wing	Nueva Zelanda	31	2011
ASM Clermont	G. Hume	Ap	Sudáfrica	33	2013

Estudio sobre la influencia de la diversidad en los grupos de trabajo

Aviva Premiership (Inglaterra):

- Cuadro resumen de la información de los distintos equipos:

	Puntos	Nº Jugadores	Delanteros				
			Edad	DT Edad	Nacional	Presencia	DTPresencia
Bath Rugby	67	44	27,16	3,21	56,00%	2,16	1,82
Exeter Chiefs	45	38	28,86	4,39	76,19%	3,67	3,31
Gloucester	44	41	26,81	4,81	77,27%	3,64	3,85
Harlequins	67	35	26,75	4,02	85,00%	4,45	3,66
Leicester Tigers	74	47	27,28	3,88	72,00%	3,64	3,66
London Irish	36	39	28,90	4,13	33,33%	1,57	2,91
London Wasps	49	42	26,18	3,59	59,09%	0,95	1,50
Newcastle Falcons	22	42	26,27	4,26	59,09%	2,27	3,04
Northampton Saints	78	36	25,89	2,87	78,95%	2,21	2,07
Sale Sharks	57	37	27,57	4,51	57,14%	1,95	1,43
Saracens	87	42	27,41	4,00	40,91%	2,64	1,53
Worcester Warriors	16	40	26,45	3,42	45,45%	1,05	1,33

	Canteranos	Tres Cuartos				
		Edad	DT Edad	Nacional	Presencia	DTPresencia
Bath Rugby	25,00%	25,89	4,11	68,42%	2,16	2,06
Exeter Chiefs	10,53%	28,76	3,67	41,18%	2,41	1,91
Gloucester	34,15%	26,35	3,97	73,68%	3,00	3,06
Harlequins	54,29%	26,33	3,39	86,67%	4,80	2,76
Leicester Tigers	23,40%	26,91	3,46	59,09%	2,73	3,41
London Irish	15,38%	26,44	3,78	44,44%	1,89	2,51
London Wasps	19,05%	26,25	4,56	60,00%	1,50	1,82
Newcastle Falcons	35,71%	26,50	3,15	50,00%	2,05	2,19
Northampton Saints	19,44%	25,94	3,54	52,94%	2,53	2,70
Sale Sharks	32,43%	26,56	3,85	62,50%	2,81	3,45
Saracens	19,05%	28,05	4,02	65,00%	3,30	2,94
Worcester Warriors	15,00%	24,61	2,99	72,22%	1,89	2,27

- Información de jugadores:

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Llegada
Bath	E. Guiñazú	Pilar	Argentina	31	2012
Bath	JP. Orlandi	Pilar	Argentina	30	2013
Bath	S. Taylor	3L	Escocia	34	2010
Bath	P. James	Pilar	Gales	31	2012
Bath	D. Day	2L	Gales	28	2012
Bath	R. Batty	Talonador	Inglaterra	27	2006
Bath	R. Webber	Talonador	Inglaterra	27	2012
Bath	C. Beech	Pilar	Inglaterra	26	2011
Bath	N. Catt	Pilar	Inglaterra	25	2008
Bath	K. Palma-Newport	Pilar	Inglaterra	23	2010
Bath	D. Wilson	Pilar	Inglaterra	28	2009
Bath	D. Attwood	2L	Inglaterra	26	2011
Bath	M. Garvey	2L	Inglaterra	26	2013
Bath	S. Hooper	2L	Inglaterra	32	2008
Bath	C. Fearn	3L	Inglaterra	24	2011
Bath	G. Mercer	3L	Inglaterra	24	2009
Bath	J. Ovens	3L	Inglaterra	24	2009
Bath	D. Sisi	3L	Inglaterra	20	2013
Bath	M. Gilbert	3L	Inglaterra	28	2012
Bath	R. Caldwell	2L	Irlanda	29	2011
Bath	L. Houston	3L	Nueva Zelanda	27	2013
Bath	A. Perenise	Pilar	Samoa	31	2011
Bath	B. Sherman	Talonador	Sudáfrica	26	2012
Bath	N. Koster	3L	Sudáfrica	24	2012
Bath	F. Louw	3L	Sudáfrica	28	2011
Bath	H. Agulla	Wing	Argentina	29	2012
Bath	M. McMillan	MM	Escocia	30	2010
Bath	T. Heathcote	Ap	Escocia	21	2012
Bath	S. Rokoduguni	Wing	Fiji	26	2012
Bath	G. Henson	Centro	Gales	31	2013
Bath	C. Cook	MM	Inglaterra	22	2011
Bath	G. Ford	Ap	Inglaterra	20	2013
Bath	S. Vesty	Ap	Inglaterra	32	2010
Bath	L. Adamson	Centro	Inglaterra	26	2012
Bath	B. Williams	Centro	Inglaterra	24	2009
Bath	D. Hipkiss	Centro	Inglaterra	31	2011
Bath	J. Joseph	Centro	Inglaterra	22	2013
Bath	M. Banahan	Wing	Inglaterra	27	2006
Bath	T. Biggs	Wing	Inglaterra	29	2010
Bath	K. Eastmond	Wing	Inglaterra	24	2011
Bath	A. Watson	Wing	Inglaterra	19	2013
Bath	N. Abendanon	FB	Inglaterra	27	2006
Bath	O. Woodburn	FB	Inglaterra	22	2011
Bath	S. Donald	Ap	Nueva Zelanda	30	2011

