



## ENSAYO

### INFLUENCIA DE LA DIVERSIDAD EN EL DESEMPEÑO DE EQUIPOS DE TRABAJO

### INFLUENCE OF DIVERSITY ON THE PERFORMANCE OF WORK TEAMS

**FRANCO NICOLÁS FINOCCHIARO** | <https://orcid.org/0000-0001-8021-3396> | [franco.finocchiaro@uns.edu.ar](mailto:franco.finocchiaro@uns.edu.ar) | Departamento Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina.

#### Resumen / Abstract

Al comparar estudios empíricos sobre la diversidad en las organizaciones se encuentran resultados disímiles, algunos que apoyan sus beneficios y otros que no aseguran su concreción o que la consideran nociva. Atendiendo a dichas inconsistencias, se busca indagar las principales tensiones generadas en los resultados sobre la forma en la que las diferencias individuales afectan el funcionamiento de los equipos de trabajo. Para lograrlo, se seleccionan 10 artículos de las revistas científicas y se dividen para su análisis en dos tópicos: visión de diversidad planteada y variables organizacionales o contextuales mencionadas como condicionantes de los equipos diversos. La comparación de variables arroja que existen factores influyentes que ejercen cierto consenso y otros que dependen del tipo de organización.

**Palabras claves:** diversidad percibida; equipos de trabajo; rendimiento empresarial.

Comparing empirical studies on diversity in organizations shows dissimilar results, some that support its benefits and others that do not ensure its realization, or that consider it harmful. Taking into account these inconsistencies, this article seeks to investigate the main tensions generated in the results on how individual differences affect the functioning of work teams. To achieve this, ten articles from scientific journals are chosen and divided for analysis into two topics: view of diversity raised and organizational or contextual variables mentioned as conditioning factors of various teams. The comparison of variables shows that there are influential factors that exert some consensus and others that depend on the type of organization.

**Keywords:** perceived diversity; work teams; business performance.



## Introducción

La diversidad es un tema que se encuentra en pleno auge tanto en la administración como en otras disciplinas afines: la sociología, la psicología, entre otras. Si bien los conceptos de diversidad hacen honor al propio término, debido a que cada autor focaliza su definición en distintos aspectos, la primera idea base que guía el desarrollo de este trabajo es la que considera que la diversidad “remite descriptivamente a la multiplicidad de la realidad o pluralidad de realidades” (Devalle de Rendo y Vega, 1999, p. 39). Esto quiere decir que los esfuerzos no deben ir dirigidos hacia conseguir una única realidad en el equipo de trabajo, sino a propiciar un entorno en el que todas esas realidades puedan convivir y sumar valor. Sin embargo, un buen punto de partida radica en identificar las principales variables individuales que conforman el constructo diversidad. Martín Alcázar et al. (2006) las dividen en características inmutables (edad, género, nacionalidad) y otras de bagaje (educación, formación, experiencia). En conjunto, los dos tipos de variables justifican los conocimientos, valores y actitudes que cada uno demuestra al trabajar en equipo.

En el ámbito organizacional, muchos autores señalan que contar con equipos diversos y gestionar adecuadamente sus relaciones permitiría lograr una ventaja competitiva (Bacharach et al., 2005; Oliverio et al., 2019). Por citar un caso, existen *papers* dedicados al *management* intercultural que sostienen la premisa de que contar con trabajadores de diferentes culturas permite ampliar el perfil de consumidores y comprender los valores, gustos e intereses de comunidades que podrían llegar a transformarse en clientes (Marchant Ramírez y Del Río León, 2008), mientras que, desde una perspectiva interna, surge el llamado a formar trabajadores que puedan adaptarse a la cultura mayoritaria sin evadir o limitar las culturas minoritarias en el ámbito laboral, habilidad que suele denominarse competencia bicultural (Devalle de Rendo y Vega, 1999). Aquí es donde resulta relevante conocer las maneras en las que los equipos diversos se interrelacionan, incluyen a los compañeros y aprovechan sus potencialidades. Desde esta idea, se han realizado muchos estudios empíricos que focalizan en casos de implementación de equipos diversos y otros vistos como homogéneos para elaborar conclusiones y modelos que orienten a capitalizar estas ventajas de la diversidad.

Sin embargo, los estudios empíricos no son conducentes a conclusiones generalizadas, puesto que están mediados por una serie de tensiones conceptuales y también de resultados que no permiten demostrar hipótesis en forma consistente. Desde un comienzo, no existe consenso sobre cuáles son los alcances del término diversidad; algunos deciden clasificarla de diferentes maneras (Dubin, 2008; Gardenswartz et al., 2008, como se cita en Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo [INADI], s.f.; Harrison et al., 1998; Vinsennau y Simonetta, 2019), otros insisten en la imposibilidad de definir dicho alcance (Chinchilla y Cruz, 2011) y un tercer grupo adoptó el término “diversidades” con el fin de evitar invisibilizar algunas de ellas (Oliverio et al., 2019). Por otro lado, tampoco hay acuerdo sobre las ventajas que puede producir la diversidad en equipos de trabajo versus los beneficios de contar con equipos integrados por personas con características similares. Para este trabajo, se tomará la división realizada por Harrison et al. (1998) que divide a la diversidad en superficial o demográfica (sexo, etnia, raza, nacionalidad, entre otras) y diversidad cognitiva o profunda (formas de pensar).

