

La diversidad en los equipos de alta dirección

Carlos Rodríguez-Lluesma

Miguel Martín

Marta Elvira

El concepto “diversidad” goza de buena fama, en general, pero casi todos hemos oído opiniones del tipo: “Años y años acudiendo a seminarios de concienciación e inclusión social, y la cuenta de resultados no se ha visto incrementada en un céntimo” o “Dijeron que las soluciones serían mejores, pero yo sigo trabajando igual y la innovación ha sido la misma”. La academia apoya esta discrepancia entre la teoría buscada en el mundo empresarial y la realidad práctica obtenida. En esta nota técnica, analizaremos los efectos positivos y negativos de la heterogeneidad en los equipos de alta dirección (EAD), encargados de tomar las decisiones estratégicas de la empresa.

Introducción: diversidad y equipos

Carrell y Mann (1995) señalan que no hay una definición exacta de los grupos incluidos en el concepto de “diversidad en la fuerza laboral”. Se puede utilizar una definición amplia, no la de Melkonian (1995), que sitúa la diversidad en cómo las diferencias interpersonales pueden afectar a la tarea o a la relación dentro de la organización; o la de Jackson, Joshi y Erhardt (2003), quienes redefinen la diversidad como el grado de similitudes y diferencias existentes entre los miembros de un grupo o equipo. Por otro lado, Auh y Menguc (2005) entienden la diversidad como la existencia de diferencias o variaciones demográficas dentro de un grupo, categorizando a las personas en función de ciertos atributos. De esta forma, la diversidad de un grupo se mediría, exclusivamente, en función de las diferencias demográficas. Esta diferencia en las definiciones puede deberse al campo de estudio de cada autor. Mientras que los primeros se centran en el conjunto de la organización, los segundos la abordan desde el punto de vista del marketing. Para este estudio, analizaremos un rango más amplio de la diversidad en los EAD, haciendo especial hincapié en aquellos temas pertinentes para estos y su gestión de la compañía.

Nota técnica preparada por el profesor Carlos Rodríguez-Lluesma, Miguel Martín, case writer, y la profesora Marta Elvira. Febrero de 2019.

Copyright © 2019 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

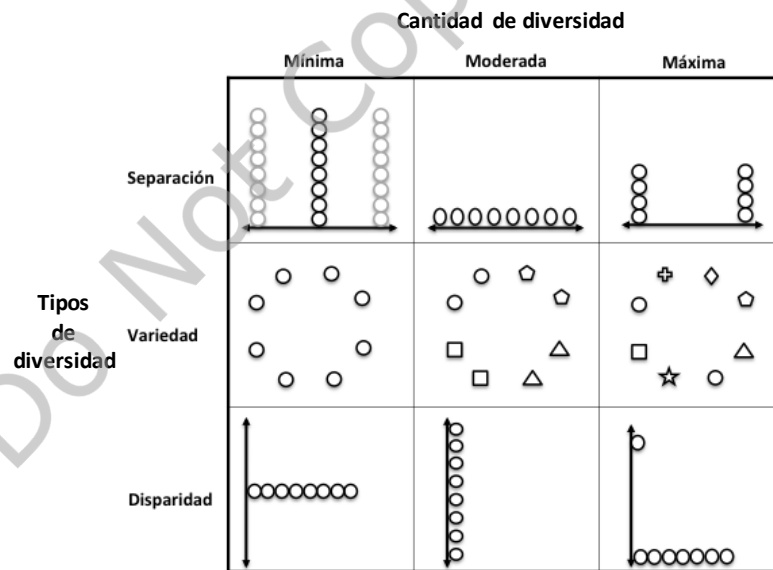
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 1/2/19

Loden (1996, 2012) clasifica las dimensiones de diversidad en dos grupos: primarias (edad, clase social, sexo y raza, entre otros) y secundarias (p. ej., estilo de comunicación, estatus familiar, papel y nivel en la organización, experiencia laboral y estilo de trabajo). De manera similar, Phillips, Northcraft y Neale (2006) distinguen entre diferencias superficiales (raza, etnia...) y profundas (experiencias, preferencias y valores). Los estudios de Banks (2009); de Hon, Weigold, y Chance (1999); así como los de Unzueta, Knowles y Ho (2012) apuntan a la raza, la etnia y el sexo como dimensiones centrales de la diversidad, centrándose, únicamente, en una parte de las que Loden considera primarias. En lo referente a la diversidad en EAD, los autores han centrado sus estudios en la heterogeneidad de edad, sexo, cultural y clase social.