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Llegada
Exeter Chiefs	D. Mumm	2L	Australia	29	2012
Exeter Chiefs	B. White	3L	Australia	30	2010
Exeter Chiefs	C. Mitchell	Pilar	Gales	27	2011
Exeter Chiefs	C. Whitehead	Talonador	Inglaterra	27	2010
Exeter Chiefs	J. Yeandle	Talonador	Inglaterra	24	2012
Exeter Chiefs	A. Brown	Pilar	Inglaterra	24	2012
Exeter Chiefs	L. Fairbrother	Pilar	Inglaterra	22	2011
Exeter Chiefs	B. Moon	Pilar	Inglaterra	24	2009
Exeter Chiefs	C. Rimmer	Pilar	Inglaterra	27	2012
Exeter Chiefs	B. Sturgees	Pilar	Inglaterra	32	2007
Exeter Chiefs	J. Hanks	2L	Inglaterra	29	2005
Exeter Chiefs	T. Hayes	2L	Inglaterra	33	2008
Exeter Chiefs	D. Welch	2L	Inglaterra	31	2012
Exeter Chiefs	D. Ewers	3L	Inglaterra	23	2012
Exeter Chiefs	T. Johnson	3L	Inglaterra	31	2007
Exeter Chiefs	J. Scaysbrook	3L	Inglaterra	31	2009
Exeter Chiefs	R. Baxter	3L	Inglaterra	35	1998
Exeter Chiefs	K. Horstmann	3L	Inglaterra	32	2012
Exeter Chiefs	J. Phillips	3L	Inglaterra	26	2010
Exeter Chiefs	C. Budgen	Pilar	Nueva Zelanda	40	2008
Exeter Chiefs	H. Tui	Pilar	Nueva Zelanda	29	2009
Exeter Chiefs	S. Naelevuki	Centro	Fiji	33	2010
Exeter Chiefs	N. Sestaret	Wing	Francia	31	2008
Exeter Chiefs	C. Sweeney	Ap	Gales	33	2013
Exeter Chiefs	T. James	Wing	Gales	26	2013
Exeter Chiefs	P. Dollman	FB	Gales	28	2009
Exeter Chiefs	K. Barrett	MM	Inglaterra	33	2011
Exeter Chiefs	W. Chudley	MM	Inglaterra	25	2012
Exeter Chiefs	D. Lewis	MM	Inglaterra	24	2012
Exeter Chiefs	H. Thomas	MM	Inglaterra	31	2009
Exeter Chiefs	H. Slade	Ap	Inglaterra	20	2013
Exeter Chiefs	M. Jess	Wing	Inglaterra	29	2008
Exeter Chiefs	L. Arscott	FB	Inglaterra	29	2009
Exeter Chiefs	G. Steenson	Ap	Irlanda	29	2008
Exeter Chiefs	I. Whitten	Centro	Irlanda	26	2012
Exeter Chiefs	J. Shoemark	Centro	Nueva Zelanda	32	2010
Exeter Chiefs	J. Poluleuligaga	MM	Samoa	32	2010
Exeter Chiefs	F. Vainikolo	Wing	Tonga	28	2013

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Llegada
Gloucester	H. Edmonds	Talonador	Australia	32	2012
Gloucester	A. Qera	3L	Fiji	29	2007
Gloucester	W. James	2L	Gales	37	2006
Gloucester	K. Britton	Talonador	Inglaterra	21	2012
Gloucester	D. Dawidiuk	Talonador	Inglaterra	26	2009
Gloucester	R. Harden	Pilar	Inglaterra	28	2009
Gloucester	S. Knight	Pilar	Inglaterra	23	2010
Gloucester	D. Murphy	Pilar	Inglaterra	28	2011
Gloucester	Y. Thomas	Pilar	Inglaterra	23	2010
Gloucester	N. Wood	Pilar	Inglaterra	30	2003
Gloucester	A. Brown	2L	Inglaterra	34	2003
Gloucester	J. Hudson	2L	Inglaterra	32	2013
Gloucester	T. Hicks	2L	Inglaterra	22	2013
Gloucester	R. Langley	2L	Inglaterra	22	2011
Gloucester	T. Savage	2L	Inglaterra	24	2009
Gloucester	M. Kvesic	3L	Inglaterra	21	2013
Gloucester	M. Cox	3L	Inglaterra	25	2010
Gloucester	A. Hazell	3L	Inglaterra	35	1998
Gloucester	B. Morgan	3L	Inglaterra	24	2012
Gloucester	G. Evans	3L	Inglaterra	22	2011
Gloucester	T. D'Apice	Talonador	Italia	25	2012
Gloucester	S. Kalamafoni	3L	Tonga	25	2012
Gloucester	T. Knogle	MM	Gales	23	2013
Gloucester	M. Thomas	FB	Gales	26	2012
Gloucester	D. Robson	MM	Inglaterra	21	2012
Gloucester	F. Burns	Ap	Inglaterra	23	2010
Gloucester	T. Taylor	Ap	Inglaterra	31	2009
Gloucester	D. Locke	Centro	Inglaterra	27	2012
Gloucester	R. Mills	Centro	Inglaterra	21	2012
Gloucester	T. Molenaar	Centro	Inglaterra	32	2009
Gloucester	M. Tindall	Centro	Inglaterra	35	2005
Gloucester	H. Trinder	Centro	Inglaterra	24	2009
Gloucester	B. Twelvetrees	Centro	Inglaterra	25	2012
Gloucester	J. May	Wing	Inglaterra	23	2010
Gloucester	C. Sharples	Wing	Inglaterra	24	2009
Gloucester	J. Simpson-Daniel	Wing	Inglaterra	31	2002
Gloucester	R. Cook	Wing	Inglaterra	29	2012
Gloucester	O. Morgan	FB	Inglaterra	28	2005
Gloucester	S. Monahan	Wing	Irlanda	26	2012
Gloucester	J. Cowan	MM	Nueva Zelanda	31	2012
Gloucester	J. Bentley	Ap	Nueva Zelanda	27	2013