Con este escenario, se decidió seleccionar dos aspectos en los cuales se evidenciaron diferencias significativas en función de a donde puso el foco cada autor. De esta manera, se pondrán en diálogo las visiones de diversidad planteadas, en primer lugar, y las variables organizacionales y contextuales que fueron destacadas como condicionantes de los equipos diversos, en segunda instancia. En consecuencia, el objetivo del presente trabajo es indagar las principales tensiones generadas en los resultados de trabajos empíricos sobre la forma en la que las diferencias individuales afectan el funcionamiento de los equipos de trabajo. Para delimitar el alcance, además de definir los tópicos de análisis, se seleccionaron 10 artículos de tipo empírico, que fueron publicados en revistas científicas de alto impacto según el ranking “Top Tier Journals” en la última década. De estos, se eligieron los 10 que se cree tienen mayor relación, ya que partían del mismo marco conceptual (diversidad superficial y profunda) y planteaban como objetivo verificar la contribución de la diversidad al desempeño organizacional. Finalmente, se priorizaron los que estudiaban la dimensión de equipo en lugar de la dimensión individual.

El presente trabajo se estructura del siguiente modo: en el segundo apartado, se explica en detalle la metodología de búsqueda y análisis de datos. Luego, se presentan los antecedentes teórico conceptuales concernientes a los dos tópicos seleccionados. En los siguientes dos apartados, se analizan los resultados de



los trabajos poniéndolos en diálogo en relación a los dos ejes y, posteriormente, se destacan los puntos de discusión.

## Metodología

Para el presente, se realizó una búsqueda en diferentes revistas científicas de alto impacto, cuya base fue consultar el ranking de las “Top Tier Journals” constituido por publicaciones de administración general y también de áreas funcionales específicas de la disciplina. De dicho listado, se seleccionaron las 3 que se considera tienen mayor relación con la temática seleccionada: *Academy of Management Journal* (AMJ), *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (OBHDP) y *Journal of Business Ethics* (JBE).

Como estrategia de búsqueda para los trabajos empíricos analizados, se realizó un sondeo preliminar con las palabras clave “diversity management”, luego se acotaron los resultados agregando la frase “empirical work”, tanto en título como en resumen. Finalmente, se decidió restringir la búsqueda priorizando aquellos artículos que tienen una antigüedad no superior a los 10 años desde la fecha, esto es, entre 2011 y 2021. La cantidad obtenida en cada búsqueda se puede visualizar en la Tabla 1.

De los artículos resultantes, se analizaron los resúmenes de cada uno de ellos y se seleccionaron los 10 que se consideró que tenían mayor relevancia en cuanto al tema a tratar y que, además, tenían una significativa relación entre sí de modo de poder comparar sus conclusiones. En síntesis, se seleccionaron 6 artículos de *Academy of Management Journal*, 1 de *Organizational Behavior and Human Decision Processes* y 3 de *Journal of Business Ethics*. La exhaustividad de criterios con los que se emprendió la búsqueda (restricción por revista, por dimensión grupal, por palabras clave y por año) tenía como fin último llegar a la cantidad señalada de trabajos y que sus resultados guardaran estrecha relación para poder efectuar su comparación. En futuros estudios, se podría ampliar la muestra y, con ello, flexibilizar alguno de los criterios propuestos, así como también indagar otras revistas que no pertenezcan al listado Top Tier Journals. Una vez escogidos los trabajos, se procesó su información en una tabla que pretendía sintetizar los principales hallazgos de cada uno.

El análisis de datos se sistematizó en una planilla de Excel que permitió establecer relaciones entre los aportes de cada autor. De este modo, se pudo ver que la mayoría de las contribuciones estaban relacionadas con dos particularidades: (i) aportar nuevas versiones del concepto diversidad y (ii) señalar condicionantes vinculados a la diversidad en las organizaciones, ya sea como causantes de relaciones diversas, así como también identificados como consecuencias de los equipos heterogéneos. El procedimiento permitió amalgamar las contribuciones sobre estos dos aspectos en categorías de sentido.

## Antecedentes conceptuales

Según una revisión de la literatura realizada por Pitts (2006), no aparecieron estudios sobre la gestión de la diversidad hasta finales de 1980 y principios de 1990. A la fecha de dicho trabajo, se podían considerar tres tipos de abordajes: inclusión e integración, políticas y programas de diversidad, y efectos de la diversidad. Sin

**Tabla 1**  
Resultados de búsqueda en revistas científicas

REVISTAS UTILIZADAS	DIVERSITY MANAGEMENT	EMPIRICAL WORK	2011-2021
Academy of Management Journal	4.446	3.354	1.556
Organizational Behavior and Human Decision Processes	142	122	78
Journal of Business Ethics	2.477	1756	67

embargo, en la actualidad aún no existe un consenso unívoco entre los autores sobre qué es diversidad y cuál es su alcance.

