

Pendiente de publicación por la Universidad de Cádiz

La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión

Gonzalo Sánchez Gardey
Universidad de Cádiz

Índice del capítulo

1. Introducción	Pág. 1
2. Concepto y medida de la diversidad	Pág. 5
3. Efectos de la diversidad sobre los grupos	Pág. 8
a) efectos cognitivos o sobre el proceso de toma de decisiones	Pág.9
b) efectos afectivos o sobre las relaciones personales	Pág.12
c) efectos sobre la comunicación	Pág.15
4. La gestión de los efectos de la diversidad: prácticas de dirección de los recursos humanos	Pág. 17
5. Resumen y conclusiones	Pág. 22
6. Referencias	Pág. 24

1. INTRODUCCIÓN

En el contexto en el que se desenvuelven las organizaciones actualmente, las estructuras clásicas de gestión dejan de tener sentido. Las empresas tradicionales, monolíticas, e interesadas únicamente por obtener beneficios económicos de manera inmediata tendrán dificultades para competir en un entorno que cambia cada vez más rápido. Hasta hoy en día, los modelos de gestión de los recursos humanos defendidos por profesionales, consultores y académicos se han planteado sobre la base de que los trabajadores constituyen una categoría genérica y homogénea. Prácticas como las

de remuneración, evaluación, formación o motivación han sido diseñadas tradicionalmente sin considerar que diferentes trabajadores pueden responder de diversas maneras a unas mismas políticas, en función de sus intereses y preferencias, así como de sus formas de entender la realidad y el trabajo. Si, por ejemplo, la organización se plantea dar un mayor o menor peso al salario variable, ¿podemos esperar que sea igualmente aceptado por un empleado de 55 años, casado y con hijos que por otro que inicia su carrera profesional, mucho más joven y sin compromisos de ningún tipo?. No resulta difícil comprender que el segundo de ellos aceptará mucho más fácilmente el riesgo que comporta una remuneración con un alto componente variable. El trabajador con más antigüedad estará, seguramente, bastante menos dispuesto a sacrificar el tiempo que dedica a su familia, y es probable que las obligaciones contraídas hagan que intente evitar la incertidumbre en cuanto a su salario total. A pesar de que la importancia de este tipo de diferencias salta a la vista, hasta hace muy pocos años, los criterios con los que se gestionaba la mano de obra no recogían para nada la posible heterogeneidad interna de los grupos de trabajo. En realidad, podría decirse que más bien hacían todo lo contrario, ya que la mayor parte de las políticas que se proponían ponían el énfasis en la homogeneidad, al asumir que una cultura estable y bien afianzada en la organización debía tener necesariamente un efecto muy positivo sobre la eficiencia, la productividad y el clima laboral. Con esta intención se han diseñado tradicionalmente, por ejemplo, las políticas de socialización, encaminadas a hacer que los nuevos trabajadores aprehendiesen una serie de valores que la dirección quería que fuesen compartidos, así como a transmitir aquellos comportamientos que serían considerados como “deseables”. En un sentido parecido, también las prácticas de formación han servido para crear organizaciones monolíticas, en las que los conocimientos y las habilidades de los trabajadores eran prácticamente clonados a partir de programas de preparación y adoctrinamiento intensos y que se hacían extensivos a todos los niveles. Podríamos seguir repasando todas y cada una de las acciones de gestión de los recursos humanos, y nos daríamos rápidamente cuenta de que el tipo de organizaciones a las que han dado lugar choca frontalmente con los requisitos que imponen los nuevos entornos, caracterizados por la complejidad, el dinamismo y, como hemos visto, por una creciente heterogeneidad en los mercados de trabajo. ¿De qué sirve, por ejemplo, diseñar un sistema de compensación igual para toda la organización si tenemos trabajadores con intereses y preferencias muy diferentes?, ¿responderán hoy en día todos los empleados de igual manera ante unos mismos incentivos?, ¿tendrán todos los mismos intereses formativos?, ¿podemos esperar que estén todos igualmente dispuestos a sacrificar el

tiempo que dedican a ocio o a su familia por un incremento salarial, o por una promoción a un puesto superior?...

Estas dudas, que vendrían hoy en día a la mente de cualquier directivo con responsabilidades de gestión de los recursos humanos, ponen de manifiesto que es necesario cambiar el modelo con el que las organizaciones gestionan los aspectos relacionados con las personas. No obstante, antes de analizar la manera en la que la diversidad puede ser gestionada y aprovechada por las organizaciones, vamos a dedicar algo de tiempo a estudiar cuáles son las fuentes de esta transformación demográfica, lo que nos ayudará a comprender todas las implicaciones que puede tener sobre el funcionamiento de los grupos de trabajo. A grandes rasgos, podríamos decir que los recursos humanos de las organizaciones son cada vez más diversos debido a cuatro cambios recientes:

Globalización

El incremento en la internacionalización de la actividad de las empresas hace que se intensifiquen notablemente sus contactos con otras áreas geográficas y otras culturas en las que venden sus productos, compran provisiones, o reclutan mano de obra. Ante esta situación, algunas organizaciones prefieren mantener estructuras centralizadas (etnocéntricas) y dirigir las unidades internacionales con trabajadores expatriados desde la central. Sin embargo, en muchos casos, es necesario acercar la gestión de estas subsidiarias internacionales a los entornos locales, por ejemplo, contratando a trabajadores y directivos en el país de destino. Esta tendencia plantea nuevas condiciones para la gestión de los recursos humanos, que tiene que afrontar ahora retos como la expatriación de trabajadores, la adaptación de las políticas a las legislaciones y culturas locales, o la coordinación de equipos de trabajo transnacionales.

Mercados de trabajo

Sin embargo, la diversidad étnica y cultural no es la única que está presente hoy en día en los grupos de trabajo. Transformaciones en la estructura demográfica de los mercados laborales, como la progresiva incorporación de

la mujer a todos los niveles organizativos, o el retraso en las edades de jubilación, fomentan la heterogeneidad de género o edad que, como veremos más adelante, también presentan efectos muy significativos sobre la dinámica de los equipos de trabajo.