Estudio sobre la influencia de la diversidad en los grupos de trabajo

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Llegada
Harlequins	R. Buchanan	Talonador	Inglaterra	22	2011
Harlequins	J. Gray	Talonador	Inglaterra	25	2010
Harlequins	D. Ward	Talonador	Inglaterra	28	2012
Harlequins	W. Collier	Pilar	Inglaterra	22	2011
Harlequins	P. Doran-Jones	Pilar	Inglaterra	28	2013
Harlequins	M. Lambert	Pilar	Inglaterra	28	2005
Harlequins	D. Marfo	Pilar	Inglaterra	23	2010
Harlequins	J. Marler	Pilar	Inglaterra	23	2010
Harlequins	O. Kohn	2L	Inglaterra	32	2006
Harlequins	C. Matthews	2L	Inglaterra	22	2011
Harlequins	G. Robson	2L	Inglaterra	28	2005
Harlequins	C. Robshaw	3L	Inglaterra	27	2006
Harlequins	W. Skinner	3L	Inglaterra	29	2006
Harlequins	J. Trayfoot	3L	Inglaterra	22	2011
Harlequins	L. Wallace	3L	Inglaterra	23	2010
Harlequins	N. Easter	3L	Inglaterra	35	1998
Harlequins	T. Guest	3L	Inglaterra	29	2004
Harlequins	T. Fairbrother	Pilar	Nueva Zelanda	31	2011
Harlequins	N. Mayhew	Pilar	Nueva Zelanda	25	2011
Harlequins	M. Fa'asavalu	3L	Samoa	33	2010
Harlequins	D. Care	MM	Inglaterra	26	2006
Harlequins	K. Dickson	MM	Inglaterra	31	2009
Harlequins	T. Casson	Centro	Inglaterra	23	2010
Harlequins	M. Hopper	Centro	Inglaterra	28	2011
Harlequins	G. Lowe	Centro	Inglaterra	24	2009
Harlequins	J. Turner-Hall	Centro	Inglaterra	25	2008
Harlequins	U. Monye	Wing	Inglaterra	30	2003
Harlequins	S. Smith	Wing	Inglaterra	23	2010
Harlequins	S. Stegmann	Wing	Inglaterra	24	2009
Harlequins	T. Williams	Wing	Inglaterra	30	2003
Harlequins	M. Brown	FB	Inglaterra	28	2005
Harlequins	R. Chisholm	FB	Inglaterra	23	2010
Harlequins	O. Lindsay-Hague	FB	Inglaterra	23	2010
Harlequins	B. Botica	Ap	Nueva Zelanda	24	2012
Harlequins	N. Evans	Ap	Nueva Zelanda	33	2008

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Llegada
Leicester Tigers	M. Ayerza	Pilar	Argentina	30	2006
Leicester Tigers	J. Salvi	3L	Australia	28	2010
Leicester Tigers	J. Schuster	Pilar	Francia	28	2013
Leicester Tigers	G. Chuter	Talonador	Inglaterra	37	2000
Leicester Tigers	R. Hawkins	Talonador	Inglaterra	30	2010
Leicester Tigers	T. Youngs	Talonador	Inglaterra	26	2011
Leicester Tigers	N. Briggs	Talonador	Inglaterra	28	2013
Leicester Tigers	R. Bower	Pilar	Inglaterra	22	2011
Leicester Tigers	K. Brookes	Pilar	Inglaterra	23	2011
Leicester Tigers	D. Cole	Pilar	Inglaterra	26	2007
Leicester Tigers	B. Stankovich	Pilar	Inglaterra	33	2007
Leicester Tigers	J. Cain	2L	Inglaterra	21	2012
Leicester Tigers	L. Deacon	2L	Inglaterra	33	2000
Leicester Tigers	G. Kitchener	2L	Inglaterra	24	2011
Leicester Tigers	G. Parling	2L	Inglaterra	30	2009
Leicester Tigers	E. Slater	2L	Inglaterra	25	2010
Leicester Tigers	T. Croft	3L	Inglaterra	28	2005
Leicester Tigers	B. Deacon	3L	Inglaterra	31	2012
Leicester Tigers	J. Gibson	3L	Inglaterra	23	2013
Leicester Tigers	J. Crane	3L	Inglaterra	27	2006
Leicester Tigers	T. Waldrom	3L	Inglaterra	30	2010
Leicester Tigers	L. Muliopola	Pilar	Samoa	26	2012
Leicester Tigers	R. Andrew	2L	Sudáfrica	26	2012
Leicester Tigers	S. De Chaves	2L	Sudáfrica	23	2013
Leicester Tigers	S. Mafi	2L	Tonga	24	2010
Leicester Tigers	G. Camacho	Wing	Argentina	29	2013
Leicester Tigers	P. Phibbs	MM	Australia	32	2012
Leicester Tigers	V. Goneva	Wing	Fiji	29	2012
Leicester Tigers	D. Mélé	MM	Francia	28	2013
Leicester Tigers	O. Williams	Ap	Gales	21	2013
Leicester Tigers	S. Harrison	MM	Inglaterra	23	2010
Leicester Tigers	B. Youngs	MM	Inglaterra	24	2009
Leicester Tigers	M. Young	MM	Inglaterra	25	2011
Leicester Tigers	R. Lamb	Ap	Inglaterra	27	2013
Leicester Tigers	T. Flood	Ap	Inglaterra	28	2008
Leicester Tigers	A. Allen	Centro	Inglaterra	27	2009
Leicester Tigers	M. Cornwell	Centro	Inglaterra	28	2012
Leicester Tigers	A. Forsyth	Centro	Inglaterra	23	2010
Leicester Tigers	M. Smith	Centro	Inglaterra	28	2005
Leicester Tigers	M. Tuilagi	Centro	Inglaterra	22	2011
Leicester Tigers	M. Benjamin	Wing	Inglaterra	25	2012
Leicester Tigers	A. Thompson	Wing	Inglaterra	26	2012
Leicester Tigers	M. Tait	FB	Inglaterra	27	2012
Leicester Tigers	N. Morris	Wing	Irlanda	25	2011
Leicester Tigers	G. Murphy	FB	Irlanda	35	1998
Leicester Tigers	D. Bowden	Ap	Nueva Zelanda	27	2012
Leicester Tigers	S. Hamilton	Wing	Nueva Zelanda	33	2008