La polisemia de la diversidad ocurre porque es un término tan amplio que puede entenderse de múltiples formas. A lo largo de la lectura de aportes sobre la temática se pudieron evidenciar aspectos en común en cuanto a su definición, pero no ocurrió lo mismo para la determinación de su alcance o los tipos de diversidad existentes, por eso es que surge la adopción del término *diversidades* (Oliverio et al., 2019). De todos modos, debido a que los autores de los estudios empíricos utilizan la palabra *diversidad*, será la forma utilizada en este trabajo. En particular, hacen una división marcada entre dos tipos de diversidad: superficial o demográfica, es decir, aquella que se basa en características salientes y observables de los trabajadores, y la profunda o cognitiva basada en aspectos actitudinales y de la personalidad (Harrison et al., 1998). Otras visiones del fenómeno las clasifican en identitaria (clase social de pertenencia) y cognitiva, asociada al pensamiento y la percepción de los objetos (Dubin, 2008). Con base en la distinción entre diversidad superficial y profunda, el primer fin del análisis de los trabajos elegidos es identificar las aportaciones realizadas al concepto de diversidad, sin pretender cerrarlo a una única definición, sino, por el contrario, ampliar el panorama terminológico.

Otra de las distinciones relevantes es la definición del sujeto de estudio, es decir, si se focaliza en el individuo o en el equipo de trabajo. En este artículo se adoptará este segundo enfoque por considerar a los equipos de trabajo los espacios en los que se desarrolla el comportamiento de los individuos, la interacción y el valor agregado a la entidad. Así, Shin et al. (2012) proponen una definición de equipos de trabajo entendidos como aquellas unidades mínimas laborales dentro de una organización, que reportan directamente a un supervisor y que trabajan juntos de manera permanente. Además, consideran como condición previa al análisis de un equipo la verificación de que cada integrante se sienta parte de este y que el grupo considere a cada miembro como propio, esto es, un sentido de pertenencia en dos direcciones. El riesgo que corren los grupos con marcada identificación es lo que Turner (1985, como se cita en Swann et al., 2004) denomina el principio del antagonismo funcional, entendido como aquella situación en la que el énfasis en las cualidades que comparten los miembros de los grupos acaba restando importancia a las cualidades que hacen de ellos individuos únicos. Esta visión marca un punto extremo en que el sentido de pertenencia puede ir en contra de uno de los principales beneficios de la diversidad que es aprovechar las diferencias individuales para agregar valor al equipo de trabajo. La propuesta de Martín Alcázar et al. (2006) es que estos desajustes sean gestionados por políticas de recursos humanos que logren orientar la gestión a la generación de valor en la diversidad.

Asimismo, no se analiza la diversidad como variable abstraída de cualquier condicionante organizacional, sino que en todos los estudios se advierte de la presencia de otros factores que influyen sobre las relaciones en equipos diversos. Reichers y Schneider (1990, como se cita en Bacharach et al., 2005) plantean la necesidad de un clima de apoyo para los equipos de modo de generar una percepción compartida de su unión y encontrar un soporte emocional para vincularse. Unido a ello, Kearney et al. (2009) abogaban por la importancia del líder de los equipos para motivar la conciencia sobre el aprendizaje en equipo, formar habilidades actitudinales para conformar grupos diversos y repensar los métodos de toma de decisiones. Randel y Jaussi (2003), por su parte, ponían el foco en los valores personales y la personalidad de cada integrante del equipo, y concluían que hay algunos miembros que ejercen una influencia considerable sobre sus compañeros y los valores que aquellos pregonen pueden ser perjudiciales o beneficiosos para un grupo heterogéneo.

Los aportes mencionados con anterioridad no agotan las visiones de los autores sobre los condicionantes de los equipos diversos, sino que intentan mostrar las variantes que pueden incluirse en cada estudio. En diferentes trabajos se han mencionado variables como cultura, ética, comunicación, creatividad e innovación, entre otras. Asimismo, llamó la atención el establecimiento de una relación causal en dos sentidos: factores que originan o fomentan la diversidad (causas) y otros que se producen o intensifican con la presencia de personas diversas en los equipos de trabajo (consecuencias).

## Resultados



### Conceptos y perspectivas de la diversidad

Tal como se presentó anteriormente, la diversidad es tomada como un término polisémico, por lo cual los trabajos que se especializan en la temática aportan distintas definiciones, perspectivas y posturas de diversidad que aplican en sus análisis empíricos o bien que subyacen como consecuencia de ellos. Desde esta idea, la mayoría de los estudios consultados parten de la distinción entre diversidad superficial y profunda.