Nuevas estructuras empresariales

Estrategias como la cooperación entre empresas, las fusiones y adquisiciones, o las alianzas interorganizativas, suelen requerir para su implantación la constitución de equipos con trabajadores procedentes de diferentes organizaciones que aportan, por tanto diferentes culturas de empresa, diferentes conocimientos, y diferentes maneras de entender el trabajo. A pesar de que este tipo de diversidad no sea tan visible y tan aparente como la heterogeneidad de edad, género o nacionalidad, también presenta una influencia importante sobre la manera en la que los grupos desarrollan su trabajo, toman decisiones y resuelven problemas.

Importancia del sector servicios

Por último, también se ha señalado en muchas ocasiones que las empresas de servicios tienden a ser comparativamente más diversas. La importancia que en estas empresas tiene el trato al cliente hace que sea estrictamente necesario para ellas contar con plantillas que reflejen la diversidad de sus consumidores. Un claro ejemplo de esta tendencia puede ser la política de buena parte de los bancos españoles de contratar para sus oficinas en grandes ciudades a trabajadores

inmigrantes con la intención de acceder a la creciente comunidad sudamericana o africana.

2. CONCEPTO Y MEDIDA DE LA DIVERSIDAD

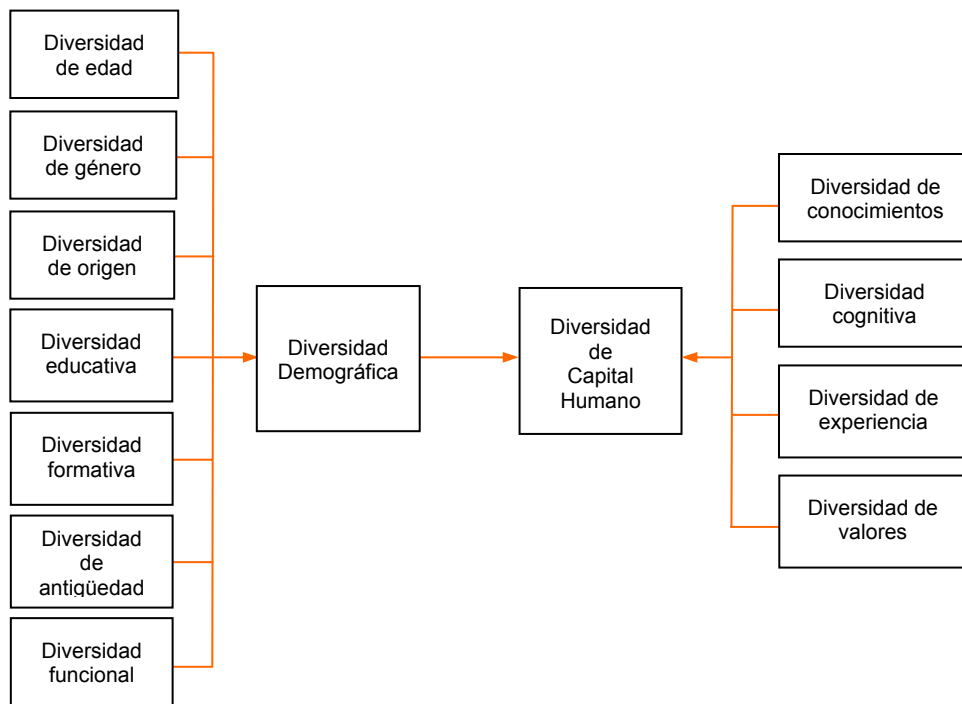
A pesar de que, a simple vista, el concepto de diversidad pueda parecer sencillo de comprender, veremos como en realidad su definición resulta en realidad compleja. A grandes rasgos, podríamos decir que la diversidad es “una propiedad de los grupos de trabajo que mide la heterogeneidad de sus componentes en relación con una serie de características personales”. Sin embargo, este concepto nos dice poco si no somos capaces de perfilar dos cuestiones: el tipo de atributos que estamos valorando y las posibles relaciones que pueden darse entre diferentes tipos de diversidad. ¿Funcionará igual un grupo que sea muy heterogéneo en cuanto a la procedencia de sus miembros que otro con un grado muy elevado de diversidad de género?, ¿podemos esperar los mismos efectos de la diversidad de edad que de la diversidad étnica?. La respuesta a todas estas preguntas parece clara, pero la situación se hace aún más compleja si consideramos que las características que describen la diversidad de los miembros del grupo pueden estar relacionadas unas con otras. Por ejemplo, será lógico pensar que miembros de un mismo grupo con edades muy diferentes presenten también grados de experiencia diversos o que los equipos con una elevada diversidad de procedencia sean igualmente heterogéneos en cuanto a los valores de sus trabajadores. Por tanto, para conocer las consecuencias verdaderas de la diversidad, será necesario en primer lugar definir los atributos en los que los individuos pueden diferir. A grandes rasgos podríamos decir que los grupos de trabajo pueden presentar dos tipos de heterogeneidad:

- **Diversidad demográfica:** que describe la heterogeneidad del grupo en una serie de atributos primarios, directamente observables, como la edad o el género de los trabajadores. Dentro de esta categoría, podríamos precisar aún más y diferenciar entre un primer grupo de atributos que denominamos **inmutables**, que no pueden ser cambiados o reconducidos por los individuos (edad, género, procedencia...), y otro tipo de características que sí que pueden cambiar con el tiempo y que describen el **bagaje** de los individuos, como el nivel educativo, el tipo de formación

recibida, la antigüedad y las áreas de la empresa en las que ha desempeñado algún tipo de actividad.