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Llegada
London Irish	J. Sinclair	3L	Canadá	27	2011
London Irish	M. Parr	Pilar	Escocia	31	2013
London Irish	K. Low	2L	Escocia	22	2011
London Irish	J. Yapp	Pilar	Gales	30	2013
London Irish	I. Gough	2L	Gales	37	2013
London Irish	J. Stevens	Talonador	Inglaterra	22	2013
London Irish	D. Paice	Talonador	Inglaterra	30	2011
London Irish	J. Harris	Pilar	Inglaterra	22	2013
London Irish	N. Rouse	2L	Inglaterra	32	2013
London Irish	G. Skivington	2L	Inglaterra	31	2012
London Irish	D. Danaher	3L	Inglaterra	33	2000
London Irish	J. Fischer	3L	Inglaterra	25	2012
London Irish	J. Hagan	Pilar	Irlanda	26	2013
London Irish	M. Mayhew	Talonador	Nueva Zelanda	26	2013
London Irish	B. Evans	2L	Nueva Zelanda	29	2011
London Irish	B. Cowan	3L	Nueva Zelanda	27	2013
London Irish	O. Treviranus	3L	Samoa	29	2011
London Irish	CJ. Van der Linde	Pilar	Sudáfrica	33	2013
London Irish	H. Aulika	Pilar	Tonga	30	2012
London Irish	L. Halavatau	Pilar	Tonga	30	2011
London Irish	C. Hala'ufia	3L	Tonga	35	2008
London Irish	M. Dorrian	Ap	Australia	31	2013
London Irish	J. O'Connor	FB	Australia	23	2013
London Irish	D. Allison	MM	Gales	26	2010
London Irish	S. Shingler	Centro	Gales	22	2011
London Irish	S. Geraghty	Ap	Inglaterra	27	2012
London Irish	F. Mulchrone	Centro	Inglaterra	27	2013
London Irish	G. Armitage	Centro	Inglaterra	22	2012
London Irish	T. Ojo	Wing	Inglaterra	28	2005
London Irish	M. Yarde	Wing	Inglaterra	21	2012
London Irish	A. Fenby	Wing	Inglaterra	28	2013
London Irish	A. Lewington	Wing	Inglaterra	22	2013
London Irish	T. Homer	FB	Inglaterra	23	2010
London Irish	T. O'Leary	MM	Irlanda	30	2012
London Irish	I. Humphreys	Ap	Irlanda	31	2012
London Irish	E. Sheridan	Centro	Irlanda	24	2013
London Irish	M. Worrincy	Wing	Nigeria	27	2012
London Irish	S. Sa	Centro	Samoa	33	2012
London Irish	S. Tagicakibau	Wing	Samoa	31	2005

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Llegada
London Wasps	E. Lozada	2L	Argentina	31	2013
London Wasps	N. Cochrane	Talonador	Escocia	29	2013
London Wasps	N. Hughes	3L	Fiji	22	2013
London Wasps	W. Taylor	Pilar	Gales	22	2012
London Wasps	B. Davies	2L	Gales	26	2013
London Wasps	R. Pitman	3L	Gales	24	2013
London Wasps	T. Lindsay	Talonador	Inglaterra	26	2008
London Wasps	J. Cooper-Woolley	Pilar	Inglaterra	24	2013
London Wasps	S. McIntyre	Pilar	Inglaterra	22	2013
London Wasps	M. Mullan	Pilar	Inglaterra	26	2013
London Wasps	P. Swainston	Pilar	Inglaterra	24	2009
London Wasps	T. Palmer	2L	Inglaterra	34	2012
London Wasps	J. Launchbury	2L	Inglaterra	22	2010
London Wasps	K. Myall	2L	Inglaterra	27	2013
London Wasps	J. Haskell	3L	Inglaterra	28	2012
London Wasps	S. Jones	3L	Inglaterra	22	2010
London Wasps	R. Reeves	Pilar	Inglaterra	31	2013
London Wasps	E. Jackson	3L	Inglaterra	25	2013
London Wasps	G. Thompson	3L	Inglaterra	26	2011
London Wasps	C. Festuccia	Talonador	Italia	33	2013
London Wasps	A. Johnson	3L	Sudáfrica	27	2012
London Wasps	T. Veá	Pilar	Tonga	25	2013
London Wasps	B. Jacobs	Centro	Australia	31	2013
London Wasps	H. Southwell	Centro	Escocia	33	2011
London Wasps	A. Suniula	Centro	Estados Unidos	31	2013
London Wasps	J. Moates	MM	Gales	21	2013
London Wasps	M. Thomas	FB	Gales	26	2012
London Wasps	L. O'Neill	Wing	Inglaterra	19	2012
London Wasps	T. Bell	FB	Inglaterra	21	2012
London Wasps	C. Davies	MM	Inglaterra	23	2010
London Wasps	J. Simpson	MM	Inglaterra	25	2006
London Wasps	A. Goode	Ap	Inglaterra	33	2013
London Wasps	C. Hayter	Centro	Inglaterra	25	2013
London Wasps	C. Bell	Centro	Inglaterra	30	2010
London Wasps	E. Daly	Centro	Inglaterra	21	2010
London Wasps	J. Carlisle	Ap	Inglaterra	26	2013
London Wasps	J. Bassett	Wing	Inglaterra	21	2013
London Wasps	T. Vardnell	Wing	Inglaterra	28	2009
London Wasps	C. Wade	Wing	Inglaterra	22	2011
London Wasps	A. Masi	FB	Italia	32	2012
London Wasps	P. Weepu	MM	Nueva Zelanda	30	2013
London Wasps	W. Helu	Wing	Tonga	27	2011