Uno de los conceptos que aparecen como novedosos es el de *diversidad percibida* que establece una distinción entre las características que pueden verse diferentes desde afuera y las que efectivamente los miembros de los equipos de trabajo identifican como tal. Drach-Zahavy y Trogan (2013) incluyeron en sus cuestionarios preguntas que permitían relevar el reconocimiento o no de los diferentes tipos de diversidad por parte de los participantes de su muestra. Este procedimiento adquiere mayor utilidad cuando se busca averiguar las variables de diversidad profunda, puesto que los miembros de los equipos de trabajo pueden detectar con mayor facilidad las diferencias de comportamientos, hábitos y pensamiento que alguien que busca estudiarla desde afuera. Dentro de la diversidad percibida, podemos encuadrar la visión de Rabl et al. (2018), quienes hablan de *diversidad ética* como aquella en la que los empleados perciben la preocupación de la empresa por el aprendizaje y la integración organizacional, a partir de un enfoque inclusivo. La relevancia de esta visión radica en la posibilidad que le otorga a la empresa de obtener una ventaja competitiva originada en el intercambio de conocimientos de colaboradores inclusivos.

Otra perspectiva es la *diversidad temporal*, identificada por Mohammed y Nadkardni (2011), que analizan el desempeño del equipo moderado por el líder y a través de la reacción a compartir actividades con personas diferentes por períodos cortos de tiempo. Encuentran que la diversidad temporal mejora la eficacia del equipo y su rendimiento en términos de velocidad y calidad, tanto en corto como en largo plazo. Estas medidas se desprenden de descomponer al rendimiento en tres indicadores: tiempo que demanda una tarea, ritmo y perspectiva del tiempo.

Linton (2017), por su parte, analiza tres perspectivas de diversidad en la policía británica: la perspectiva discriminación-equidad, basada en la creencia de que la diversidad es un imperativo moral para garantizar un trato justo y equitativo a los empleados; la perspectiva acceso-legitimidad, que es entendida como una forma de ser legitimados por los mercados y acceder a ellos pero sin modificar sustancialmente la estructura de trabajo, es decir que la inclusión está puesta fundamentalmente en la selección de personal heterogéneo pero no en las relaciones interpersonales; y finalmente la perspectiva integración-aprendizaje, que se basa en considerar las experiencias y habilidades de todos los integrantes para facilitar la construcción de conocimientos entre ellos y orientarse a conflictos intergrupales constructivos en lugar de otros destructivos. Una vez realizado su análisis empírico, encuentra mayor aceptación de los miembros de la policía por la perspectiva acceso-legitimidad y, en segundo lugar, la perspectiva integración-aprendizaje. Con estos resultados, concluye que lo ideal para estas instituciones públicas, que muchas veces se encuentran mediadas por las exigencias gubernamentales y legales, es que puedan orientarse a una *diversidad dual*, que considere aspectos de acceso en la etapa de selección de personal con miras a mejorar el comportamiento organizacional.

**Tabla 2**  
 Condicionantes asociados a la diversidad

CAUSAS	CONSECUENCIAS
Clima laboral (Drach-Zahavy y Trogan 2013; Nishii, 2013)	Aprendizaje de equipo (Hajro et al., 2017)
Liderazgo (Lin y Li, 2020; Shin et al., 2012; Klein et al., 2011)	Innovación-creatividad (Backman y Kohlhase, 2021; Lin y Li, 2020; Shin et al., 2012)
Comunicación y cultura (Hajro et al., 2017; Klein et al., 2011)	Conflicto (Lin y Li, 2020; Nishii, 2013; Rabl et al., 2018)
Valores personales (Rabl et al., 2018; Klein et al., 2011)	Eficacia y desempeño (Rabl et al., 2018)
Contexto (Backman y Kohlhase, 2021; Linton, 2017)	-

## Condicionantes de la diversidad en equipos de trabajo

Bajo el nombre de condicionantes o moderadores del equipo de trabajo, aparecen una serie de variables organizacionales que deben tenerse en claro para poder propiciar un clima de inclusión y adaptación a las diferencias intergrupales. Si bien son muy dispares los factores que cada autor decide destacar al realizar su estudio empírico, se pudieron encontrar dos tipos de correlaciones con la diversidad: factores que causan una adecuada gestión de la diversidad, por un lado, y consecuencias de esta, por otro. Así, por ejemplo, el liderazgo y el clima laboral son vistos habitualmente como causantes de relaciones concordantes con la diversidad de empleados (Drach-Zahavy y Trogan, 2013; Mohammed y Nadkardni, 2011; Nishii, 2013; Shin et al., 2012), mientras que otros como la creatividad y el conflicto se consideran sus consecuencias (Hajro et al., 2017; Nishii, 2013; Shin et al., 2012). En la Tabla 2, se categorizan todos los factores señalados en los trabajos empíricos analizados según el criterio lógico establecido (causa/consecuencia).