Harrison y Klein (2007) indican que muchos autores acuñan el término “diversidad” como sinónimo de “heterogeneidad”, “disimilitud” y “dispersión”. En su estudio, utilizan “diversidad” para describir las diferencias entre miembros de una unidad con respecto a un atributo común: tiempo de pertenencia a la compañía, etnia, consciencia y actitud para la tarea o el salario. Para ello, señalan tres tipos de diversidad: separación, variedad y disparidad de sus miembros (véase la **Figura 1**), pudiendo ser esta diversidad mínima, media y máxima. Conocer la posición de los miembros del equipo con respecto a estas medidas será de utilidad a la hora de dirigir y gestionar un EAD heterogéneo.

Figura 1
Representación de tres significados de diversidad dentro de unidades de trabajo, de acuerdo con tipos y cantidades de diversidad



Fuente: Harrison y Klein (2007).

Finkelstein, Hambrick, y Cannella (2008) definen el EAD como un grupo relativamente pequeño de los ejecutivos de mayor rango —y, por tanto, más influyentes— de la organización. Con anterioridad, Hambrick y Mason (1984) habían demostrado que las características individuales de sus miembros ejercen un influjo directo sobre los resultados de la compañía, lo cual no es sorprendente, al ser el EAD el que marca la estrategia de la organización en el largo plazo y vigilar su cumplimiento en el corto. Estos y otros estudios iniciales suscitaron numerosas investigaciones que buscaban determinar si la diversidad de características en los equipos, en general, y, en los EAD, en particular, influía en los resultados de la empresa.



En esta nota técnica sobre la diversidad en la alta dirección, nos centraremos en la diversidad de edad, sexo, cultural y de clase social, por ser las consideradas centrales en la bibliografía existente. Comenzaremos exponiendo los efectos positivos y negativos de la diversidad, para continuar explicando cada una de las ventajas e inconvenientes de la homogeneidad y la heterogeneidad en cada uno de los cuatro tipos de diversidad. Por último, expondremos unas pautas para fomentar los beneficios de la diversidad y corregir sus efectos negativos.

Efectos positivos y negativos de la diversidad en el EAD

La diversidad ejerce efectos tanto positivos como negativos sobre los equipos, incluyendo los EAD (Homberg y Bui, 2013), Bantel y Jackson (1989), Van Knippenberg, Dreu y Homan (2004), y Williams y O'Reilly (1998) han estudiado los principales efectos positivos de los grupos heterogéneos. Entre ellos, se encuentran una mayor cantidad de información y una perspectiva colectiva más amplia. La diversidad de experiencias, sexo y edad proporcionan perspectivas complementarias, puesto que los círculos de influencia y actuación a los que pertenecen estas personas son distintos, así como las actividades complementarias que realizan. De estas actividades y círculos, surgen maneras comunes de pensar y actuar diferentes a los puntos de vista del resto del EAD, que, puestos en común, suelen generar una variedad de soluciones para un mismo problema. Estos tres factores conforman el punto de vista, pensamiento y actuación de cada individuo; y, cuando estos son lo suficientemente distintos, el equipo dispone de una mayor amplitud de perspectivas y modos de actuación. Enfrentarse a los problemas, con esta mayor amplitud, permite una generación mayor de alternativas y un conjunto más rico de criterios, permitiendo actuar en mayor sintonía con la situación y los fines de la empresa.

Sin embargo, la heterogeneidad interna del EAD puede también propiciar efectos negativos. Allport (1954) y Williams y O'Reilly (1998) apuntan que estos equipos, si no llegan a un punto de vista mínimamente compartido, ven aumentada su incertidumbre en la toma de decisiones y, con ello, son más propensos a conflictos personales, que, a su vez, dificultan la expresión de una guía comprensible para el resto de la organización. Además, la calidad en la toma de decisiones disminuye conforme desciende la identificación con el grupo, ya que los participantes sienten una mayor incomodidad e incompreensión al expresar sus ideas y opiniones.

En el resto de esta nota técnica, detallaremos los efectos de distintos tipos de diversidad sobre el rendimiento de los equipos, con especial atención a los de alta dirección.

Diversidad generacional

Como señalan Bantel y Jackson (1989), la socialización e integración en la organización se obtienen como resultado de la pertenencia al grupo por edad o por la antigüedad en la compañía (McCain, O'Reilly y Pfeffer, 1983). Es lógico pensar que, a mayor tiempo de estancia en la compañía, mayor edad, y que, por tanto, los resultados de la integración van de la mano. De esta forma, los EAD homogéneos en edad o antigüedad en la empresa disfrutan de una mayor integración y cohesión. Por otra parte, la perspectiva con la que se observan los problemas cambia con la edad (Elder, 1975), adquiriendo, habitualmente, aversión al riesgo de manera directa.

Luo, Kanuri y Andrews (2013) exponen que, cuando un CEO llega al puesto, se centra en ganar experiencia, a la vez que recaba información, tanto de fuentes externas (consumidores) como de fuentes internas (trabajadores). Por ello, es más propenso a generar ideas y soluciones innovadoras. Con el paso del tiempo, se centra en sus redes internas, prestando menor atención