Estudio sobre la influencia de la diversidad en los grupos de trabajo

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Llegada
Newcastle Falcons	JP. Orlandi	Pilar	Argentina	30	2013
Newcastle Falcons	S. Lawson	Talonador	Escocia	32	2013
Newcastle Falcons	S. Macleod	2L	Escocia	34	2012
Newcastle Falcons	A. Hogg	3L	Escocia	30	2010
Newcastle Falcons	G. Shiells	Pilar	Escocia	24	2009
Newcastle Falcons	F. McKenzie	3L	Escocia	25	2013
Newcastle Falcons	F. Montanella	Pilar	Francia	31	2013
Newcastle Falcons	M. Thompson	Talonador	Inglaterra	31	2002
Newcastle Falcons	K. Brookes	Pilar	Inglaterra	23	2013
Newcastle Falcons	M. Irving	Pilar	Inglaterra	24	2013
Newcastle Falcons	A. Rogers	Pilar	Inglaterra	27	2008
Newcastle Falcons	O. Tomaszcyk	Pilar	Inglaterra	27	2012
Newcastle Falcons	R. Vickers	Pilar	Inglaterra	32	2004
Newcastle Falcons	S. Wilson	Pilar	Inglaterra	19	2013
Newcastle Falcons	D. Barrow	2L	Inglaterra	20	2012
Newcastle Falcons	A. Saull	3L	Inglaterra	25	2013
Newcastle Falcons	W. Welch	3L	Inglaterra	23	2009
Newcastle Falcons	M. Wilson	3L	Inglaterra	24	2009
Newcastle Falcons	C. York	3L	Inglaterra	24	2009
Newcastle Falcons	H. Spencer	2L	Inglaterra	25	2013
Newcastle Falcons	G. McGuigan	Talonador	Irlanda	20	2011
Newcastle Falcons	R. Mayhew	3L	Nueva Zelanda	28	2012
Newcastle Falcons	G. Tiesi	Centro	Argentina	28	2013
Newcastle Falcons	M. Tait	Wing	Escocia	25	2009
Newcastle Falcons	M. Blair	MM	Escocia	32	2013
Newcastle Falcons	P. Godman	Ap	Escocia	31	2013
Newcastle Falcons	W. Fury	MM	Gales	28	2012
Newcastle Falcons	C. Pilgrim	MM	Inglaterra	27	2006
Newcastle Falcons	J. Fitzpatrick	Centro	Inglaterra	26	2011
Newcastle Falcons	A. Crockett	Centro	Inglaterra	32	2012
Newcastle Falcons	J. Hodgson	MM	Inglaterra	21	2010
Newcastle Falcons	T. Catterick	Ap	Inglaterra	23	2009
Newcastle Falcons	R. Clegg	Ap	Inglaterra	23	2008
Newcastle Falcons	A. Powell	Centro	Inglaterra	26	2013
Newcastle Falcons	N. Cato	Wing	Inglaterra	25	2013
Newcastle Falcons	L. Smith	FB	Inglaterra	27	2012
Newcastle Falcons	A. Tait	FB	Inglaterra	25	2007
Newcastle Falcons	D. Barnes	Centro	Irlanda	24	2013
Newcastle Falcons	R. Shortland	Wing	Nueva Zelanda	27	2011
Newcastle Falcons	J. Helleur	Centro	Samoa	30	2011
Newcastle Falcons	S. Sinoti	Wing	Samoa	28	2013
Newcastle Falcons	S. Takulua	MM	Tonga	22	2010

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Llegada
Nothampton Saints	S. Ma'afu	Pilar	Australia	30	2013
Nothampton Saints	S. Manoa	2L	Estados Unidos	28	2011
Nothampton Saints	D. Hartley	Talonador	Inglaterra	27	2005
Nothampton Saints	M. Haywood	Talonador	Inglaterra	22	2011
Nothampton Saints	R. McMillan	Talonador	Inglaterra	26	2012
Nothampton Saints	A. Corbisiero	Pilar	Inglaterra	25	2013
Nothampton Saints	T. Mercey	Pilar	Inglaterra	26	2010
Nothampton Saints	G. Denman	Pilar	Inglaterra	23	2013
Nothampton Saints	A. Waller	Pilar	Inglaterra	23	2010
Nothampton Saints	J. Craig	2L	Inglaterra	25	2012
Nothampton Saints	C. Day	2L	Inglaterra	30	2008
Nothampton Saints	C. Lawes	2L	Inglaterra	24	2009
Nothampton Saints	C. Clark	3L	Inglaterra	24	2010
Nothampton Saints	S. Dickson	3L	Inglaterra	28	2012
Nothampton Saints	B. Nutley	3L	Inglaterra	21	2012
Nothampton Saints	T. Wood	3L	Inglaterra	27	2010
Nothampton Saints	P. Dowson	3L	Inglaterra	32	2009
Nothampton Saints	R. Verbakel	2L	Nueva Zelanda	26	2013
Nothampton Saints	GJ. Van Velze	3L	Sudáfrica	25	2012
Nothampton Saints	M. Roberts	MM	Gales	27	2011
Nothampton Saints	G. North	Wing	Gales	21	2013
Nothampton Saints	L. Dickson	MM	Inglaterra	28	2008
Nothampton Saints	S. Myler	Ap	Inglaterra	29	2004
Nothampton Saints	L. Burrell	Centro	Inglaterra	26	2012
Nothampton Saints	D. Waldouck	Centro	Inglaterra	26	2012
Nothampton Saints	S. Armstrong	Wing	Inglaterra	27	2010
Nothampton Saints	N. Cato	Wing	Inglaterra	25	2011
Nothampton Saints	P. Diggin	Wing	Inglaterra	28	2005
Nothampton Saints	J. Elliot	Wing	Inglaterra	21	2012
Nothampton Saints	B. Foden	FB	Inglaterra	28	2008
Nothampton Saints	G. Dickson	Centro	Nueva Zelanda	17	2013
Nothampton Saints	J. Wilson	Centro	Nueva Zelanda	30	2012
Nothampton Saints	V. Artemiev	Wing	Rusia	26	2011
Nothampton Saints	K. Fotuali'i	MM	Samoa	31	2013
Nothampton Saints	G. Pisi	Centro	Samoa	27	2011
Nothampton Saints	K. Pisi	Wing	Samoa	24	2012