- **Diversidad de capital humano:** junto a la diversidad demográfica, podemos considerar un segundo tipo de heterogeneidad, no tan visible, pero que también presenta efectos significativos, incluso más intensos que la anterior. Es lo que se conoce comúnmente como diversidad de capital humano, es decir, las diferencias entre los miembros del grupo en cuanto a sus conocimientos, habilidades y destrezas, donde reside verdaderamente el valor que las personas aportan a las organizaciones. Si centramos nuestro análisis en esta dimensión de la diversidad, podríamos darnos cuenta de los equipos de trabajo pueden diferir en los siguientes aspectos:
 - **Conocimiento** de los procesos de trabajo.
 - **Habilidades**, es decir aptitudes no necesariamente técnicas (“saber hacer el trabajo”) aunque relacionadas con otras cuestiones igualmente importantes para el funcionamiento del equipo, como la capacidad de los trabajadores para percibir y procesar información, las capacidades de reflexión, de trato con otras personas, etc. Hay muchas maneras de enfocar cada uno de estos procesos, y la presencia en los grupos de trabajadores que los afrontan de maneras muy diferentes puede tener efectos importantes sobre cómo se desarrolle el trabajo o sobre los niveles de conflicto interno.
 - **Experiencia:** además de tener los conocimientos y las aptitudes necesarias, los trabajadores pueden ver enriquecido su capital humano por haber experimentado con carácter previo situaciones laborales o procesos de trabajo a los que ahora se enfrentan en el grupo. La presencia de personas con grados y tipos de experiencia dispares fortalecerá, como veremos más adelante el rendimiento del colectivo que, como consecuencia de ello, será mucho más capaz de tomar decisiones y resolver problemas complejos.
 - **Valores:** la cultura del grupo no es otra cosa que la integración de los valores de todos sus miembros. Como consecuencia de ello, no resulta

difícil comprender que, cuando el conjunto es muy diverso, la presencia de una cultura compartida fuerte será poco probable. Por el contrario las dinámicas de grupo se caracterizarán mucho más por el conflicto de intereses y la confrontación de perspectivas algo que, como tendremos ocasión de ver más adelante, no tiene por qué ser necesariamente negativo, sino que bien enfocado, puede ser incluso un punto fuerte del equipo de enorme importancia. Pensemos por ejemplo, el efecto que podría tener sobre un conjunto de directivos la coincidencia de personas con grados muy dispares de aversión al riesgo. Seguramente, las decisiones finales que se adopten conseguirán un balance idóneo entre innovación y prudencia, difícil de conseguir cuando todos los trabajadores comparten unos mismos valores.



3. EFECTOS DE LA DIVERSIDAD SOBRE LA DINÁMICA DE LOS GRUPOS

Observando la cantidad de aspectos en los que la diversidad puede manifestarse, podemos entender fácilmente que esta realidad cambia radicalmente la manera en la que los grupos venían funcionando. Partir de una definición como la que acabamos de exponer supone reconocer la influencia de las diferencias visibles entre los individuos (edad, género, origen...) pero al mismo tiempo, también evidencia la importancia de un segundo tipo de factores, no directamente observables, pero que afectan al desarrollo del trabajo en equipo incluso más intensamente que los anteriores. ¿Podemos esperar que todos los tipos de diversidad influyan igualmente?, o, planteando la pregunta de una forma alternativa... ¿funcionarán de igual manera dos grupos heterogéneos en características diferentes de sus miembros?. Parece claro que la respuesta a ambas preguntas es no. Será necesario, por tanto, analizar en cada caso los aspectos en los que los trabajadores difieren, para comprender las implicaciones reales de la diversidad y analizar cómo la organización puede aprovecharla. A pesar de que éste

es un tema del que se habla desde hace relativamente poco tiempo, tanto en la investigación académica como entre los profesionales de gestión de recursos humanos, se han descrito muchos posibles efectos de la heterogeneidad sobre el funcionamiento de los grupos. Tratando de reorganizar todas estas explicaciones, Milliken y Martins publicaron en 1996¹ uno de los trabajos más influyentes sobre diversidad de la fuerza de trabajo que se han escrito recientemente, en el que presentaron una revisión muy completa de las investigaciones realizadas hasta el momento. En base al trabajo de estos autores, podemos agrupar las consecuencias de la diversidad en tres grandes tipos de efectos: (1) cognitivos, (2) afectivos y, (3) sobre la comunicación.

a) Efectos cognitivos o sobre el proceso de toma de decisiones:

En el desarrollo de su trabajo, por rutinario que pueda parecer, cualquier grupo necesita recoger información e interpretarla para, a partir de ella, tomar decisiones y resolver problemas. Esta dinámica, que recibe el nombre de proceso cognitivo, se desarrolla de una manera muy especial cuando el colectivo es muy heterogéneo, especialmente en aquellas características que hemos denominado “de capital humano”. Cada individuo aporta un “esquema mental” diferente, es decir, una manera particular de percibir y utilizar la información. Esto hace que, ante un mismo dato, por objetivo que sea, puedan darse múltiples interpretaciones. Hasta hace no mucho, esto se veía como un riesgo para los equipos de trabajo, ya que podía desencadenar en conflictos innecesarios que entorpecerían su funcionamiento, restando agilidad y capacidad de respuesta al grupo. Por el contrario, se defendía la cohesión y el establecimiento de lo que se conocían como “significados compartidos” como principios básicos. Sin embargo, un análisis más profundo de los efectos de la diversidad revela que, aunque es cierto que la igualdad de planteamientos garantiza unos niveles mínimos de eficiencia en la toma de decisiones, desaprovecha otros beneficios que pueden resultar mucho más interesantes. De hecho, se ha demostrado suficientemente que las diferencias entre los miembros de un grupo de trabajo en cuanto a sus esquemas mentales, valores o conocimientos provoca mejoras sustanciales en aspectos como:

¹ MILLIKEN, F.J. Y MARTINS, L.L. (1.996). “Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups”, *Academy of Management Review*, 21. Págs. 402-433.

- la eficacia de las decisiones, que resultan de mayor calidad y más adecuadas a los problemas que se pretenden abordar (Cox, 1993).
- la eficiencia de las soluciones, que se toman con menores costes o a mayor velocidad que en grupos homogéneos (Knight et al., 1.999).
- la creatividad o el grado de novedad de las soluciones que se plantean (Rosenzweig, 1.998).

Para comprender cómo se producen estos efectos, analizaremos las fases del proceso de toma de decisiones, con la intención de ver en cada una de ellas de qué manera influye la diversidad de los miembros del grupo.