Dentro de las causas, la primera señalada es el *clima laboral*, cuyo desarrollo es muy habitual en diversos trabajos vinculados a la temática. Drach-Zahavy y Trogan (2013) realizan un estudio que concibe a la diversidad desde la óptica de “los opuestos” para analizar las posibles atracciones o agresiones que puedan darse entre personas diferentes. Allí, señala que el clima modera las relaciones entre los integrantes de un equipo, por lo que, tanto la relación beneficiosa entre ellos como la agresiva son consecuencia del clima planteado. Nishii (2013) va más allá de esta idea y propone una “estructura de clima inclusivo” en el que el desarrollo de un ambiente propicio para las interacciones diversas aumenta la satisfacción laboral de los empleados y disminuye las probabilidades de conflicto.

Por otro lado, el *liderazgo* es ampliamente estudiado, puesto que se considera que para que la apertura a los vínculos diversos mejore la eficacia productiva debe estar motivada por el directivo o quien ejerza el rol de líder dentro del equipo. Lin y Li (2020) puntualizan en las habilidades sociales del líder, entendiendo que sus experiencias personales pueden facilitar u obstaculizar la socialización dentro de la empresa. Las ventajas mencionadas responden específicamente a la posibilidad de comprender mejor a los diferentes miembros del equipo, propender al intercambio de información y el diálogo entre ellos, así como también, reducir la cantidad y magnitud de conflictos. En esta tesitura, Shin et al. (2012) relacionan a la diversidad cognitiva con la creatividad del equipo, aludiendo a que el líder debe contar con la actitud necesaria para actuar como nexo entre los miembros del equipo para que esa diversidad contribuya a la innovación empresarial. Esta influencia se fundamenta en la necesidad de trasladar la creatividad individual de los integrantes al conocimiento del equipo, ya que estas ideas tienen valor organizacional cuando se comparten e institucionalizan.

Klein et al. (2011) profundizan la relación entre diversidad y liderazgo asociando este último a uno centrado en las tareas o en las personas. En el primer caso, el líder define roles y actividades, coordina el equipo y mantiene un monitoreo de estándares de desempeño, mientras que en el segundo caso su preocupación pasa por las necesidades de los miembros, invita a participar en la toma de decisiones y fomenta la comunicación bidireccional. El vínculo con la diversidad encontrado por los autores sugiere que un liderazgo centrado en la tarea actúa como moderador entre los integrantes restringiendo su posibilidad de expresar valores individuales y reduciendo así las probabilidades de conflicto. En contraste, un liderazgo centrado en las personas crea un equipo más débil puesto que cada uno puede expresar sus valores por encima de las minorías engendrando mayores posibilidades de conflicto.

Tanto la *cultura* que detenta la organización como su estrategia de *comunicación* en todas sus formas (interna, externa, formal e informal) han sido destacadas como otros causantes de diversidad, fundamentalmente en función al grado de apertura e inclusión que proponen. Pless y Maak (2004, como se cita en Klein et al., 2011) mencionan como principios de una cultura organizacional inclusiva a la comprensión recíproca, la pluralidad de puntos de vista, la confianza y la integridad. Estos preceptos coinciden con los valores éticos señalados por los autores para considerar que una organización contribuye a la diversidad. La comunicación, en tanto, es importante en términos de la forma en que emite la información y el contenido de los mensajes, así como también la manera en la que los empleados los interpretan, que se verá reflejado en las interacciones que emprendan con sus compañeros (Hajro et al., 2014).

Siguiendo con los aspectos actitudinales, muchos estudios que basaron su investigación en variables organizacionales como el clima, la cultura y la comunicación destacaron además la relevancia de las actitudes personales de los integrantes de los equipos de trabajo, es decir, que existe una correlación entre el ambiente

que se plantea en los grupos y los *valores personales* de cada integrante. Así, Rabl et al. (2018) consideran que los empleados que tienen valores personales coincidentes con la diversidad contribuirán en mayor medida a la productividad efectiva en equipos de trabajo diversos. Este enfoque ético personal implica apertura, responsabilidad, sentido de la equidad y conciencia sobre la importancia del aprendizaje en el ámbito laboral. Agregan Klein et al. (2011) que un equipo en el que priman estos valores tiene mayores probabilidades de desarrollar una identidad compartida y un sentido de pertenencia a la empresa.

Finalmente, aclarando que son muchas más las variables que se pueden incluir como causantes de diversidad organizacional, se encontró en los textos seleccionados al *contexto*. Backman y Kohlhase (2021) mencionan específicamente a la vertiente social del contexto, entendiendo que cuanto mayor gente heterogénea haya en la ciudad o región en la que se encuentra inserta la organización, más fácil será desarrollar estrategias de gestión de equipos diversos. Por otro lado, Linton (2017) se refiere al entorno social y al político-legal orientado al rubro al que se dedica la organización. Desde este punto, estudiando el sistema penitenciario en particular basan su trabajo en la afectación que produce el medio externo en dicha institución y cómo los equipos modifican su forma de relacionarse tanto producto de la presión social que impera sobre ellos como por la normativa y las políticas estatales que deben acatar.

Con respecto a las variables señaladas como consecuencia de la diversidad, algunos autores las consideran aspectos a favor de la diversidad y otros como dificultades u obstáculos que producen los equipos diversos versus los homofílicos. Concretamente, se identificaron como ventajas la posibilidad de generar aprendizaje de equipo, aumentar la eficacia o rendimiento grupal, favorecer la innovación y creatividad, mientras que la posibilidad del surgimiento de nuevos conflictos es el principal obstáculo marcado por varios autores. Sin embargo, tanto el conflicto como la creatividad son variables en las cuales los autores no coinciden en forma unánime.

El *aprendizaje en equipos* diversos se produce, según Hajro et al. (2017), a partir del intercambio de conocimientos. Los autores lo definen como un proceso en el cual los conocimientos técnicos, la información y las perspectivas se comparten a partir de las interacciones y el debate. Además, añaden que este mecanismo podría beneficiar a la organización en términos de eficacia.

Con respecto a la *innovación y creatividad*, muchos de los autores seleccionados abordan dicha temática en relación a la diversidad, tanto por ser el tema principal de sus trabajos o como consecuencia de analizar los beneficios y dificultades de los equipos heterogéneos. Shin et al. (2012) plantean como uno de los requisitos de la creatividad el pensamiento divergente, el aporte desde distintas perspectivas y la combinación de personas y objetos que *a priori* parecieran no estar relacionados pero que, al analizarlos en conjunto, se pueden encontrar las conexiones necesarias para llegar a un proceso o producto nuevo. Backman y Kohlhase (2021) van más allá en esta relación y estudian la forma en que la fuerza laboral diversa puede unirse para crear nuevas empresas, es decir, analiza las diferencias de personas que podrían ser los emprendedores futuros y crear productos o servicios innovadores. En su estudio, las autoras profundizan las ventajas de las empresas nuevas (crecimiento del empleo, más productividad y mayor innovación) vinculándolas con los beneficios de la diversidad. En contraste, Lin y Li (2020) plantean que la diversidad es un recurso valioso a nivel de creatividad individual pero que muchas veces esta ventaja no se ve representada en la creatividad del equipo, sino que queda en el plano individual o solo se manifiesta en el talento particular de un empleado.

El *conflicto* apareció en muchos de los textos objeto del presente trabajo. Una primera vertiente destaca la tendencia de los equipos diversos a producir conflictos de índole social, produciendo daños en su cohesión, la integración y, consecuentemente, afectando la creatividad o el clima organizacional (Lin y Li, 2020). Esta perspectiva está relacionada con el concepto de homofilia, según el cual, cuando las personas no logran identificarse o detectar puntos en común con sus compañeros, pueden desencadenarse conflictos o fricciones vinculares. No obstante, otros autores enunciaron aspectos optimistas de las situaciones conflictivas. Nishii et al. (2013) plantean que estas pueden denotar dificultades en la forma de entenderse y proponen el desarrollo de competencias colectivas y culturales para mejorar los vínculos en el trabajo, siempre y cuando la organización fomente un clima inclusivo. Otra propuesta para resolver estas situaciones radica en promover el debate y el diálogo entre empleados de modo que puedan llegar a un acuerdo considerado beneficioso para la organización (Rabl et al., 2018).

Para finalizar, si bien la *eficacia y el rendimiento del equipo* ha sido mencionado por la mayoría de los autores, se sintetiza el aporte de estos con lo mencionado por Rabl et al. (2018), que iluminan la idea de

que tener empleados conscientes, abiertos y adheridos a los preceptos éticos de la organización puede ser un vehículo para que los equipos diversos utilicen lo mejor de cada una de sus diferencias para transformarlo en mejor desempeño de equipo. En este proceso de cambio, la predisposición al aprendizaje y la integración parece ser el camino que vislumbran los autores para encontrar las ventajas en los equipos diversos.

## Discusión y Conclusiones

La diversidad en las organizaciones parece ser uno de los temas de mayor desarrollo en la actualidad en el área del comportamiento. Desde la inclusión en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) elaborados por Naciones Unidas (fundamentalmente el 5 sobre equidad de género y el 10 que se refiere a reducción de desigualdades) hasta los avances normativos que ha habido en materia de inclusión y equidad, la preocupación por estos aspectos sociales fue en aumento. También pudo verse el desacuerdo entre los principales exponentes de la temática tanto en el planteo de hipótesis como en los resultados obtenidos con sus muestras. Sin embargo, esta situación no se debe considerar como una inconsistencia que ponga en jaque a la importancia de la diversidad en los equipos de trabajo, sino que más bien se debe tomar conciencia de que cada organización es distinta, se encuentra inmersa en diferentes contextos temporales y geográficos y puede aprovechar los beneficios de la diversidad de manera diferente a otras.

Por otro lado, se destaca la importancia de comenzar a explorar nuevas organizaciones para detectar la existencia o no de diversidad en sus equipos y la forma en que canalizan sus ventajas. Es decir, si bien los trabajos abordaron empresas de diferentes rubros comerciales, siempre se trató de entidades grandes, con multiplicidad de equipos de trabajo internos y del ámbito privado. En este sentido, el estudio del sistema penitenciario, así como el de la fuerza laboral diversa para conformar nuevas empresas son iniciativas que permiten pensar en otras maneras de analizar el fenómeno. En Argentina, la gran mayoría de las empresas son Pymes y aun así cuentan con equipos de trabajo diversos, por lo que una línea de investigación futura podría ser indagar sobre la diversidad en Pymes nacionales y proponer algún modelo de gestión que las incluya.

El aporte de las variables que condicionan a la diversidad pasa por la toma de conciencia por parte de los dirigentes de las organizaciones sobre cuáles son los que más interfieren en sus colaboradores y cómo podría mejorar cada uno de ellos. El punto de partida, sin lugar a dudas, es el estilo de liderazgo que como cabeza del equipo proponen los supervisores, quienes fueron señalados en sucesivos trabajos como los responsables de que los beneficios de la diversidad se trasladen o no en el rendimiento del equipo.

El análisis de los factores causantes de diversidad sugiere la posibilidad de categorizar a las variables en aquellas que deben gestionarse al momento de incorporar a una persona nueva a un equipo de trabajo, por ejemplo, los valores personales y culturales, así como también su creatividad individual, y aquellas cuyo monitoreo debe ser constante, y plantearse cambios en el caso de que los resultados no sean los esperados. Aquí, encontramos el liderazgo, la comunicación, la cultura y el clima. Inclusive puede añadirse un tercer estamento que integre aquellas que no pueden controlarse totalmente pero ante las cuales la organización puede proponer medidas de adaptación, fundamentalmente referidas a los factores contextuales.

Quizás el punto de inicio de la gestión de la diversidad sea preguntarse qué buscan concretamente los empresarios con ella. Marchant Ramírez y Del Río León (2008) proponen una intención posible que es la de potenciar las diferencias culturales para que esto se traduzca en mejor desempeño y no se generen inhibiciones en los trabajadores por considerarse distintos. En la misma línea, Cox et al. (1991, como se cita en Bacharach et al., 2005) proponen que las organizaciones que buscan la diversidad de empleados a menudo lo hacen para mejorar sus reservas de capital humano y social y para ampliar la gama de perspectivas consideradas en toma de decisiones. Desde otra perspectiva, Oliverio et al. (2019) agregan otros dos motivos que pueden llevar a los líderes a recurrir a equipos diversos que son mejorar la imagen o cumplir una norma ya sea legal o ética. En adherencia a esta concepción Pin Arboledas et al. (2007) plantean que la diversidad en las empresas es un imperativo ético, puesto que estas son consideradas instituciones sociales generadoras de desarrollo personal y humano.

La contribución de este artículo pasó por presentar la situación actual de los principales estudios empíricos sobre la temática, demostrando que es un área en permanente cambio y con resultados disímiles



pero que siempre aportan categorías del conocimiento. Otro vacío del conocimiento detectado pasa por unificar indicadores de diversidad que permitan medir las mismas variables en diferentes organizaciones, ya que en los estudios analizados cada autor definía sus propias métricas para referirse al fenómeno. Tanto los trabajos que estudian la gestión de la diversidad, como los que estudian sus condicionantes, beneficios y motivos que llevan a desarrollarla proponen el desafío de seguir ampliando este abanico que, en definitiva, busca apuntar a la sustentabilidad social, que parece ser la única salida a la supervivencia de la ciudadanía y de las organizaciones, ante el imperante contexto de inestabilidad.

Sin embargo, al tratarse de una investigación inicial, se proponen otras líneas que podrían explorarse en futuros trabajos desde el punto de vista metodológico, por ejemplo, ampliando la muestra de trabajos, flexibilizando las estrategias de búsqueda y así incluir otras revistas académicas y también estudiando la correlación de la diversidad con otras variables organizacionales además del desempeño grupal, como podría ser la vinculación posible entre el aumento de ganancias empresariales en relación al aumento de personas diversas. Desde el punto de vista conceptual, es menester indagar sobre indicadores de diversidad que permitan hablar de datos cuantitativos y concretos, no solo de diversidad demográfica, sino también buscar modelos que permitan medir la diversidad cognitiva, establecer parámetros objetivo en cada organización y proponer acciones de desarrollo de diversidad cuyos resultados puedan verse plasmados en un reporte o indicador de gestión. Con respecto a esta última mención, la literatura sobre indicadores de diversidad es muy basta, pero no presenta un esquema unificado de indicadores más allá de los provistos por instituciones de relevancia internacional como Naciones Unidas y la Organización Internacional del Trabajo. Tal es así que profundizar sobre estos indicadores o desmenuzar el concepto de diversidad en sus subcampos podrían ser futuras líneas de investigación, así como también realizar una comparación en el efecto de equipos diversos en el ámbito laboral con el educativo, entendiendo a la educación como formadora de los integrantes de equipos de trabajo futuros de las empresas.

## Referencias

- Bacharach, S. B., Bamberger, P. A. y Vashdi, D. (2005). Diversity and homophily at work: Supportive relations among White and African-American peers. *Academy of Management Journal*, 48(4), 619-644. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17843942>
- Backman, M. y Kohlhase, J. E. (2021). Labor force diversity and new firm formation. *The Annals of Regional Science*, 68, 9-28.
- Chinchilla, N. y Cruz, H. (2011). Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque. *Revista Empresa y Humanismo*, 14(1), 47-79.
- Devalle de Rendo, A. y Vega, V. (1999). *Una escuela en y para la diversidad: el entramado de la diversidad*. Aique.
- Drach-Zahavy, A. y Trogan, R. (2013). ¿Los opuestos se atraen o atacan? El papel moderador del clima de diversidad en la relación entre diversidad y agresión interpersonal del equipo. *Revista de Psicología de la Salud Ocupacional*, 18(4), 449.
- Dubin, K. A. (2008). Gestión de la diversidad. *Education*, 7(3), 356-372.
- Hajro, A., Gibson, C.B. y Pudelko, M. (2017). Knowledge exchange processes in multicultural teams: linking organizational diversity climates to teams' effectiveness. *Academy of Management Journal*, 60(1), 345-372. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0442>
- Harrison, D. A., Price, K. H. y Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effect of surface-versus deep-level diversity on group cohesiveness. *Academy of Management Journal*, 41, 96–107.

- Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo. (s.f.). *Gestión de las diversidades en las organizaciones del ámbito laboral*. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la República Argentina.
- Kearney, E., Gebert, D. y Voelpel, S. C. (2009). When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, 52(3), 581–598. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.41331431>
- Klein, K., Knight, A., Ziegert, J., Chong-Lim, B. y Saltz, J. (2011). When team members' values differ: The moderating role of team leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(1), 25-36. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.08.004>
- Lin, C. J. y Li, C. R. (2020). Efectos diferenciales de la diversidad de la experiencia a nivel de equipo y la disimilitud de la experiencia a nivel individual en la creatividad: el papel moderador de las habilidades sociales de los miembros y el comportamiento social del líder. *Current Psychology*, 41, 2927-2937. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00813-1>
- Linton, K. (2017). Comprender las perspectivas duales sobre la diversidad de la fuerza laboral en un servicio de policía británico. *Academy of Management Journal*, 2017(1), 1-34.
- Marchant Ramírez, L. y Del Río León, A. (2008). Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones. *Ciencias Sociales Online*, 5(1), 53-70.
- Martín Alcázar, F., Romero Fernández, P. M. y Sánchez Gardey, G. (2006). Modelo explicativo de la influencia de la diversidad sobre el desempeño de los grupos de trabajo. El efecto moderador de la dirección estratégica de los Recursos Humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), 225-250.
- Mohammed, S. y Nadkarni, S. (2011). Temporal diversity and team performance: The moderating role of team temporal leadership. *Academy of Management Journal*, 54(3), 489-508. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967991>
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Oliverio, E., Consolí, E. S. y Colacioppo, P. (2019). Políticas de diversidad en las empresas argentinas. En N. Gorrochategui, V. Martins de Oliveira y N. Stevenson Palamara (Comps.), *Responsabilidad social de las organizaciones (RSO)* (pp. 209-220). RIL editores.
- Pin Arboledas, J. R., García-Lombardía, P. y de Irujo, Á. G. (2007). *Libro Blanco sobre la Gestión de la Diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas*. IESE Business School.
- Pitts, D. W. (2006). Modeling the impact of diversity management. *Review of Public Personnel Administration*, 26(3), 245-268. <https://doi.org/10.1177/0734371X05278491>
- Rabl, T., Triana, M., Byun, S.Y. y Bosch, L. (2018). Diversity management efforts as an ethical responsibility: How employees' perceptions of an organizational integration and learning approach to diversity affect employee behavior. *Journal of Business Ethics*, 161, 531–550. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3849-7>
- Randel, A. y Jaussi, K. (2003). Functional background identity, diversity, and individual performance in cross-functional teams. *Academy of Management Journal*, 46(6), 763–774.

- Shin, S. J., Kim, T.-Y., Lee, J.-Y. y Bian, L. (2012). Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of Management Journal*, 55(1), 197–212. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0270>
- Swann, W. B., Polzer, J. T., Seyle, D. C. y Ko, S. J. (2004). Finding value in diversity: Verification of personal and social self-views in diverse groups. *Academy of Management Review*, 29(1), 9-27. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.11851702>
- Vinsennau, D. J. y Simonetta, C. D. (2019). Organizaciones y diversidad: una mirada en el ideario de estudiantes de grado y postgrado. *Revista ADENAG*, (9).