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Llegada
Sale Sharks	M. Jones	Talonador	Gales	26	2007
Sale Sharks	E. Lewis-Roberts	Pilar	Gales	32	2012
Sale Sharks	A. Powell	3L	Gales	32	2011
Sale Sharks	T. Taylor	Talonador	Inglaterra	22	2011
Sale Sharks	A. Croall	Pilar	Inglaterra	29	2010
Sale Sharks	R. Harrison	Pilar	Inglaterra	21	2012
Sale Sharks	H. Thomas	Pilar	Inglaterra	22	2011
Sale Sharks	T. Holmes	2L	Inglaterra	23	2010
Sale Sharks	W. Bordill	3L	Inglaterra	20	2013
Sale Sharks	C. Blair-Walker	3L	Inglaterra	25	2013
Sale Sharks	D. Baines	3L	Inglaterra	27	2013
Sale Sharks	M. Easter	3L	Inglaterra	31	2011
Sale Sharks	H. Fourie	3L	Inglaterra	34	2011
Sale Sharks	J. Gaskell	3L	Inglaterra	23	2010
Sale Sharks	D. Seymour	3L	Inglaterra	29	2009
Sale Sharks	T. Buckley	Pilar	Irlanda	33	2011
Sale Sharks	V. Cobilas	Pilar	Moldavia	30	2011
Sale Sharks	J. Ward	Talonador	Nueva Zelanda	33	2011
Sale Sharks	M. Paterson	3L	Nueva Zelanda	28	2011
Sale Sharks	K. Koulemine	2L	Rusia	33	2013
Sale Sharks	A. Ostrikov	2L	Rusia	26	2011
Sale Sharks	C. Shepherd	FB	Australia	29	2012
Sale Sharks	P. McKenzie	Wing	Canadá	26	2013
Sale Sharks	D. Peel	MM	Gales	32	2008
Sale Sharks	N. McLeod	Ap	Gales	30	2008
Sale Sharks	W. Cliff	MM	Inglaterra	25	2008
Sale Sharks	D. Cipriani	Ap	Inglaterra	26	2012
Sale Sharks	J. Ford	Ap	Inglaterra	23	2013
Sale Sharks	W. Addison	Centro	Inglaterra	21	2012
Sale Sharks	J. Davies	Centro	Inglaterra	23	2010
Sale Sharks	T. Arscott	Wing	Inglaterra	26	2013
Sale Sharks	T. Brady	Wing	Inglaterra	22	2011
Sale Sharks	M. Cueto	Wing	Inglaterra	34	1999
Sale Sharks	C. Ingall	Wing	Inglaterra	24	2012
Sale Sharks	R. Miller	FB	Inglaterra	24	2010
Sale Sharks	S. Tuitupou	Centro	Nueva Zelanda	31	2011
Sale Sharks	J. Leota	Centro	Samoa	29	2011

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Llegada
Saracens	K. Brown	3L	Escocia	31	2010
Saracens	R. Gill	Pilar	Gales	27	2009
Saracens	J. George	Talonador	Inglaterra	23	2010
Saracens	M. Stevens	Pilar	Inglaterra	31	2010
Saracens	M. Vunipola	Pilar	Inglaterra	22	2011
Saracens	S. Borthwick	2L	Inglaterra	34	2008
Saracens	M. Botha	2L	Inglaterra	31	2009
Saracens	G. Kruis	2L	Inglaterra	23	2010
Saracens	W. Fraser	3L	Inglaterra	24	2011
Saracens	B. Vunipola	3L	Inglaterra	21	2013
Saracens	J. Wray	3L	Inglaterra	23	2010
Saracens	E. Sheriff	2L	Irlanda	25	2012
Saracens	J. Burger	3L	Namibia	30	2009
Saracens	J. Johnston	Pilar	Samoa	27	2013
Saracens	S. Brits	Talonador	Sudáfrica	32	2009
Saracens	P. Du Plessis	Pilar	Sudáfrica	32	2009
Saracens	J. Saunders	Pilar	Sudáfrica	23	2010
Saracens	A. Hargreaves	2L	Sudáfrica	27	2012
Saracens	N. Fenton-Wells	3L	Sudáfrica	27	2012
Saracens	J. Melck	3L	Sudáfrica	30	2009
Saracens	J. Potgieter	3L	Sudáfrica	27	2013
Saracens	E. Joubert	3L	Sudáfrica	33	2009
Saracens	M. Bosch	Ap	Argentina	29	2013
Saracens	D. Taylor	Wing	Escocia	24	2011
Saracens	C. Wyles	FB	Estados Unidos	30	2008
Saracens	N. Ratuvou	Centro	Fiji	30	2006
Saracens	M. Tagicakibau	Wing	Fiji	28	2013
Saracens	B. Spencer	MM	Inglaterra	21	2012
Saracens	R. Wigglesworth	MM	Inglaterra	30	2010
Saracens	O. Farrell	Ap	Inglaterra	22	2011
Saracens	C. Hodgson	Ap	Inglaterra	33	2011
Saracens	S. Stanley	Ap	Inglaterra	32	2001
Saracens	B. Barritt	Centro	Inglaterra	26	2008
Saracens	N. Mordt	Centro	Inglaterra	30	2010
Saracens	T. Streater	Centro	Inglaterra	25	2013
Saracens	J. Tomkins	Centro	Inglaterra	26	2011
Saracens	C. Ashton	Wing	Inglaterra	26	2012
Saracens	J. Short	Wing	Inglaterra	24	2009
Saracens	D. Strettle	Wing	Inglaterra	30	2010
Saracens	A. Goode	FB	Inglaterra	25	2008
Saracens	J. Maddock	Wing	Nueva Zelanda	35	2011
Saracens	N. De Kock	MM	Sudáfrica	35	2006