(1) **Percepción e interpretación.** La resolución de todo tipo de problema debe comenzar con la recogida de información relevante, que podríamos definir como la “materia prima” de cualquier decisión mínimamente compleja. Esta capacidad es especialmente relevante en entornos como los actuales, en los que el volumen de datos que están a disposición de los decisores es espectacularmente elevado. En este sentido, los grupos diversos demuestran tener una capacidad mucho mayor para desarrollar análisis más completos de la realidad, ya que son capaces de recoger datos de un espacio mucho más amplio. Cada individuo, aplicando sus valores, sus conocimientos y sus experiencias identificará aquellas fuentes en las que, a su juicio, se encuentra la información relevante. Así, para resolver un mismo problema, es probable que dos individuos con diferente bagaje recojan informaciones de muy diferente tipo, algo que, en última instancia, enriquecerá el proceso de toma de decisiones. Pero además, las diferencias personales pueden influir también sobre la forma en la que se interpreta esta información. Una vez recogidos los datos, es necesario categorizarlos, es decir, etiquetarlos y dotarlos de significado y, también en este proceso, podemos decir que la diversidad presenta beneficios notables ya que, al generar un número mayor de interpretaciones alternativas, permite identificar más fácilmente problemas y

oportunidades que podrían haber escapado del análisis en grupos más homogéneos y cohesionados (Fiol, 1994)

(2) **Formulación del problema.** Una vez seleccionada la información relevante, será necesario definir los elementos que componen el problema, así como sus implicaciones más importantes. También en este sentido podemos decir que la diversidad presenta efectos positivos ya que la coincidencia de maneras diferentes de entender el problema hará que, si se integran adecuadamente, la realidad sobre la que hay que decidir se defina de manera más sistemática y exhaustiva. Así, será menos probable que se deje sin considerar alguna dimensión importante del fenómeno. De hecho, es común que personas muy diferentes de los demás aporten planteamientos que al resto se le hubiesen escapado o a los que nunca se hubiese concedido la importancia que tienen para estos trabajadores. Por el contrario, cuando los esquemas mentales de todos los trabajadores son muy parecidos, el consenso en torno a cómo ha de formularse el problema es muy elevado, con lo que se corre el riesgo de definirlo de manera precipitada sin un análisis profundo de todas sus implicaciones, incluso de las que a priori pudieran parecer más remotas.

(3) **Propuesta de alternativas de solución.** También debido a que, en grupos diversos, coinciden diferentes patrones de conocimientos y experiencias personales, el número y la disparidad de soluciones previas al problema que se originan son muy superiores. Cuando la cuestión sobre la que ha de decidirse es compleja, lo normal es que no se adopte sin más una de las soluciones iniciales que se han propuesto, sino que el grupo inicie un proceso de “negociación” en el que se expongan las alternativas y se llegue a una propuesta final que en cierto sentido recoja elementos de las diferentes alternativas de las que se partía. Si en un principio cada miembro del grupo aporta una visión diferente, podemos esperar que puedan barajarse muchas más alternativas diferentes, que podrán incorporarse o no a la decisión final pero que, por el simple hecho de haber sido consideradas, habrán enriquecido el proceso sustancialmente.

(4) **Consenso.** Si en todas las fases anteriores la diversidad presentaba efectos positivos, en cuanto a la capacidad de los grupos para alcanzar una solución consensuada la situación es bien diferente. A pesar de que, como acabamos

de ver, las diferencias individuales puedan enriquecer el proceso de negociación con múltiples opciones alternativas que pueden ser sopesadas, es probable que, en ocasiones, también produzcan desacuerdos irreconciliables, que alarguen eternamente el la toma de la decisión, o que den lugar a soluciones con las que ninguna de las partes se sientan cómodas.

- (5) **Definición de la acción.** Una vez adoptada la decisión, el grupo tendrá que llevarla a cabo, para lo que deberá concretar un plan de acción. En relación con esta última fase, los efectos de la diversidad vuelven a ser positivos. De hecho, los grupos heterogéneos suelen desarrollar planes más realistas y factibles ya que, en su definición, analizan un mayor número de posibles riesgos que pudiesen amenazar el éxito de la implantación.

La conclusión que se desprende de todo lo dicho hasta el momento es que, si se gestiona adecuadamente el proceso de consenso, la toma de decisiones en grupos caracterizados por la diversidad de sus miembros puede enriquecerse, debido a la presencia de “pensamientos divergentes” o “contra-argumentos” que aportan nuevas perspectivas, o nuevas fuentes de información.

b) Efectos afectivos o sobre las relaciones personales:

Parece lógico pensar que las consecuencias que acabamos de analizar no serán los únicos efectos que la diversidad presenta sobre el funcionamiento de los grupos. No podemos olvidar que los equipos de trabajo son uniones de personas que se relacionan mutuamente, por lo que el proceso de toma de decisiones se producirá, no de manera aislada, aséptica, sino en el marco de un conjunto determinado de relaciones interpersonales. Podemos esperar que la relación que se establezca entre dos compañeros de trabajo de edades muy similares, con la misma titulación o que entraron en la empresa al mismo tiempo sea muy diferente de la que éstos establecen con otros miembros del grupo con los que no tienen tantos puntos en común.

En términos generales, la dinámica de relaciones internas en grupos diversos está dominada por lo que en psicología se denominan procesos de “categorización e

identificación social”². Según estos principios, los individuos que comparten unas mismas características tienden a agruparse informalmente en subgrupos con los que se identifican plenamente. De hecho, unirse a uno de ellos sirve a las personas para identificar su posición en el colectivo y, en la medida de lo posible, legitimarse frente a aquellos que son percibidos como diferentes. Cuando alguien entra en el grupo, permanece “errante” hasta que encuentra un colectivo con el que vincularse. Desde ese momento, todos saben cuál es su posición y qué puede esperarse de él. De hecho, uno de los principales problemas que plantea la constitución de estos subgrupos es que favorecen la aparición de estereotipos, es decir, se tiende a pensar que todos aquellos que se unen a un conjunto determinado tienen unos mismos valores y unos mismos patrones de comportamiento. Cuanto más homogéneos sean estos subgrupos internamente, más radicales serán sus posiciones, y con más vehemencia las defenderán frente al resto. Los individuos que forman parte de ellos buscarán en su seno la información que requieren así como el apoyo que necesitan para desempeñar su trabajo. Como consecuencia de ello, todas las ventajas potenciales de la diversidad que describimos en el apartado anterior desaparecerán y más que como un colectivo diverso, el grupo funcionará como un conjunto de “guetos” homogéneos y prácticamente desconectados unos de otros, lo que afectará notablemente a aspectos como:

- (1) **La cohesión del grupo.** Debido a que, como ha demostrado la investigación psicológica, las personas se sienten afectivamente más atraídas por lo que consideran similar a ellas mismas³, los miembros del grupo tienden a sesgar sus juicios de valor sobre el comportamiento de los demás a favor de aquellos con los que consideran que comparten una misma “identidad social”, con lo que consiguen además hacer más fuerte su posición en el grupo (“apoyando el comportamiento de los que piensan como yo, me apoyo a mí mismo”) y legitimar su identidad (“apoyando a aquellos con los que tengo más relación, seré más fácilmente aceptado en el subgrupo con el que me identifico”). La consecuencia lógica de todo ello es una pérdida de cohesión en el seno del grupo, así como una menor presencia de intereses compartidos lo que, en

² Una revisión detallada de estos conceptos puede encontrarse en los trabajos de Tajfel (1982) y Tajfel y Turner (1986), referenciados al final de este capítulo.

³ La explicación de esta suposición proviene del denominado Paradigma de la Atracción por la Similitud, desarrollado por autores como Byrne, Clore y Worchel (1966) o Byrne (1971).

última instancia repercutirá de manera muy negativa sobre su funcionamiento interno.

(2) **Conflictividad interpersonal.** Otra de las consecuencias de la presencia en el grupo de múltiples identidades que forman subgrupos con posiciones radicales es la intensificación del denominado conflicto relacional o, en otras palabras, la presencia de desacuerdos no basados en cuestiones operativas o laborales, sino en las relaciones personales que se establecen entre los trabajadores. Como se ha dicho, los individuos tienen la necesidad de afirmar constantemente su identidad, lo que les conduce a adoptar posiciones defensivas del subgrupo al que pertenecen y a buscar el respaldo de aquellos individuos que perciben como similares. Así, se intensifica la confrontación, y se maximizan las discrepancias internas con lo será muy poco probable que individuos diferentes perciban que tienen intereses compartidos y sean capaces de trabajar en favor del colectivo.

(3) **Importancia de los estereotipos.** Hemos apuntado ya que, en grupos diversos, es muy común que la opinión sobre los demás y, de manera muy especial, de los que se ven como diferentes se forme en base, no a un conocimiento profundo de la otra persona, sino de características que deducimos simplemente porque lo asociamos a alguna categoría predefinida (“como es licenciado tiene que ser más inteligente”, “como es alemán tiene que ser muy formal”...). Cuando los estereotipos tienen una presencia importante, los grupos corren el riesgo de repartir mal las responsabilidades o de asignar erróneamente las tareas, asumiendo que un individuo tiene unos valores, conocimientos o capacidades de los que, en realidad, carece.

(4) **Cooperación.** Como consecuencia del entorno afectivo que, según la literatura, caracteriza a los grupos demográficamente diversos, los comportamientos cooperativos resultarán menos frecuentes. Cada trabajador velará más por su interés particular, o por el de aquellos que percibe como similares, que por el objetivo común, por lo que estará menos motivado a colaborar con el resto para cumplir los objetivos del grupo.

c) Efectos sobre la comunicación:

La comunicación es una actividad consustancial al trabajo en equipo. Un grupo sin comunicación de ningún tipo no puede ser definido como tal, y será simplemente un conjunto de empleados que comparten un mismo lugar de trabajo. También en relación con estos procesos de intercambio de información encontramos que la diversidad puede presentar efectos muy significativos que se manifiestan tanto a nivel interno como externo, es decir, tanto en la comunicación entre los miembros que forman el grupo como en su capacidad para comunicarse con el exterior. En concreto, podríamos decir que la presencia de diferencias demográficas y de capital humano en el seno de los equipos de trabajo afecta a:

- (1) **La frecuencia de la comunicación interna.** La división interna que se produce cuando la diversidad es elevada conduce a una reducción significativa de la frecuencia con que los individuos se comunican entre sí ya que los individuos tienden a interactuar de manera prácticamente exclusiva con aquellos que se perciben como iguales. La necesidad de comunicación interna, sobre todo cuando el grupo se enfrenta a decisiones complejas, hace que este efecto sea especialmente problemático para el funcionamiento de determinados grupos. Como consecuencia de esta falta de fluidez, aquellos individuos con una posición minoritaria lo tendrán muy difícil para expresar sus puntos de vista. Se fuerza el “silencio obligado”, con lo que se produce una situación de consenso aparente, que no lo es en realidad, ya que existen voces discrepantes que no tienen opciones para manifestar sus perspectivas.

- (2) **La calidad de la comunicación interna.** Cuando quien emite y quien recibe la información presentan características diversas, es probable que sus patrones de comunicación difieran. El proceso de transmisión del mensaje puede verse así distorsionado por el diferente uso del lenguaje que hagan para codificar y decodificar la información y, de manera muy especial, por sus maneras de utilizar la comunicación no verbal. Por ejemplo, nuestra manera de expresar desacuerdo con una determinada idea puede provocar una reacción adversa en personas procedentes de otras culturas, como la anglosajona y asiática y

puede ser malinterpretada, quizás como enfado o rechazo frontal a la propuesta.

- (3) **La formalidad de la comunicación interna.** Otra de las características de la comunicación en grupos diversos es el hecho de que se produce de una manera muy formal. Con ello, se consiguen minimizar las diferencias de interpretación de la información y, en especial, las relacionadas con el diferente uso que se hace de la comunicación no verbal. No obstante, cuando los grupos se enfrentan a tareas complejas, la comunicación informal resulta igualmente necesaria. De hecho, hay informaciones que es difícil intercambiar por medios muy formales, como por ejemplo la ilusión con un proyecto, el miedo al fracaso, etc.
- (4) **La búsqueda de retroalimentación.** Como consecuencia de esta menor disposición a comunicarse, podemos esperar que los individuos sean menos activos en la búsqueda de comentarios y valoraciones acerca de su trabajo, sobre todo cuando las personas a las que tienen que pedirselos se perciben como diferentes. La ausencia de esta retroalimentación puede suponer una pérdida sustancial para el funcionamiento del grupo, ya que desaparece un mecanismo básico de corrección y coordinación de los procesos.
- (5) **La comunicación externa.** Los efectos negativos de la diversidad sobre los procesos de comunicación interna se vuelven positivos cuando analizamos la capacidad de los grupos heterogéneos para intercambiar información con otros colectivos e individuos externos. Si bien en el interior de los grupos diversos, las diferencias dificultaban la comunicación interna, en el exterior es más probable que los miembros encuentren receptores con los que comparten una misma manera de utilizar lenguajes o medios de comunicación. De esta forma, se amplía sustancialmente la red de contactos en la que los grupos pueden captar datos relevantes para sus procesos de toma de decisiones o difundir información. Además, en contextos diversos, las empresas diversas son mejor percibidas, por lo que proyectan una imagen más favorable. Este hecho, que se conoce como “efecto simbólico” de la diversidad, facilita aún más el acceso del grupo a determinados colectivos, y explicaría determinadas prácticas de recursos humanos que se están extendiendo cada vez más, como el reclutamiento de trabajadores extranjeros en puestos comerciales para facilitar

el acceso de la empresa a un mercado creciente como el de la población inmigrante en España.

La primera conclusión que salta a la vista de la revisión de los efectos de la diversidad que acabamos de exponer es que no es posible afirmar que los grupos en los que conviven trabajadores muy diferentes sean, por naturaleza, más o menos eficientes. Hemos podido observar que la diversidad presenta consecuencias tanto positivas como negativas y que, en ambos casos, las implicaciones que se derivan de ellas pueden llegar a ser muy importantes. Llegados a este punto, la siguiente pregunta que debemos hacernos es: ¿de qué depende que un grupo diverso funcione mejor o peor?. Como veremos a continuación, la respuesta puede encontrarse en la manera en la que la diversidad se gestione. En el siguiente epígrafe veremos como la gestión de los recursos humanos cumple una función crucial en este sentido. A través de una determinada orientación de prácticas como la formación, la socialización, la evaluación o la compensación de los trabajadores es posible conseguir un doble objetivo: (1) minimizar las consecuencias negativas de la diversidad y, (2) aprovechar al máximo sus beneficios potenciales.

4. LA GESTIÓN DE LOS EFECTOS DE LA DIVERSIDAD: PRÁCTICAS DE DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Para que sirva verdaderamente como una herramienta adecuada para gestionar la diversidad, las organizaciones deben transformar sustancialmente la manera en la que venían dirigiendo a sus recursos humanos. La gestión de una plantilla compuesta por individuos muy diferentes requiere que la dirección de la empresa enfatice en determinadas cuestiones que se convierten ahora en condiciones necesarias para que las discrepancias personales y las diferencias de planteamiento no sólo no desencadenen la espiral de efectos negativos que acabamos de explicar, sino que además, potencien sus beneficios sobre el proceso de toma de decisiones o de comunicación. A grandes rasgos podríamos afirmar que cualquier estrategia de gestión de la diversidad debe fundamentarse en seis principios básicos:

- (1) **Concienciación y sensibilización.** Prácticamente todos los modelos de gestión de la diversidad propuestos desde que se comenzó a hablar de este tema parten de la consideración de que resulta necesario preparar a los grupos de trabajo. Para ello, las organizaciones deben concienciar a los miembros de los grupos de la importancia de las diferencias, y ofrecer toda la información que haga falta para que los individuos comprendan las implicaciones de la diversidad, así como los beneficios potenciales que se pueden obtener con una adecuada articulación de las diferencias. Para cambiar la inclinación natural de los individuos hacia lo que perciben como similar a ellos mismos, la gestión de los recursos humanos debe fomentar que los individuos examinen y valoren las diferencias, pero que, al mismo tiempo, identifiquen y reconozcan intereses compartidos.

- (2) **Liderazgo.** Otra de las cuestiones en torno a las cuales existe un consenso generalizado es la importancia de que las iniciativas adoptadas para gestionar la diversidad cuenten con el compromiso y el apoyo explícito de algún individuo del grupo, preferentemente el responsable del mismo, que lidere el proceso, que transmita su importancia y que sirva como ejemplo de los roles y los comportamientos que se requieren. Esta persona servirá, como afirmaron Stumpf y Thomas (1999: 418) “de sistema nervioso central del grupo, organizando e integrando las actividades que se desarrollan en su seno”. El desempeño de esta función requiere una serie de capacidades específicas, por lo que será especialmente importante que la organización sepa identificarlas y, si es necesario, desarrollarlas mediante programas de formación o adiestramiento.

- (3) **Estructura del grupo.** Hemos visto como la mayoría de los prejuicios de la diversidad provienen de las estructuras internas informales que provoca, que se superponen a la organización jerárquica diseñada por la empresa y que terminan por condicionar todos los procesos internos desarrollados en el seno del grupo. Para paliar esta dinámica, se ha destacado la necesidad de poner especial cuidado en la definición y la asignación de las tareas. La gestión de los recursos humanos debe intentar, por todos los medios, que los sistemas de trabajo sean todo lo cooperativos que se pueda, con la intención de evitar la formación de subgrupos. Para conseguir este objetivo, es necesario que el grupo se estructure de tal manera que las diferencias individuales en cuanto a

atributos relacionados con el puesto de trabajo (experiencia, conocimientos, habilidades) no coincidan con las diferencias en otros atributos vinculados a las relaciones personales (género, edad, procedencia). En otras palabras, estos autores recomiendan que se formen grupos mixtos demográficamente, pero que compartan capacidades laborales, (“ingenieros con ingenieras”, “trabajadores con la misma cualificación profesional pero diferentes edades”, etc). En definitiva, es necesario que el equipo funcione verdaderamente como un sistema social y que los individuos que lo componen tengan cierto protagonismo en la definición de sus objetivos, la discusión de normas y reglas, o la definición de los procesos de trabajo. En otras palabras, la gestión de los recursos humanos ha de garantizar procesos participativos, como un mecanismo para favorecer la aparición de intereses y objetivos compartidos por todos los miembros del grupo.

(4) **Fomento de la interdependencia.** Otro factor que resulta crítico en la definición de políticas de gestión de la diversidad es el fomento del contacto constante entre los individuos que componen los grupos heterogéneos. Profundizando en esta cuestión, podríamos decir que existen dos tipos de interdependencia:

- de tareas, cuando el trabajo de un individuo está conectado con el de otros en aspectos como la necesidad de compartir materiales o información.
- de objetivos, cuando los individuos perciben que los logros de los demás favorecen la consecución de los suyos.

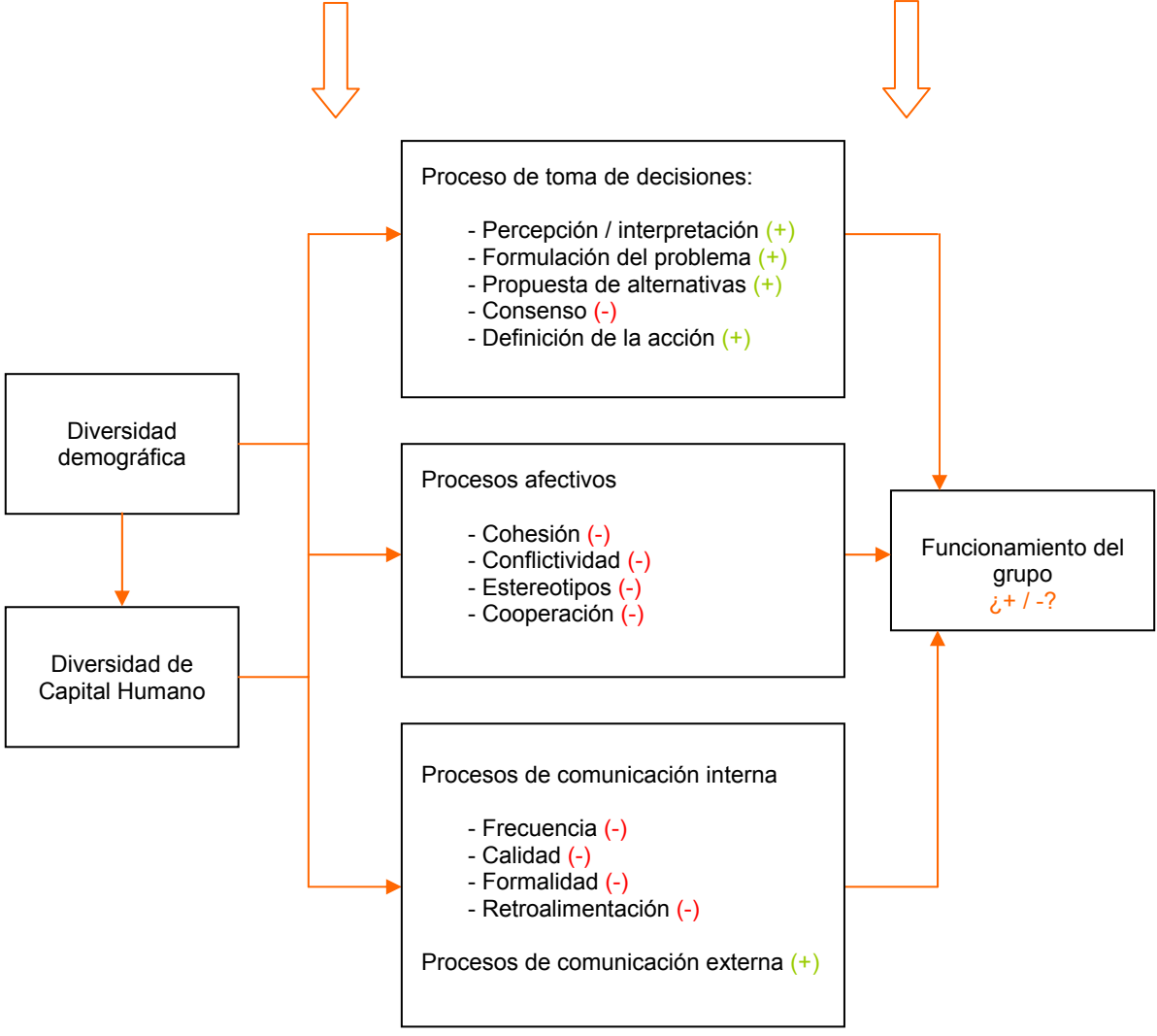
Para que mejoren el funcionamiento de los grupos diversos, la gestión de los recursos humanos debe fomentar simultáneamente ambos tipos de interdependencia. De hecho, la interdependencia de tareas, por sí sola, puede tener efectos negativos si no se produce en un entorno cooperativo. Fomentar el contacto entre empleados que no valoran verdaderamente la necesidad de trabajar juntos puede ocasionar comportamientos excesivamente individualistas por parte de miembros del grupo. Cuando éstos controlan algún recurso concreto (una determinada base de datos, un contacto importante para el grupo...) la situación puede ser especialmente problemática. Por ello, es

necesario que la dirección de la empresa y los responsables del grupo enfatizan en la mutualidad de objetivos, como un vehículo para construir confianza entre los trabajadores y restar importancia a los estereotipos, y para que, por muy diversos que sean, todos los miembros se identifiquen con el colectivo y no con sus respectivos subgrupos.

(5) **Énfasis en las competencias de comunicación.** Un aspecto de la gestión de la diversidad en el que se ha hecho especial hincapié es la necesidad de que la gestión de los recursos humanos fomente la presencia de procesos abiertos de comunicación. Sin ellos, sería prácticamente imposible que el contacto frecuente entre los individuos produzca el efecto positivo que se espera de él. Los trabajadores deben tomar conciencia de que su manera de usar el lenguaje (tanto verbal como no verbal) y los medios de comunicación no es el único. A través de prácticas de formación y desarrollo han de transmitirse capacidades de comunicación intercultural, para que todos sepan interpretar adecuadamente la información transmitida por compañeros con patrones de comunicación diferentes ya que, como vimos, la falta de entendimiento en este sentido provoca uno de los problemas potenciales más importantes de la diversidad.

(6) **La gestión de la diversidad como un sistema de aprendizaje.** Dos grupos diversos no tienen por qué parecerse en prácticamente nada. Las características en las que sus respectivos miembros difieren pueden ser muy variadas, así como los efectos que estas provocan, por lo que las recomendaciones universales para gestionar la diversidad dejan de tener sentido. No existen recetas infalibles para dirigir grupos heterogéneos que tengan efecto siempre y en toda situación. Por el contrario, los departamentos de recursos humanos deben diseñar mecanismos para obtener periódicamente información acerca de las dinámicas que se establecen entre los miembros del grupo. La complejidad de los efectos de la diversidad, y su dependencia de terceros factores externos que la organización no controla, hacen que la gestión de la diversidad deba convertirse en la práctica en un “sistema de aprendizaje”, que esté continuamente reanalizándose y transformándose para adaptarse a los cambios que puedan afectar a la composición o de los equipos de trabajo o a la manera en la que éstos funcionan.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
concienciación y sensibilización / liderazgo / estructuración del grupo / fomento de la interdependencia / competencias de comunicación / sistema de aprendizaje



5. RESUMEN Y CONCLUSIONES

A lo largo de este capítulo, hemos podido observar que la diversidad es un factor que, en la actualidad, influye de manera especialmente importante sobre el funcionamiento de los grupos de trabajo. Prácticamente cualquier equipo que se construya estará afectado por un tipo u otro de diversidad, por lo que podemos esperar que se produzca alguno de los efectos que hemos descrito o, en ocasiones, que tengan lugar todos de manera simultánea, haciendo la situación aún más compleja. Cuando esto ocurre, muchos gestores de recursos humanos tienden a pensar que los grupos son ingobernables. Sin embargo, como se ha podido ver, existen orientaciones directivas que pueden “moderar” las consecuencias de la diversidad interna.

Hemos comenzado afirmando que, para que pueda ser gestionada adecuadamente, es necesario estudiar no sólo las diferencias entre los trabajadores en cuestiones visibles y aparentes, sino también en otro tipo de características más subyacentes pero que, en última instancia, son las que más pueden beneficiar al trabajo del grupo. Por ello, podríamos decir que, más que en las diferencias demográficas, la gestión de los recursos humanos debe enfocar hacia lo que hemos denominado diversidad de capital humano. Así, la manera en la que los empleados sean gestionados no debe depender de su sexo, su origen o su formación, sino de los valores, conocimientos, experiencias y capacidades que aportan al colectivo, ya que es en éstas cuestiones donde reside el valor que aportan verdaderamente a la organización. Prácticas discriminatorias o tratos diferenciados no provocan sólo situaciones injustas o contrarias a la legislación laboral, sino que, además, impiden a la organización aprovechar los beneficios de la diversidad que, como hemos dicho anteriormente, pueden ser cruciales cuando el equipo se enfrenta a tareas muy complejas o debe tomar decisiones rápida y eficientemente.

Otra de las conclusiones fundamentales que se desprende del análisis de la diversidad es que, si no se gestiona adecuadamente, los grupos pueden desembocar en una espiral de efectos negativos que da lugar a equipos desintegrados, divididos en múltiples subgrupos que se mueven en función de sus propios intereses, que no se comunican con el resto y que, cuando lo hacen, entran fácilmente en conflictos que traspasan la frontera de lo estrictamente laboral, y se convierten en problemas personales de difícil solución. Para que esto no ocurra, la dirección de los recursos humanos tiene a su disposición una serie de herramientas de gestión que pueden

invertir el proceso. Si se aprovechan las diferencias, podemos conseguir que los grupos diversos sean mucho más creativos, más eficaces en su trabajo y que resuelvan mejor problemas muy complejos. Pero para ello, como hemos visto, es necesario que sean gestionados de una manera completamente diferente. El objetivo, indiscutible hasta hace no mucho, de conseguir una cultura compartida sólida, deja de tener sentido, y las estrategias han de poner énfasis en nuevas cuestiones como sensibilización hacia las diferencias, el liderazgo, la mutualidad de intereses o las capacidades de comunicación. Hoy en día, las organizaciones que implantan adecuadamente estos sistemas consiguen funcionar de manera mucho más eficaz, y alcanzar una posición comparativamente mejor en los mercados. Sin embargo, el incremento constante de la diversidad sociodemográfica hará que, dentro de poco, gestionar adecuadamente las diferencias no sea un factor diferencial, una fuente de “ventaja competitiva”, como suele decirse, sino un requisito completamente necesario para que la dirección de cualquier equipo de trabajo.

6. REFERENCIAS

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

BYRNE, D.E.; CLORE, G.L. Y WORCHEL, P. (1966). "The effect of economic similarity-dissimilarity as determinants of attraction", ***Journal of Personality and Social Psychology***, 4. Págs. 220-224.

CASANOVA, M. y CAPELL, B. (2003). "Do companies in Spain value diversity and Work/Life practices?", ***Workforce Diversity Reader***, otoño-invierno.

CORNELIUS, N. (2002). Building Workplace Equality. Ethics, diversity and inclusion. Thompson, London.

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

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

JACKSON, S.E. (1992), Diversity in the Workplace: Human Resource Initiatives. Guilford Press, Nueva York.

KNIGHT, D.; PEARCE, C.L.; SMITH, K.G.; OLIAN, J.D.; SIMS, H.P.; SMITH, K.A. Y FLOOD, P. (1999). "Top Management Team diversity, group process and strategic consensus", ***Strategic Management Journal***, 20. Págs. 445-465.

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

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

STUMPF, S. Y THOMAS, A. (1999). "How to cope with the diversity of diversity research on group effectiveness: some outlines for future empirical research, theory building and practical applications", *Psychologische Beiträge*, 41. Págs. 403-421.

TAJFEL, H (1982). Social Identity and Intergroup Relations. Cambridge University Press, Cambridge.

TAJFEL, H Y TURNER, J.C. (1986). "The Social Identity Theory of intergroup behavior". En WORCHEL, S. y AUSTIN, W.G. (Eds.). Psychology of Intergroup Relations. Nelson-Hall, Chicago. Págs. 7-24.