Estudio sobre la influencia de la diversidad en los grupos de trabajo

Equipo	Jugador	Posición	Nacionalidad	Edad	Llegada
Worcester Warriors	A. Creevy	Talonador	Argentina	29	2012
Worcester Warriors	L. Senatore	3L	Argentina	30	2012
Worcester Warriors	D. George	Talonador	Gales	28	2013
Worcester Warriors	J. Rees	Pilar	Gales	24	2013
Worcester Warriors	J. Thomas	3L	Gales	32	2012
Worcester Warriors	V. Rapava-Ruskin	Pilar	Georgia	22	2013
Worcester Warriors	B. Sowrey	Talonador	Inglaterra	23	2013
Worcester Warriors	R. Bower	Pilar	Inglaterra	23	2013
Worcester Warriors	R. O'Donnell	Pilar	Inglaterra	29	2011
Worcester Warriors	G. Porter	Pilar	Inglaterra	25	2010
Worcester Warriors	J. Percival	2L	Inglaterra	31	2010
Worcester Warriors	D. Sanderson	2L	Inglaterra	30	2013
Worcester Warriors	S. Betty	3L	Inglaterra	28	2011
Worcester Warriors	R. De Carpentier	3L	Inglaterra	24	2011
Worcester Warriors	M. Cox	3L	Inglaterra	26	2008
Worcester Warriors	M. Gilbert	3L	Inglaterra	29	2013
Worcester Warriors	N. Annet	Talonador	Irlanda	23	2013
Worcester Warriors	D. O'Shea	2L	Irlanda	22	2012
Worcester Warriors	N. Schonert	Pilar	Sudáfrica	23	2013
Worcester Warriors	G.J. Van Velze	3L	Sudáfrica	26	2013
Worcester Warriors	O. Fainga'anuku	Pilar	Tonga	32	2012
Worcester Warriors	M. Williams	2L	Zimbawe	23	2012
Worcester Warriors	I. Mieres	Ap	Argentina	27	2012
Worcester Warriors	A. Grove	Centro	Escocia	27	2007
Worcester Warriors	R. Fatiaki	Centro	Fiji	25	2009
Worcester Warriors	JB. Bruzulier	MM	Gales	22	2013
Worcester Warriors	J. Arr	MM	Inglaterra	26	2007
Worcester Warriors	C. Mulchrone	MM	Inglaterra	25	2013
Worcester Warriors	R. Lamb	Ap	Inglaterra	28	2013
Worcester Warriors	R. Mills	Centro	Inglaterra	22	2013
Worcester Warriors	M. Stelling	Centro	Inglaterra	20	2011
Worcester Warriors	A. Symons	Centro	Inglaterra	23	2012
Worcester Warriors	H. Stevens	Centro	Inglaterra	22	2013
Worcester Warriors	T. Biggs	Wing	Inglaterra	30	2013
Worcester Warriors	J. Drauniniu	Wing	Inglaterra	29	2009
Worcester Warriors	S. Smith	Wing	Inglaterra	24	2013
Worcester Warriors	J. Stephenson	Wing	Inglaterra	24	2012
Worcester Warriors	B. Howard	FB	Inglaterra	20	2011
Worcester Warriors	C. Pennell	FB	Inglaterra	27	2007
Worcester Warriors	D. Hammond	Wing	Sudáfrica	22	2012

7.2) Encuesta

A. Clasificación del jugador:

- 1) Edad:
- 2) País de origen:
- 3) Religión:
- 4) Club actual:
- 5) Primer club (y lugar):
- 6) Jugó a nivel internacional: () Si () No
 - 5a. Selección (País):
 - 5b. Modalidad (XV, VII, Junior):
- 7) Posición:
- 8) Altura / Peso:

B. Experiencia internacional/profesional:

- 9) ¿Ha integrado alguna vez un equipo formado por jugadores de distinto origen/nacionalidad?: () Si () No
- 10) ¿Es/ha sido usted profesional?: () Si () No
- 11) ¿Ha jugado/juega en un país distinto al suyo de origen?: () Si () No
- 11a. ¿Cuáles?:
- 11b. ¿Cuántos años (si es menos de 1, poner “menos de 1”) vivió/lleva viviendo fuera de su país de origen?:
- 11c. Valore de 1 (NO) a 5 (Muchos) si ha tenido problemas de adaptación:
- 11d. En caso de que haya tenido problemas de adaptación:
- a) Por razones de idioma: ()
 - b) Por razones de religión: ()
 - c) Por razones familiares: ()
 - d) Otro:
- 12) ¿Ha sufrido problemas por discriminación al jugar en un país extranjero?: ()
- Si () No:
- 12a. Por diferencias culturales ()
- 12b. Por diferencias religiosas ()
- 12c. Por razones de raza ()
- 12d. Otra:
- 13) Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿cómo se resolvió?:
- 14) Razones por las que ha cambiado de residencia (Si respuesta a 11 afirmativa):
- 12a. Carrera profesional en rugby: ()
 - 12b. Trabajo (distinto del rugby): ()
 - 12c. Motivos familiares: ()
 - 12d. Experiencia de vida: ()
 - 12e. Otro (Explicar):

C. Efectos de la diversidad en los grupos:

En la convivencia en grupos heterogéneos (compuestos por personas diversas) se dan distintas situaciones que hacen que su funcionamiento sea distinto (tanto por efectos negativos como positivos) al de grupos compuestos por una misma identidad cultural o formativa.

Estudio sobre la influencia de la diversidad en los grupos de trabajo

En esta parte, las situaciones conflictivas o problemas las relacionamos con situaciones propias del rugby, ya sea una forma de trabajar o una situación concreta del juego.

15) ¿Lleva a cabo su club actividades con el objetivo de integrar los perfiles diversos (por razón de origen, por ejemplo) que conviven dentro del equipo?: () Si () No

15a. Ejemplo:

15b. Valore la utilidad de estas medidas (1 inútiles, 5 muy útiles):

16) En los grupos diversos se identifica la información desde una mayor amplitud de puntos de vista, como valora esta situación desde su experiencia (mayor cantidad de oportunidades o alternativas, fuente de discrepancias o discusiones, etc.). Identifique de 1 a 5 como valora esta situación (1 como muy negativa y 5 como muy positiva):

17) ¿Ha vivido situaciones en las que la distinta interpretación de problemas por los distintos componentes se haya presentado como un conflicto para el grupo?: () Si () No

Si la respuesta es afirmativa:

17a. ¿Como se solucionó?:

17b. ¿Condicionó el futuro del grupo? ¿Cómo?:

18) ¿Considera que la diversidad de los miembros del grupo da más o menos alternativas en la resolución de problemas? Valore de 1 a 5 (siendo 1 muchas menos alternativas, y 5 muchas más alternativas):

19) ¿Ha experimentado situaciones en las que la haya habido conflictos a la hora de elegir una solución para el problema?: () Si () No

Si la respuesta es afirmativa:

19a. ¿Cómo se solucionó?:

19b. ¿Condicionó el futuro del grupo? ¿Cómo?:

20) Valore de 1 a 5 la eficiencia en la puesta en práctica de soluciones (toma de decisiones) a problemas (en relación con el deporte) por parte de grupos diversos (1 como muy ineficiente y 5 como muy eficiente):

21) ¿Ha vivido situaciones en las que el grupo se divida significativamente en diferentes subgrupos atendiendo a características relacionadas con la diversidad (edad, origen, etc.)?: () Si () No

- 21a. ¿Ha sido esta situación perjudicial para el grupo? ¿Por qué?:
- 21b. ¿Hubo problemas entre subgrupos?:
- 21c. Valore de 1 a 5 las consecuencias de esta situación al rendimiento del equipo en el campo (1 muy negativa, 5 muy positiva):
- 22) ¿Ha vivido situaciones de conflicto entre jugadores de distintos subgrupos por razones distintas al rendimiento en el juego?: () Si () No
- 23) ¿Ha vivido situaciones en las que se favorezca a los jugadores provenientes de distintos orígenes por sobre los locales o viceversa por razones distintas de las meramente deportivas?:
- 23a. No ()
- 23b. Si, a favor de los extranjeros ()
- 23c. Si, a favor de los locales ()
- 24) ¿Ha vivido situaciones en las que se hayan puesto por encima los intereses de algún elemento del grupo o de un subgrupo por encima de los globales?:
- 24a. ¿Cómo se solucionó la situación?:
- 24b. ¿Esta situación ha sido prolongada o repetida?:
- 24c. ¿Ha condicionado esta situación el desempeño del grupo?:
- 25) ¿Ha vivido situaciones en las que no haya sido buena la comunicación entre los componentes del grupo?: () Si () No
- 25a. Por falta de comunicación: ()
- 25b. Por mala interpretación de la información percibida: ()
- 25c. Otra:
- 26) ¿Ha vivido situaciones en las que el grupo haya desaprovechado la posibilidad de mejora por la interacción (feedback) de miembros de distintos subgrupos (Ejemplo: que un determinado jugador no acepte o no sepa aprovechar consejos de otro jugador luego de una situación del juego)?: () Si () No
- 26a. Por falta de comunicación: ()
- 26b. Por mala interpretación de la información: ()
- 26c. Por falta de interés por la información: ()
- 26d. Otra:
- 27) De 1 a 5, ¿Cómo valora la diversidad para el desarrollo (de rendimiento) del grupo? (1 como muy negativa, 5 como muy beneficiosa)

Estudio sobre la influencia de la diversidad en los grupos de trabajo

- 28) De 1 a 5, ¿Cómo valora la diversidad para el desarrollo (de rendimiento) individual (de los distintos componentes del grupo)? (1 como muy negativa, 5 como muy beneficiosa):
- 29) De 1 a 5, ¿cómo influye la participación en grupos diversos en su desarrollo deportivo? (1 como muy perjudicado, 5 como muy enriquecido):
- 30) Por favor, haga una valoración de sus experiencias en la participación en grupos diversos: