

# Estudio empírico sobre la influencia de la diversidad demográfica y funcional de los recursos humanos

**Mercedes Redondo Cristóbal**

*Profesora de la Facultad de Ciencias del Trabajo.  
Universidad de Valladolid*

**Francisco Javier Jimeno de la Maza**

*Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.  
Universidad de Valladolid*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Juan Pablo Borregón Baños, doña Gloria Castaño Collado, doña Celia Gutiérrez Valero, doña Gloria Iglesias Jiménez y don Alfonso Jiménez.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

## Extracto

Durante los últimos tiempos, en la literatura empírica encuadrada en las áreas disciplinares relacionadas con los recursos humanos se ha mostrado una creciente atención hacia el tema de la influencia de la diversidad que exhiben los equipos de trabajo, llegando a evidencias no concluyentes en las que se observan efectos de signo contrario, tanto positivos como negativos, o que incluso parecen apuntar a la inexistencia de impacto alguno que se deba a esta circunstancia. Como extensión a las aportaciones que nos preceden, en el presente trabajo se sitúa el foco en el alcance de las repercusiones de la diversidad a nivel de la organización en su conjunto, partiendo de una revisión de algunos de los argumentos explicativos de más amplia aceptación que permiten fundamentar la hipótesis que presupone una vinculación entre composición diversa de un grupo y su desempeño, con particular énfasis en los planteamientos de la demografía organizacional y relacional, en combinación con los enfoques de procesamiento de información. A tal fin, se efectúa un estudio empírico, mediante la aplicación de técnicas estadísticas, en el que se analiza la influencia de la diversidad demográfica y funcional de los recursos humanos sobre variables representativas del desempeño o del logro de éxito financiero en empresas españolas. Los datos utilizados corresponden a una amplia muestra de firmas y abarcan el periodo comprendido entre los años 2008-2016, etapa de particular interés por la problemática derivada de las tensiones macro que afectaba al tejido corporativo. Los resultados obtenidos son indicativos de una significación de las variables de diversidad, en lo relativo a su influencia positiva sobre resultados empresariales y sobre el volumen de la cifra de negocios.

**Palabras clave:** diversidad; demografía organizacional; composición equipos de trabajo.

Fecha de entrada: 03-05-2018 / Fecha de aceptación: 10-07-2018

**Cómo citar:** Redondo Cristóbal, M. y Jimeno de la Maza, F. J. (2019). Estudio empírico sobre la influencia de la diversidad demográfica y funcional de los recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 435, 217-245.



# Empirical study on the influence of demographic and functional diversity in human resources

Mercedes Redondo Cristóbal

Francisco Javier Jimeno de la Maza

## Abstract

The influence of workgroup diversity has aroused a growing interest in empirical literature on the field of human resources. However, previous research shows inconclusive findings, both positive and negative effects, and even some works do not evidence any impact. Extending previous studies, we analyse the influence of diversity at an organisational level. For that purpose, we first review some of the most accepted rationales regarding to the linkage between diverse composition in organizational groups and performance. We emphasize on some leading and specific approaches such as the organizational demography perspective and the relational demography research, additionally to the viewpoint of the information processing and decision making perspective. Using statistical methods, we present an empirical study in order to test whether both functional and gender diversity of human resources affects performance and financial success objectives. We use a sample of Spanish firms during the 2008-2016 years, which is particularly interesting due to the crisis affecting the business world along such period. The results of our study indicate that diversity has a significant positive influence both on company outcomes and on sales volume.

**Keywords:** diversity; organizational demography; workgroup composition.

**Citation:** Redondo Cristóbal, M. y Jimeno de la Maza, F. J. (2019). Empirical study on the influence of demographic and functional diversity in human resources. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 435, 217-245.





## Sumario

1. Introducción
  2. Fundamentación de la influencia de la diversidad en el ámbito organizacional
  3. Categorizaciones convencionales de la diversidad de los recursos humanos
  4. Composición demográfica, dinámica interna grupal y procesamiento de información
  5. El debate en torno al sentido de los efectos de la diversidad de los equipos de trabajo
  6. Análisis empírico
    - 6.1. Hipótesis
    - 6.2. Muestra y variables utilizadas
    - 6.3. Metodología
    - 6.4. Análisis descriptivo
    - 6.5. Análisis multivariante
  7. Conclusiones
- Referencias bibliográficas

## 1. Introducción

Hoy en día, la temática de la diversidad ha conseguido un notable protagonismo que no atañe únicamente al campo académico y a la esfera de la práctica de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, sino que se extiende también hasta alcanzar una creciente popularidad en ciertos medios de comunicación especializados o en ámbitos como el de la divulgación, la formación o la sensibilización. La relevancia que adquiere este tópico encuentra adecuada justificación en multiplicidad de factores, siendo uno de los más perceptibles el patrón demográfico contemporáneo que de ordinario caracteriza a la fuerza laboral de los países industrializados. Así, son ya muchas las organizaciones que actúan en un mundo globalizado cuyos recursos humanos se distinguen por contar con perfiles variados, tanto en lo referente a atributos personales de prominencia visible como en lo que respecta a trayectoria vital o a procedencia cultural. De esta forma, en consonancia con la distribución poblacional de la sociedad moderna, la heterogeneidad en la composición de equipos y grupos de trabajo aparece en la actualidad como una habitual seña de identidad, en la medida en que resulta común integrar a profesionales variados en cuanto a edad, género, nacionalidad, origen étnico, estrato social o itinerario formativo y profesional. A resultas de que la realidad corporativa manifiesta por lo general una cada vez más usual diversidad en sus recursos humanos, esta característica se convierte también en los últimos tiempos en foco de interés destacado para distintas áreas disciplinares de la literatura académica, que han dirigido su atención hacia distintos aspectos relacionados con el análisis de los efectos y el impacto de las distribuciones o la composición de equipos de trabajo y de organizaciones.

El «valor de la diversidad» de un equipo de trabajo, sea en relación con una escala aceptable de referencia, o bien en términos comparativos, se configura posiblemente como la cuestión que haya sido más intensamente tratada y debatida en torno a este tópico de análisis, dadas las implicaciones prácticas que conlleva para las funciones de dirección de recursos humanos. Por ello, numerosos estudios e investigaciones que se han llevado a cabo han indagado sobre aspectos que pueden incidir en la valoración de las composiciones diversas, bien sea por la aportación de una contribución tangible que derive de la disponibilidad de un mayor rango de talento, o bien porque otorga un valor simbólico, como aquel que descansa en una buena reputación corporativa que permite reforzar el compromiso organizacional y que redunde en la satisfacción laboral de unos empleados orgullosos de trabajar en esa empresa. En última instancia, ha de presumirse que el aspecto de ese potencial impacto favorable de la diversidad sobre el desempeño se puede enfocar desde la traducción inmediata en ventajas obtenidas por una repercusión directa a escala de las unidades gru-

pales, pero también es previsible que las ganancias en eficiencia trasciendan al nivel de la entidad en su conjunto. A este respecto, la literatura señala distintas razones para sostener tales suposiciones; así, y en una aproximación primaria, la falta de diversidad de los recursos humanos pudiera estar reflejando las consecuencias perjudiciales de una elección sesgada o lejos del óptimo deseable, en el marco de una lógica productiva que recomienda decantarse por el mérito objetivo como la referencia primordial a considerar en cualquier procedimiento de selección. Adicionalmente, la racionalidad estadística sugiere que los equipos organizacionales con composiciones heterogéneas alientan unas mayores oportunidades de favorecer la utilización de una superior variedad de capacidades disponibles. De hecho, este tipo de consideraciones va a conectar estrechamente con las «razones de negocio» o «*business case*», que establecerán la premisa de partida de numerosos estudios empresariales que abordan el análisis de los efectos derivados del grado de diversidad de los recursos humanos que componen una organización.

En este sentido, han sido numerosos los estudios empíricos que han dirigido sus esfuerzos a examinar el alcance de la influencia que puede esperarse de un grupo de recursos humanos que cuenta con una elevada diversidad de características, como bien puede documentarse a través de distintas revisiones de la literatura y metaanálisis como los de Williams y O'Reilly (1998), Jackson, Joshi y Erhardt (2003), De Abreu, Sastre y Roig (2007), Omanović (2011) o el más reciente de Roberson, Ryan y Ragins (2017). Sin embargo, los resultados obtenidos por los trabajos académicos ofrecen evidencias no concluyentes, pues en ocasiones muestran efectos positivos para el desempeño grupal u organizacional, pero no siempre confirman los hipotéticos beneficios sobre el rendimiento que se insinúan habitualmente desde la retórica popular. Por lo tanto, parece que la cuestión del valor de la diversidad permanece todavía abierta a que se profundice en las investigaciones en este campo.

Considerando los argumentos que sugieren que esa ambigüedad de resultados que se observa en relación con los efectos de la diversidad de los recursos humanos obedece a circunstancias contingentes que caracterizan al entorno organizacional, en el presente trabajo se pretende extender las contribuciones que nos preceden mediante la realización de un estudio empírico del impacto de dos vertientes de la diversidad, que serían la demográfica y la funcional, analizando su influencia sobre ciertas variables de desempeño o de cumplimiento de objetivos corporativos. Para ello, se ha utilizado una amplia muestra de empresas españolas cuyos datos extraídos corresponden al periodo comprendido entre los años 2008 y 2016, el cual resulta de particular interés en tanto que abarca unos ejercicios económicos en los que el tejido productivo atravesó una etapa de crisis general que se acompañó de importantes dificultades en la situación de la fuerza laboral en su conjunto.

El resto del trabajo se estructura de la siguiente manera; en primer término, y en los epígrafes 2, 3, 4 y 5, se realiza un recorrido a través del marco explicativo de referencia para fundamentar la formulación de hipótesis relativas a las expectativas de influencia sobre el desempeño que se asocian a distintas dimensiones de la diversidad de los recursos humanos, exponiéndose también los principales argumentos que sirven de apoyo para infe-

rir cuál es el sentido de su proyección. Posteriormente, en la parte del estudio empírico, y tras detallarse la metodología y las características de la muestra empleada, se presentan los resultados obtenidos y se discuten a la luz de los planteamientos teóricos. Finalmente, se reflejan las conclusiones más destacables.

## 2. Fundamentación de la influencia de la diversidad en el ámbito organizacional

El denominado «*business case*», acepción anglosajona que alude a las motivaciones de negocio, constituye un habitual eje de apoyo que articula muchos de los planteamientos tradicionales de la literatura organizacional que se ha venido a ocupar de analizar los efectos de la diversidad de los recursos humanos. En este sentido, Daily y Dalton (2003) contemplan la diversidad en las estructuras corporativas como un «imperativo de negocio», que afecta a múltiples procesos organizacionales en tres vertientes: (1) las vinculadas a recursos, ya que las empresas precisan de la totalidad de talento profesional a su alcance, a fin de enfrentarse a retos emergentes de un entorno caracterizado por la complejidad, la globalización y el cambio; (2) las referidas a la emisión de señales que envuelven un mensaje que sugiere un compromiso de responsabilidad corporativa con valores extensamente compartidos en el entorno social, como los de igualdad y de no discriminación; y (3) las relacionadas con oportunidades de articular una respuesta a las demandas de integrantes de perfiles diversos, en aras de impulsar la eficiencia de los procesos de dirección y gestión de los recursos humanos.

Robinson y Dechant (1997) también sostienen que el argumento de la ventaja económica de la diversidad de la fuerza laboral se construye a partir de razones que atienden a la proyección positiva de su influencia a escala corporativa, mencionando aspectos como los que siguen: (1) el hecho de integrar perfiles de distinta trayectoria proporciona una adaptación estratégica que se halla alineada con la heterogeneidad poblacional que caracteriza a los mercados contemporáneos, lo cual habilita para el establecimiento de relaciones más fructíferas con partes interesadas como proveedores, clientela, financiadores o potenciales recursos humanos a reclutar en el futuro; (2) los equipos organizacionales que cuentan con una mayor variedad también suelen mostrar una especial aptitud para la consecución de ventajas en el eficiente empleo del talento, a causa de que disponen de un rango más extenso de capacidades, perspectivas analíticas y cognitivas, fórmulas de liderazgo, funcionalidades, conocimiento del negocio o contactos profesionales; (3) la diversidad se acaba manifestando como una de las características más eficaces y efectivas en situaciones no rutinarias o de turbulencia y crisis, puesto que la pluralidad de puntos de vista permite el empleo de mayor cantidad, calidad y variedad de información útil a la hora de proponer soluciones; (4) las composiciones diversas parecen más sensibles a la implantación de estilos de liderazgo que se acomoden a aquellos contextos que están más expuestos a la globalización o al cambio acelerado; y (5) son numerosas las ocasiones en las que la diversidad se configura como un elemento que faculta para el establecimiento de vínculos sólidos y

exitosos con el entorno, en particular cuando la organización se caracteriza por una especial exposición al escrutinio público, sirviendo en estos casos como una valiosa fuente para atesorar o favorecer intangibles como el de la reputación corporativa.

No obstante, y aunque a lo largo de las últimas décadas se haya despertado una indiscutible atención en torno a los estudios sobre la diversidad y su influencia, algunos de ellos centrados en casos concretos de empresas reales, desde el punto de vista de la fundamentación teórica, no parece haberse llegado a plantear un único marco explicativo integral de completa aceptación en el campo académico. Por el contrario, son usuales las aproximaciones multidisciplinarias que reúnen planteamientos de procedencia ecléctica, que combinan visiones como las relativas a paradigmas conductuales, teorías del liderazgo, enfoques estratégicos, aportaciones de la demografía organizacional o de la literatura de género y organizaciones, entre otros (Roberson *et al.*, 2017). En este sentido, en la revisión sobre el estado de la cuestión que realizan Ragins y González (2003), se propone una esquematización de tales perspectivas teóricas, aglutinándolas bajo la consideración de dos enfoques primarios: (1) las microaproximaciones, con un discurso argumental basado en la posición de cada agente involucrado y sus interacciones en el contexto de su grupo productivo de pertenencia o del equipo de trabajo en que se encuentra integrado, que tiene en cuenta las relaciones grupales formales e informales que se tejen en función de la proyección de identidades sociales diferenciadas en el seno del equipo y que considera tanto la aportación de cada individuo como la contribución colectiva; y (2) las macroaproximaciones, que se enfocan hacia el estudio de la diversidad en el contexto general del sistema social y organizacional en su conjunto.

A este respecto, también Omanović (2011) efectuaba una revisión de los paradigmas, metodologías y formalizaciones teóricas que daban soporte a los estudios de diversidad organizacional, en la que expresaba las dificultades con las que se había encontrado a la hora de efectuar una delimitación de las fronteras de un campo que no solamente presentaba una apreciable dispersión temática, sino que también encuentra su extensión hacia vertientes múltiples y divergentes. Por ello, y a efectos de intentar una sistematización, dicho autor realizó una propuesta de división temática de las principales líneas de estudio que se recoge en la tabla 1, y que distingue entre tres tradiciones predominantes: la interpretativa, la analítica y la alternativa o crítica.

El uso de la noción de diversidad en el terreno de la investigación empírica y experimental ha venido a representar una forma sencilla y fácilmente comprensible de poner de manifiesto el grado de alcance de ciertas diferencias de relevancia perceptible que muestran los recursos humanos que componen los grupos y equipos de una organización, o que forman parte de la misma globalmente (Jehn y Bezrukova, 2004). Dentro de esta tipología de trabajos, es posible distinguir entre dos subtipos principales: (1) la de los análisis descriptivos, que se basan en descripciones demográficas cuantitativas establecidas a partir de los atributos que caracterizan a los recursos humanos, bien mediante un simple recuento y cómputo basado en datos reales constatables de perfiles, o bien a través de instrumentos formalizados convencionales de obtención de información al respecto de situaciones simu-

ladas de entornos laborales o profesionales; y (2) la de los análisis correlacionales, que se dirigen a contrastar hipótesis relativas a la relación entre las medidas de diversidad y distintos indicadores de evaluación, logro o desempeño de la organización, a menudo concentrándose en los que representan un objetivo concreto de éxito financiero.

Tabla 1. Visiones paradigmáticas de la diversidad en las organizaciones

Perspectiva	Tradición analítica	Tradición interpretativa	Enfoques alternativos
Visión de la diversidad	Fenómeno universal, histórico y esencial	Fenómeno de construcción social (a través del lenguaje, símbolos y conductas expresados en el seno de la organización)	Construcción social, proceso histórico enmarcado en el contexto
Implicaciones para la investigación	Aproximación objetiva, enfoque dirigido hacia aspectos de estatus y que son generalizables	Enfoque subjetivo, centrado en el continuo de los procesos de interacción y en la comprensión de determinados eventos y agentes involucrados	Aproximación subjetiva, enfoque en el poder y en la dinámica de dominación, así como en el discurso retórico y las prácticas que promueven el aislamiento de miembros de la organización
Cuestiones relevantes	Problemas prácticos, con énfasis en la mejora de los grupos organizacionales, con orientación hacia el éxito y la <i>performance</i>	Temas relativos a cómo construir la diversidad, cómo aprovechar las diferencias o cómo gestionar la diversidad	Transformación de prácticas organizacionales, introducción del discurso de la diversidad en las estructuras de la organización
Métodos preferidos	Datos cuantitativos y contrastes de hipótesis	Fenomenología, metodologías etnográficas	Etnografía crítica
Posibles resultados e implicaciones para las organizaciones	Patrones metódicos, aspectos conductuales y repercusiones grupales	Compromiso organizacional, clima laboral, implementación de iniciativas de diversidad	Fomento de la participación y de la transformación de relaciones de poder y subordinación, orientación hacia erradicación de desigualdad, estereotipos y normas socioculturales

Fuente: Omanović (2011).

En el marco de los estudios empíricos y experimentales sobre diversidad, una de las líneas más destacables es la que se encuadra en los estudios de demografía organizacional, cuya sistematización se gesta a partir de Pfeffer (1983). De conformidad con las proposiciones tradicionales de esta área analítica, la distribución de ciertos atributos demográficos de los recursos humanos (especialmente de aquellos que guardan vínculo con características productivas) supone una referencia de primer orden para que se puedan establecer unas medidas cuantitativas de aproximación operativa a la diversidad (Van Knippenberg, De Dreu y Homan, 2004). Desde este prisma, y bajo la formulación básica de una hipótesis de causalidad conectada con la estructura demográfica que presenta una organización, cabría considerar la posibilidad de que las composiciones que se muestran diversas (en el sentido de que la distribución de determinadas características diferenciales de los individuos reflejan variedad y heterogeneidad) puedan acabar repercutiendo significativamente en el desarrollo de ciertos procesos organizacionales, así como en el resultado obtenido de los mismos. Cabe encontrar explicación para esta circunstancia en razón de que, en el seno de un equipo o unidad, la percepción de ciertas diferencias o similitudes en características demográficas de prominencia visible (que normalmente son aquellas vinculadas a atributos prototípicos de identidad social) sirve de señal espontánea de la idoneidad prototípica de conductas productivas. Así, es posible que, por parte de colegas, subordinados o superiores jerárquicos, se condicionen o distorsionen las expectativas respecto a la contribución individual que cada persona aporta con base en unos rasgos distintivos que posea, afectando en consecuencia a la dinámica relacional interna del grupo. Con un planteamiento que gira en torno a este tipo de ideario, es por ello que los desarrollos del campo de la demografía organizacional sugieren que es factible materializar el concepto de diversidad de un grupo o equipo de trabajo a través de la medida de variables cuantitativas, construidas a partir del sencillo cómputo poblacional de sus integrantes (Jehn, Northcraft y Neale, 1999).

Adoptando una óptica estructuralista, estas construcciones demográficas ofrecen también una capacidad interpretativa que encuentra encaje natural en los enfoques conductuales y relacionales de la organización, de gran tradición histórica en la investigación sobre diversidad, al permitir una comprensión más apropiada del impacto que ejerce esta característica sobre múltiples procesos grupales. Así, y desde este punto de vista, los efectos de la diversidad derivarán fundamentalmente de las posibilidades de aprovechar el talento de una variedad amplia de perfiles demográficos, pero igualmente del grado de cohesión que muestren los equipos, de los niveles de colaboración y compromiso organizacional de los recursos humanos, o también de los conflictos que a veces se acaben generando. A su vez, la homogeneidad o heterogeneidad grupal aparece a menudo como la principal razón de que algunos de estos factores actúen como desencadenantes de coaliciones o de confrontaciones en el seno de los equipos de trabajo. En otras ocasiones, dependerá de la intensidad con la que se manifiesta la dinámica informal de interacción que surja entre partícipes en un equipo; inclusive también sus componentes pueden verse afectados por alteraciones que modifiquen su conducta productiva, debido a la presencia de subgrupos demográficos minoritarios que sobresalen en sus características identitarias singulares (Tsui, Egan y O'Reilly III, 1992; Milliken y Martins, 1996).

### 3. Categorizaciones convencionales de la diversidad de los recursos humanos

Las múltiples tradiciones teóricas explicativas a las que se ha acudido en la literatura académica previa han llevado a que el concepto de diversidad envuelva una pluralidad de matices con significados distintos, por momentos hasta incluso contradictorios (Williams y O'Reilly, 1998; Ragins y González, 2003). Así, Harrison y Klein (2007) señalan hasta tres vertientes distintas con las que cabe interpretar el sentido que se le da al uso de medidas de diversidad, y en las que cada una de ellas apuntaría a una noción divergente, de manera tal que simbolizarían alternativamente la idea de separación, de variedad o de disparidad. Si se sitúa el foco de atención en la dimensión de «variedad», dado que suele ser el enfoque dominante por el que se inclina el campo de la demografía organizacional, la diversidad se correspondería con un mayor rango de recursos a disposición del equipo de trabajo, como, por ejemplo, los de tipo cognitivo cuando se cuenta con integrantes con trayectorias profesionales multidisciplinares. De hecho, la definición más extensamente utilizada de diversidad en este tipo de literatura remite al grado en el que se encuentran heterogéneamente distribuidos los atributos demográficos de los individuos que componen una unidad, grupo u organización (Pelled, Eisenhardt y Xin, 1999; Jackson *et al.*, 2003).

La configuración multidimensional que permite la acepción de diversidad, entendida en su sentido de variedad, posibilita múltiples opciones a la hora de establecer una tipología. Una clasificación inmediata es la sugerida por Cox y Blake (1991), en la que se establece la distinción entre categorías primarias o «innatas», que incluyen género, raza o edad, y categorías secundarias o «adquiridas», como pueden ser la formación, la experiencia o el estado civil. No obstante, la categorización clásica predominante en la literatura (e. g. Milliken y Martins, 1996; Williams y O'Reilly, 1998) es la que distingue entre: (1) la diversidad demográfica en su versión estricta, que se caracteriza por ser fácilmente observable o detectable, pues se basa en atributos tales como sexo, raza o nivel educativo, cuya interpretación se presume que es accesible y asequible en la mayoría de las ocasiones; y (2) la diversidad cognitiva, que no resulta visible directamente, pues alude a atributos que no son detectables mediante una mera observación, como sucede con el conocimiento, las habilidades o las capacidades individuales.

Es obvio que, de cara al análisis de los potenciales efectos organizacionales, la dimensión cognitiva de la diversidad es la que adquiere una evidente relevancia, en tanto que representa el atesoramiento de recursos y capacidades que se conectan directamente con el desempeño individual y grupal (Cox y Blake, 1991; Tsui *et al.*, 1992; Milliken y Martins, 1996; Pelled *et al.*, 1999; Jackson *et al.*, 2003). De esta forma, la composición de los equipos de trabajo se acercará a su óptimo teórico en la medida en que se consiga la integración de recursos humanos que cuenten con perfiles cognitivos suficientemente adecuados para ejecutar de forma eficaz y eficiente las tareas y funciones que tienen encomendadas. En este sentido, parece plausible considerar un primer argumento que avalaría los efectos

beneficiosos del grado de diversidad cognitiva, ya que las expectativas de consecución de unos niveles elevados de desempeño diferencial se basan en la acumulación y disposición de conocimientos, habilidades, capacidades o experiencia que aportan los recursos humanos (Williams y O'Reilly, 1998).

No obstante, y a causa de un obvio criterio de simplicidad operativa, es fácil de constatar que la mayor parte de la investigación empírica sobre diversidad se suele limitar a la utilización de variables mensurables representativas de las características demográficas (Pfeffer, 1983). Esto acarrea la aceptación de las hipótesis que vinculan la composición demográfica de un grupo con la distribución de atributos cognitivos que son de más difícil observación externa. Por lo tanto, el establecimiento de puntos de conexión entre los atributos detectables y subyacentes de diversidad se va a presentar como una cuestión primordial para la congruencia descriptiva de los enfoques demográficos. En relación con esta premisa, es frecuente que ambas dimensiones se enlacen sobre la base de un relato explicativo de índole psicosocial, en virtud del simbolismo prototípico que suele asociarse a las identidades sociales inherentes a rasgos de prominencia visible de los recursos humanos involucrados. Así, y de acuerdo con Milliken y Martins (1996), ciertas características demográficas actúan como un subrogado de connotaciones cognitivas o conductuales de los recursos humanos que acaban teniendo un impacto significativo en la contribución individual y en el desempeño de equipos de trabajo y grupos de la organización, incidiendo en múltiples facetas y procesos, incluyendo aquellos que suponen la atribución de funciones decisorias o implican el ejercicio de capacidades de liderazgo.

De hecho, atendiendo a la realidad imperante en prácticamente cualquier entorno organizacional, parece admisible la consideración de que existen ciertos atributos demográficos de las personas, como sucede con la edad, el género, el origen racial o la nacionalidad, que encierran significados simbólicos de amplio arraigo colectivo. Por lo tanto, estas características se hallan sujetas de forma espontánea a patrones inconscientes de socialización que condicionan el comportamiento productivo individual e inciden en la acomodación de las interacciones personales, no solamente de aquellas formalizadas derivadas de una relación profesional, sino que afectan también a las de índole informal (Pelled *et al.*, 1999). Al respecto, no parece difícil que en un entorno organizacional se encuentren ejemplos en los que se produce un solapamiento lógico entre una dimensión detectable de diversidad y una característica estereotipada subyacente. Así ocurre en general con la edad, en tanto que es indicativa de la experiencia profesional, ya que difícilmente ha de acumular un individuo particularmente joven; igualmente sucede con el género, que suele asociarse con rasgos cognitivos que cuentan con señaladas implicaciones en la actuación de los recursos humanos, tales como las preferencias hacia elecciones de riesgo, la capacidad negociadora o la autoconfianza.

Descendiendo al plano de los argumentos teóricos, la presunción de la existencia de conexiones entre las categorías de diversidad demográfica y de diversidad cognitiva se suele sustentar a menudo en varias de las clásicas proposiciones conductuales de la identidad, y, más concretamente, en la proyección de la identidad social y su percepción en el seno de

los grupos organizacionales. En este sentido, Davis (2007) considera que las formalizaciones que plantean la integración de factores conductuales y de influencia social que se encuentran vinculados a connotaciones asociadas a la identidad de las personas permiten una representación más realista del comportamiento de los sujetos económicos, sea autónomamente, en su condición de agentes individuales, o también cuando intervienen en el marco de un equipo organizacional en el que se precisa interaccionar (Choi, Sung y Zhang, 2017). Así pues, y de conformidad con los axiomas tradicionales de la psicología social, habrá de considerarse también la existencia de una influencia mediadora de la identidad en el comportamiento de los sujetos, junto a la intervención de los rasgos idiosincrásicos como la personalidad o el intelecto, que incidirán en la expresión de la conducta humana. *A priori*, no hay contradicción en mantener una identidad y, al mismo tiempo, formar parte de un equipo que integra perfiles diferentes. Ahora bien, los recursos humanos, desde la necesidad de proteger la autoestima y la imagen propia, tienden a ajustarse a presupuestos implícitos de los que son conscientes y que saben que subyacen en la estructura social, otorgando ciertos significados convencionales a atributos como el sexo, la raza, la nacionalidad o la clase social, que se convierten así en referencias habituales en la categorización de la diversidad demográfica.

Lo cierto es que la literatura de recursos humanos deja constancia de evidencias que documentarían que cualquier adscripción categórica que se efectúe para un determinado colectivo poblacional, siempre que se asiente en rasgos de identidad (aunque obedezcan a clasificaciones arbitrarias), tiende a influir en la conducta de cada sujeto integrante, ya que el ego es la fuerza originaria que sirve de impulso para acometer un determinado curso de acción. Sirvan como ejemplos típicos las características étnicas o el género de los individuos, dado que se constituyen en características prominentes de identidad que responden a rasgos distintivos definibles y universales, pudiendo asignarse consustancialmente a casi cualquier integrante de una población concreta. Además, en un entorno organizacional, se produce una acomodación adaptativa de la conducta a los condicionantes hipotéticos de dicha identidad, en la medida en que existe la conciencia (tanto desde el punto de vista de la percepción externa como desde la propia autocategorización del individuo) de que la proyección de ciertas características usualmente implica una inmediata adscripción espontánea a una categoría social. Incluso ese ajuste para adecuarse al perfil de identidad a veces mutará según demanden las circunstancias ambientales de cada situación contextual, como indican Brubaker y Cooper (2000).

Son numerosas las contribuciones al estudio de esta cuestión que ponen de manifiesto que el ajuste y la conformidad con la categorización identitaria sirven de guía a la actuación individual en el ámbito de las organizaciones. Naturalmente, esta circunstancia implica que hay un claro conocimiento por parte de los recursos humanos de que serán recompensados si potencian las muestras de conformidad de su entorno, cuanto mejor se alineen con el supuesto patrón que corresponde a la categoría de identidad a la que, por sus características, se percibe que se hallan adscritos, al mismo tiempo que robustecerán sus sentimientos de pertenencia grupal. Igualmente, las personas prevén que, cuando se presenten situaciones de transgresión de normas o de códigos sociales en las que se vean envueltos,

corren el riesgo de exponerse a conflictos o a reacciones de desaprobación, disrupción y disonancia cognitiva, escenarios que, normalmente, también se intentará sortear. Por lo tanto, se puede decir que la dimensión psicosociológica individual, fundamentada en la identidad, combinada con los procesos de interacción grupales, emergerá como un importante mediador de muchas de las conductas organizacionales concretas que se expresan en el seno de los grupos de trabajo. De esta manera, y en último término, se puede también afirmar que el desempeño conjunto de un grupo se ha de ver influido por el balance de perfiles que corresponde a cada categoría demográfica y de identidad prominente. En suma, todo ello justificaría la idea de partida de que el grado de diversidad en un equipo de trabajo, medido en relación con ciertas características representativas de la identidad, surte algún tipo de efecto diferencial susceptible de apreciación (Cox y Blake, 1991; Choi *et al.*, 2017).

#### 4. Composición demográfica, dinámica interna grupal y procesamiento de información

Algunas de las aportaciones a la literatura sobre demografía organizacional coinciden a la hora de advertir de la conveniencia de una profundización en el análisis de la influencia de la diversidad, con el fin de prestar mayor atención a la dinámica relacional interna que se desarrolla en los equipos de trabajo, puesto que con ello se permite un acercamiento más realista al sentido de los efectos derivados de las composiciones grupales variadas que comúnmente suelen observarse. Este tipo de enfoques de lo que se ha dado en denominar como «demografía relacional» dirige su atención preferente al establecimiento de conexiones entre las características diferenciales que distinguen a los recursos humanos que integran los grupos organizacionales, bajo la consideración de que esa dinámica interna de expresión de interacciones personales intragrupo constituye un elemento de relevancia que influye significativamente sobre el desempeño colectivo (Tsui *et al.*, 1992).

También en el caso de la incidencia de tales elementos relacionales se podría encontrar un encaje explicativo inmediato en la lógica respuesta conductual de los recursos humanos, en conexión con el desarrollo de comportamientos productivos asentados sobre mecanismos inconscientes de categorización social según la identidad. Así, las relaciones que se establecen entre individuos con distintas identidades sociales y que comparten pertenencia a un mismo grupo organizacional pueden acabar a menudo configurando una parte estimable de las manifestaciones de comportamiento que se expresan en el colectivo, de acuerdo a un complejo balance de interacciones de cooperación, consenso, coaliciones y conflictos que se producen entre miembros de un mismo equipo de trabajo (Goette, Huffman y Meier, 2012). De esta manera, las interacciones intragrupo actúan como un condicionante respecto al grado de cohesión, así como en la fluidez de las comunicaciones y en el uso compartido de la información. Asimismo, aunque se trataría de un caso en el que la influencia actúa en sentido opuesto, podrían conducir a una polarización entre subgrupos poblacionales articulados en torno a dimensiones categóricas relevantes de diversidad (Jehn *et al.*, 1999).

En consecuencia, cada composición demográfica de un equipo de trabajo, y, por lo tanto, cada nivel de diversidad, puede verse asociada a cotas diferenciales de desempeño grupal, debido a los patrones de dinámica interna que normalmente se generarán por las diferencias entre perfiles de los recursos humanos (Jackson *et al.*, 2003). Además, la influencia relacional parece acentuarse cuando las funciones que se encomiendan al grupo organizacional se distinguen por su naturaleza esencialmente decisoria, al tratarse de tareas de cierta complejidad, cuya resolución exige un procesamiento de información esencialmente cognitivo y de carácter poco rutinario. Tampoco es posible obviar que, con frecuencia, las tareas de mando van a precisar de una negociación de acuerdos entre partícipes con intereses contrapuestos, solventando o sorteando problemas, lo cual requiere del uso habitual de ciertas habilidades relacionales (Van Knippenberg *et al.*, 2004).

Precisamente, distintos estudios destacan el procesamiento y la transmisión de información en el ámbito interno de los grupos organizacionales como otra de las referencias de importancia para una correcta comprensión de la proyección de la diversidad de los recursos humanos. De esta manera, se conformará otra dimensión que supone una suerte de «diversidad informacional», de acuerdo a las diferencias que existen en la información que se acumula por parte de los miembros de un equipo de trabajo, siendo susceptible de ser compartida entre colegas, y que es útil para optimizar eficientemente el objetivo grupal (Jehn *et al.*, 1999; Pelled *et al.*, 1999). De acuerdo con esta idea, y combinando algunas de las proposiciones tradicionales de los paradigmas de la identidad social y de la dinámica grupal, se puede establecer una relación entre los flujos y niveles acumulados de información de los que dispone un equipo y la distribución de determinadas características demográficas de los recursos humanos que lo integran, en virtud de que esos rasgos estarían actuando como señal de recursos cognitivos subyacentes (Van Knippenberg *et al.*, 2004). Ciertos ejemplos intuitivos de esa vinculación son sencillos de formular, acudiendo a atributos individuales fáciles de categorizar como el nivel educativo o como la experiencia profesional individual, que en principio se han de ver altamente correlacionados con el conocimiento de los recursos humanos y con la información útil que atesoran (Jehn *et al.*, 1999).

Por otra parte, en el seno de los grupos organizacionales, y de forma natural e involuntaria, no resultará infrecuente que se activen procesos involuntarios de categorización y de atracción entre similares, en la medida en que existen ciertos atributos demográficos de prominencia visible que encierran un significado social ampliamente compartido y que suelen interpretarse asociados a expectativas de pautas de comportamiento que, a su vez, son inherentes a patrones prototípicos de identidad (Van Knippenberg *et al.*, 2004). Esto crea unos mecanismos psicológicos de desarrollo de favoritismo entre perfiles identitarios afines que terminan desembocando en dinámicas de interacción intragrupo que promueven la formación de alianzas y coaliciones entre personas que cuentan con características homogéneas, pero que pueden generar igualmente confrontaciones o desincentivar la cohesión entre miembros del grupo que se percibe que son disímiles. Por lo tanto, la capacidad de los recursos humanos de comunicar y de transmitir información que cada individuo acumula, así como la fluidez en el uso compartido de una gama de conocimientos útiles de cara a la ejecución eficaz y eficiente

de los procesos de la organización, se ha de ver también afectada por el grado de cohesión o de polarización y de confrontación relacional que se manifieste en un equipo de trabajo (Jehn *et al.*, 1999). Además, la diversidad informacional emerge como un aspecto clave para la gestión y el desempeño de los grupos organizacionales, de acuerdo al elemental planteamiento empresarial conforme al que se viene a conjugar el procesamiento de la información con el ejercicio exitoso de la función decisoria en condiciones de incertidumbre ambiental.

En conclusión, y desde la perspectiva de la diversidad informacional, de lo antedicho parece deducirse que la principal ventaja de los equipos de trabajo heterogéneos reside fundamentalmente en su capacidad superior de reunir, recopilar, procesar y compartir información útil para la toma de decisiones. De hecho, distintos autores (Jehn y Bezrukova, 2004; Dahlin, Weingart y Hinds, 2005) observan una notable correlación entre el nivel de diversidad demográfica y el impulso de la transmisión de flujos de información y comunicación colaborativa entre miembros de un mismo grupo. Con todo, los estudios empíricos y experimentales hasta el momento llevados a cabo indican una cierta coincidencia a la hora de poner de manifiesto que ese impacto positivo sobre el desempeño parece lograrse por aquellos equipos que exhiben un grado de diversidad informacional moderado, mientras que los efectos positivos se inclinan a disipar cuando la variedad de información a disposición del grupo es elevada, y su distribución entre los miembros es dispersa, debido a las consecuencias perjudiciales que cabe suponer que se ocasiona con una excesiva polarización.

## 5. El debate en torno al sentido de los efectos de la diversidad de los equipos de trabajo

Las aportaciones a la literatura reciente sobre demografía organizacional no han estado exentas de ciertos puntos de discusión y debate sobre el tema del alcance y sentido del impacto derivado de los niveles de diversidad que exhiben grupos y equipos de trabajo organizacionales. Siguiendo a Brooke y Tyler (2011), los principales aspectos de controversia estriban en: (1) las divergencias en cuanto a premisas y enfoques teóricos; (2) la misma existencia de efectos distintivos significativos, bien sobre los procesos, bien sobre el desempeño, que puedan conectarse con el nivel de heterogeneidad grupal; y (3) la dirección en la que se proyectaría esa hipotética influencia de la diversidad, que en la retórica al uso se proclama como necesariamente positiva y beneficiosa. Al respecto de esta última cuestión, incluso Westphal y Milton (2000) apuntan a que el «*business case*» del mundo empresarial parece albergar un considerable mayor optimismo sobre las bondades de la diversidad que el que se evidencia en los estudios contenidos en las publicaciones académicas.

En general, la adopción de enfoques teóricos normativos se suele materializar en una perspectiva de la firma basada en recursos, en tanto que la diversidad representaría un síntoma de mayor disponibilidad y variedad de recursos cognitivos y de conocimiento vinculados al capital humano, lo cual, en esencia, supone que se destaque a la diversidad de los

equipos de trabajo como un catalizador de la oportunidad estratégica. Además, parece racional sostener que los beneficios que se consigan a escala grupal se acaben extendiendo al conjunto de la organización, traduciéndose en ventajas competitivas que admiten una lectura en clave económica de mejoras de rendimiento o de rentabilidad (Cox y Blake, 1991; Choi *et al.*, 2017). Sin embargo, hay algunos estudios descriptivos de la realidad empresarial que no son concluyentes respecto de la hipótesis de que la diversidad de los recursos humanos arrastre algún tipo de impacto de relevancia a escala organizacional (Pelled *et al.*, 1999). Igualmente, algunos otros trabajos ponen en evidencia una simultaneidad de proyecciones, tanto en sentido positivo como en términos de consecuencias productivas negativas, a causa de la polarización de perfiles y el grado de confrontación que se tiende a generar en muchos equipos de trabajo con integrantes disímiles. Incluso hay argumentaciones que sugieren que la influencia positiva sobre la organización que se produce con el incremento de la diversidad es esencialmente simbólica, al afectar a la reputación empresarial, de tal modo que sus efectos serían altamente contingentes al nivel de exposición que tenga la entidad a la visibilidad de la opinión pública y de los mercados en los que actúe. Hay que entender que hoy en día es incontestable que muchas empresas, y más particularmente las grandes compañías, son conocedoras de que son continuamente sometidas a escrutinio y examen, por lo que procuran articular una respuesta a unas demandas de partes interesadas y terceros en relación con la apertura de la organización a la diversidad, ante el riesgo de recibir desaprobación si no se muestran en sintonía con el entorno social en el que se insertan.

Abundando en ese carácter simbólico, existe el riesgo de alimentar expectativas irracionales que acompañen a una situación de «profecías autocumplidas», en la cual las directrices de muchas organizaciones en pro de exhibir una alta diversidad en los recursos humanos obedecen sencillamente al arraigo de la mera creencia de que es un aspecto que es «valioso» por sí mismo (Dass y Parker, 1999). Esta visión excluye el riesgo de conflicto o falta de cohesión a la que a veces conduce un exceso de heterogeneidad grupal de los equipos de trabajo, pudiendo así convertirse en un factor que afectaría negativamente a su desempeño. Asimismo, ha de considerarse que la hipótesis que remite a los efectos beneficiosos de la heterogeneidad en la composición demográfica de grupos y equipos de trabajo no resulta sencilla de verificar operativamente, al plasmarse en aspectos intangibles como el compromiso organizacional o la aportación diferencial de cada individuo. Además, no es posible efectuar comparaciones relativas del valor generado por un grupo diverso de empleados de una organización a otra, porque es casi imposible de replicar un segundo grupo de recursos humanos que cuente con una mezcla idéntica de perfiles (Richard, 2000). Adicionalmente, las cuestiones relacionadas con la gestión de la diversidad de los recursos humanos de una organización parecen en ocasiones propicias a ser contempladas bajo la guía de presupuestos ideológicos. Ahora bien, en cualquier caso, ha de señalarse que hay argumentos consistentes en la literatura para sostener que la diversidad de los recursos humanos puede afectar al desempeño ventajoso y al rendimiento de un grupo organizacional en la mayoría de situaciones, si bien los mecanismos que provocan dichos efectos están abiertos a nuevas investigaciones, que profundicen en la manera en la que esa influencia positiva irradia al conjunto de la entidad (Harrison y Klein, 2007).

## 6. Análisis empírico

### 6.1. Hipótesis

Teniendo presentes las consideraciones teóricas que se han expuesto previamente sobre la influencia de la diversidad de los equipos de trabajo y de los grupos organizacionales, parece plausible formular hipótesis a contrastar relativas a los efectos derivados de ciertas dimensiones de la diversidad como la demográfica (basada en diferencias que remiten a identidades) o la funcional (basada en diferencias en capacidades cognitivas y procesamiento de información).

Por lo tanto, con base en algunas de las tradicionales proposiciones del campo de la demografía organizacional y relacional, y, más particularmente, en aquellas que se apoyan en los paradigmas conductuales de la identidad social, de la dinámica intragrupo y del procesamiento de la información en equipos de trabajo, se asumirá que las medidas cuantitativas usualmente utilizadas para determinar la diversidad de los recursos humanos a partir de las distribuciones asociadas a su composición demográfica constituyen una representación pertinente y objetiva de otras variables subyacentes, que no son directamente observables, pero que tienen una repercusión significativa sobre el eficaz y eficiente desempeño de las unidades organizacionales, repercutiendo por ello en el logro último de los objetivos corporativos. En coherencia con esta premisa, cabe plantear las siguientes hipótesis a contrastar:

- H1:** La diversidad de género que exhibe la distribución de los recursos humanos de una empresa incide en el nivel de logro de objetivos corporativos de estabilidad, crecimiento y rentabilidad.
- H2:** La diversidad funcional que exhibe la distribución de los recursos humanos de una empresa incide en el nivel de logro de objetivos corporativos de estabilidad, crecimiento y rentabilidad.

### 6.2. Muestra y variables utilizadas

La muestra de sociedades mercantiles españolas utilizada en el análisis empírico corresponde a datos del periodo 2008-2016, ambos ejercicios inclusive, y se extrajo de la base de datos denominada SABI, que contiene información financiera depositada en los registros mercantiles, junto a otra información de divulgación voluntaria. Se consideraron únicamente los casos para los que estuvieran completos los datos que se precisaban para el análisis, excluyendo *a priori* entidades públicas o inactivas. Asimismo, a fin de evitar distorsiones en la comparabilidad de la información, y con posterioridad a la selección inicial de observaciones, se procedió a efectuar un proceso de depuración basado en verificaciones

de consistencia y detección de valores excéntricos, tras el cual se obtuvo la muestra final que se compone de un total de 42.250 observaciones que conforman un conjunto de datos de panel no balanceado.

Como indicador del nivel de diversidad, se ha empleado el índice de Blau, siguiendo la línea de trabajos empíricos previos, habida cuenta de que es el más frecuentemente utilizado cuando el sentido pretendido remite a medidas de variedad. Se formula de acuerdo a la ecuación [1], donde B es el índice de Blau y p es el porcentaje de miembros en cada i-ésima categoría de las k existentes. Cuanto más elevado sea el valor de B, mayor será el grado de diversidad, y dado que los valores varían entre 0 y  $(k - 1)/k$ , en el caso de la diversidad demográfica según género, la diversidad máxima será cuando B alcance un valor de 0,5; mientras que en el caso de la diversidad funcional, al contemplarse siete categorizaciones, la diversidad máxima se alcanzará con una medida de 0,8571.

$$B = \left[ 1 - \sum (p_i)^2 \right] \quad [1]$$

Por otro lado, se procedió a establecer un perfil económico-financiero elemental de cada observación de la muestra, conforme a distintas magnitudes contables y ratios financieros de convencional uso, que sintetizan en una medida adimensional la información original presentada en los estados financieros de las empresas durante el ejercicio económico de referencia que corresponda, de aquellos que se han analizado. Tras una revisión de trabajos empíricos precedentes que centran su atención en el establecimiento de medidas de impacto financiero de la diversidad, se optó por escoger una serie de ratios básicos que se recogen en la tabla 2, junto a la formulación con la que se han calculado sus valores y al resto de las otras magnitudes contables empleadas. Uno de los ratios representa la medida tradicional de éxito financiero, la rentabilidad económica, otro corresponde al nivel de endeudamiento, definiendo la relación entre la estructura de recursos ajenos y el total de recursos de la firma, otros dos ratios reflejan de manera alternativa los niveles relativos de solvencia y liquidez, y otros dos ratios miden el crecimiento porcentual, respecto del ejercicio anterior, de la cifra de ventas y de los gastos de personal. Las magnitudes contables se obtienen directamente de las cuentas anuales que cada empresa elabora y presenta al cierre del ejercicio.

Tabla 2. Magnitudes contables y ratios financieros utilizados

Variable	Especificación
V1 Ingresos de explotación	Miles de euros
V2 Importe neto cifra ventas	Miles de euros



Variable	Especificación
V3 Resultados ordinarios antes impuestos	Miles de euros
V4 Resultado del ejercicio	Miles de euros
V5 Total activo	Miles de euros
V6 Fondos propios	Miles de euros
V7 Rentabilidad económica (ROA)	$(\text{Beneficio antes impuestos} / \text{Total activo}) \times 100$
V8 Ratio de endeudamiento	$(\text{Total pasivo} / \text{Total patrimonio neto y pasivo}) \times 100$
V9 Ratio corriente o de solvencia a c/p	Activo corriente/Pasivo corriente
V10 Ratio de liquidez o «prueba ácida»	$(\text{Activo corriente} - \text{Existencias}) / \text{Pasivo corriente}$
V11 Crecimiento cifra negocios	$(\text{Cifra de negocios}_n / \text{Cifra de negocios}_{n-1}) \times 100$
V12 Crecimiento gastos personal	$(\text{Gastos personal}_n / \text{Gastos personal}_{n-1}) \times 100$

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, y de cara a la aplicación de técnicas estadísticas para el contraste de las hipótesis formuladas, se ha considerado la conveniencia de contemplar en el modelo especificado una serie de variables de control que son a menudo utilizadas en la literatura empírica previa relativa a los efectos de la diversidad. Entre ellas, seguramente una de las más recurrentes sea la del sector de actividad, dado que permite observar las diferencias que se presentan entre ramas de actividad en aspectos genéricos de dinámica competitiva o de estructura de recursos, habiéndose utilizado variables *dummy* o ficticias para cada sector de pertenencia según la codificación desagregada de dos dígitos conforme a la actualización de 2009 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). Asimismo, se ha utilizado un indicador de la estructura de la propiedad, en cuanto a su grado de concentración o dispersión accionarial, obtenido directamente de la base de datos originaria, que establece una asignación a cada empresa en función del denominado «Indicador de independencia BvDEP». Si bien hay una pequeña proporción de empresas de la muestra en las que no se ha contado con dicha información, son tres las posibles categorías que cabe encuadrar a cada firma: estructura más dispersa (socios identificados nominalmente donde ninguno mantiene una proporción directa o total que suponga más del 25 %); estructura intermedia (ningún socio identificado y registrado que posea el 50 % o más del capital

social) y estructura más concentrada (en las que se identifiquen socios con porcentaje de propiedad directo o indirecto superior al 50 %). Asimismo, se han incorporado variables representativas del promedio de efectivos que componen los recursos humanos durante el año y de la antigüedad de la empresa, computando el número de años enteros transcurridos desde su fecha de constitución hasta el cierre del ejercicio.

### 6.3. Metodología

Un aspecto a contemplar cuando se aplican técnicas estadísticas que se basan en modelos multivariantes y se emplean variables de naturaleza financiera es el del predecible problema de multicolinealidad entre variables, debido a las obvias correlaciones que tienen que existir por causa de la formulación habitual de estos indicadores (ya que se trata de cocientes en cuyo cálculo intervienen unas mismas magnitudes o sus importes complementarios). En aras de solventar esta dificultad, se puede plantear la realización de un análisis factorial que reduzca el conjunto de variables originales a otro conjunto más limitado de factores intercorrelacionados, que expliquen el comportamiento de las variables iniciales. Hay distintos métodos para extraer factores, y cada uno ofrece posibles alternativas de solución, siendo conveniente escoger una opción que, de acuerdo al porcentaje de la varianza total explicada, conserve la información esencial de las variables originarias estandarizadas y permita una interpretación económica sencilla.

De cara a la extracción de factores, en el presente trabajo se ha optado por emplear el método de componentes principales, que escoge como primer factor el que explica el máximo porcentaje de la varianza total del conjunto original de variables, extrayéndose los sucesivos factores en función del porcentaje de la varianza residual mayor que resulte de cada iteración. Una vez alcanzado un número de factores que aporten un suficiente contenido informativo, se descartarían los restantes. Para establecer el número de factores que integran la solución, es de usual aplicación el criterio de Kaiser, que conserva aquellos componentes principales con valores propios asociados superiores a uno, lo cual se ha de interpretar en términos de que el contenido informativo del factor extraído supera al aportado por una única variable. La matriz de cargas o pesos factoriales, que recoge la correlación existente entre la selección final de factores y las variables iniciales, sirve para interpretar el significado de los factores extraídos, de modo que, cuanto más elevada es la carga, es decir, cuanto más se acerca a la unidad (sea con signo positivo o con signo negativo), mayor será la relación con la variable inicial de la que se ha partido. La matriz factorial no es única, pues hay infinitos valores posibles con idénticos resultados de comunalidad (la parte de cada variable que se explica por factores comunes a todas ellas) y de unicidad, y por este motivo se suelen aplicar procedimientos de rotación ortogonal, habitualmente el de tipo *varimax*, que pretende maximizar la varianza explicada, al objeto de encontrar otra base del mismo espacio vectorial que ayude a la interpretación de los factores cuando esta se hace difícil a causa de la ambigüedad en las cifras de las cargas factoriales.

Finalmente, y una vez que se obtengan una serie de factores incorrelacionados que representan diferentes indicadores financieros de logro de objetivos corporativos, se procedió a la aplicación de técnicas de regresión lineal multivariante que resultan apropiadas para modelos de datos de panel, a fin de verificar las hipótesis que presuponen la existencia de una influencia derivada de las variables empleadas para medir la diversidad demográfica y funcional.

## 6.4. Análisis descriptivo

Previamente a abordar el análisis multivariante, se ha realizado un análisis descriptivo mediante el cálculo de una serie de estadísticos básicos relativos a las variables contempladas, a fin de realizar un primer acercamiento que sirva para caracterizar la muestra en lo tocante a las distribuciones de indicadores financieros y medidas de diversidad, dado que sobre las correlaciones entre ambas vertientes se sustentará el contraste de hipótesis.

Con las cautelas que derivan de la falta de adecuación de las distribuciones a la normalidad para que los valores medios sean representativos (lo cual es de inmediato apreciable, tanto por la desviación de los coeficientes de asimetría y curtosis en relación con los rangos de referencia primaria aceptables de +2 o -2, como por la observación de máximos y mínimos excéntricos), se podría decir que las cifras que se recogen en la tabla 3 son ilustrativas de la situación de crisis y consiguientes restricciones financieras por la que atravesó el tejido empresarial durante gran parte del periodo estudiado. Así, la rentabilidad económica (V7) arroja una media del 3,7 %, mientras que el endeudamiento promedio (V8) supera la mitad del total de los activos. En cuanto a los ratios de crecimiento, lastrados por observaciones con valores extremos, parece más conveniente acudir a la mediana, descriptivo que, en la mitad de los casos considerados, apenas indica un aumento del 1,42 % para la facturación (V11) y del 1,94 % para los gastos de personal (V12).

Tabla 3. Descriptivos de las variables correspondientes a ratios financieros (N = 42.250)

Variable	Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo	Asimetría tipificada	Curtosis tipificada
V1	13.408,6	6.040	84.042,3	50	8.992.950	7.200,1	366.360
V2	13.151,6	5.916	82.465,5	50	8.927.340	7.229,6	369.655
V3	525,9	86	5.337,8	-80.923	600.740	4.831,9	216.024
V4	403,5	66	4.706,8	-80.941	460.770	4.648,6	185.349
V5	14.124,2	5.222,5	79.937,3	4	7.344.970	4.502	169.484



Variable	Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo	Asimetría tipificada	Curtosis tipificada
V6	6.349,3	1.927,5	39.258,7	-195.023	4.885.500	5.447	274.917
V7	3,61	2,38	11,39	-79,74	79,75	-5,55	420,76
V8	56,4	56,2	34,36	0	2.641,86	1.024,1	32.717,6
V9	2,85	1,53	8,89	0	468,42	2.105,75	37.333,8
V10	2,14	1,12	7,5	0	468,42	2.452,56	51.574,1
V11	55,76	1,42	2.720,12	-99,56	328.019	7.533,53	379.056
V12	19,69	1,94	1.801,05	-98,97	366.567	16.767,8	1.704.080

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, y en cuanto a medidas de diversidad, los descriptivos del índice de Blau recogidos en la tabla 4, y particularmente la media y la mediana, están señalando la existencia de una notable diversidad de los recursos humanos, generalizada en un amplio número de casos considerados, si se tiene en cuenta que el máximo potencial para la dimensión demográfica alcanzaría el 0,5 y que para la dimensión funcional la cota máxima posible es de 0,8571.

Tabla 4. Descriptivos de medidas de diversidad (N = 42.250)

	Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo	Asimetría tipificada	Curtosis tipificada
Índice de Blau (demográfico)	0,35	0,43	0,17	0	0,5	-94,55	-7,91
Índice de Blau (funcional)	0,46	0,51	0,24	0	0,84	-53,94	-31,15

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la distribución que se refleja en la tabla 5, que atiende a una doble diferenciación, según el género de los recursos humanos y según la segmentación en las categorías que aparecían consignadas en la base de datos originaria de la que se ha obtenido la información, se podría decir que las proporciones que corresponden a cada escalón de la estructura jerárquica y funcional van a cumplir con las expectativas de una composición

piramidal. En este sentido, la alta dirección alcanza el 1,31 % del total de puestos, y los mandos intermedios un 2,49 %; mientras que técnicos y administrativos casi suponen conjuntamente el 25 %; en tanto que el personal comercial representa un 9,31 %, y más del 62 % conforma el resto de personal de base. Ha de resaltarse el sesgo que muestra la distribución de acuerdo con el género, ya que las mujeres apenas desempeñan el 18,5 % de puestos de alta dirección y el 25 % de los intermedios, siendo la función administrativa en la única en la que hay predominio femenino, con un 63,5 % de perfiles.

Tabla 5. Distribuciones de los recursos humanos de los casos de la muestra según género y categoría funcional (N = 42.250)

Categoría funcional	Proporción sobre total categorías	Proporción mujeres	Proporción hombres
Alta dirección	1,31 %	18,5 %	81,5 %
Mandos intermedios	2,49 %	25 %	75 %
Personal técnico	12,35 %	32,4 %	67,6 %
Personal administrativo	12,09 %	63,5 %	36,5 %
Personal comercial	9,31 %	47,5 %	52,5 %
Resto personal cualificado	31,25 %	24,9 %	75,1 %
Resto personal no cualificado	31,19 %	44,1 %	55,9 %
		29,95 %	70,05 %

Fuente: elaboración propia.

## 6.5. Análisis multivariante

Como se expuso en el epígrafe dedicado a la metodología, se ha procedido a la realización de un análisis factorial con anterioridad al contraste de las hipótesis formuladas, de cara a mejorar las propiedades estadísticas de la información con la que se trabaja. Para ello, se ha recurrido al método de componentes principales de cara a la extracción de factores, de modo que se obtengan los que expliquen la máxima varianza del conjunto original de variables financieras, escogiendo para seleccionar los factores aquellos en los que su valor propio o autovalor supere la unidad, siguiendo el criterio de Kaiser. En la tabla 6 se

muestra la comunalidad que corresponde a cada variable original y las cargas factoriales después de una rotación tipo *varimax*, al objeto de favorecer la interpretación de los factores extraídos. Las pruebas de factorabilidad señalan la pertinencia del análisis factorial que se ha llevado a cabo, ya que el estadístico KMO, que indica la variabilidad común presente en los datos originales, alcanza un valor de 0,6397, siendo recomendable para la congruencia de la técnica que se supere la frontera del valor de 0,6. Atendiendo a la proximidad de los pesos factoriales respecto a la unidad en valores absolutos, se puede proponer que el factor 1 representa resultados y recursos (propios y totales del activo), el factor 2 se relaciona claramente con las ventas, el factor 3 con solvencia y liquidez de la empresa, el factor 4 con la medición del objetivo de crecimiento y el factor 5 con la rentabilidad económica, neta de cargas financieras por el endeudamiento.

Tabla 6. Análisis factorial. Matriz de cargas factoriales después de rotación

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Comunalidad
V1	0,2812	0,9568	-0,0129	-0,0047	-0,0009	0,995
V3	0,9156	0,1510	-0,0182	-0,0236	0,1312	0,879
V4	0,9327	0,0640	-0,0144	-0,0224	0,1172	0,888
V5	0,8420	0,3532	0,0227	0,0366	-0,0830	0,842
V6	0,8513	0,2053	0,0571	0,0593	-0,0289	0,774
V7	0,0716	0,0056	-0,0761	-0,0017	0,8412	0,719
V8	-0,0209	0,0110	-0,2208	-0,0065	-0,7254	0,575
V2	0,2785	0,9575	-0,0129	-0,0046	-0,0004	0,995
V9	0,0134	-0,0099	0,9703	-0,0007	0,0638	0,946
V10	0,0180	-0,0101	0,9672	-0,0013	0,0816	0,943
V11	-0,0010	0,0040	-0,0025	0,8145	0,0106	0,664
V12	0,0271	-0,0084	0,0010	0,8170	-0,0063	0,668
Interpretación propuesta	Resultados y recursos	Ventas	Solvencia y liquidez	Crecimiento	Rentabilidad económica neta	

Fuente: elaboración propia.

Seguidamente, se ha procedido a contrastar cinco modelos distintos de regresión, en los que la variable dependiente especificada correspondería a las puntuaciones factoriales de cada uno de los cinco factores obtenidos previamente, mientras que, como variable independiente, se ha considerado el índice de Blau, escogido como medida representativa de la diversidad, en las dos dimensiones que se han tenido en cuenta (demográfica y funcional), incorporándose también distintas variables de control habituales en la literatura empírica.

Los resultados, que se recogen en la tabla 7, indican la existencia de significación estadística para la diversidad de género en el caso de que se considere el impacto sobre resultados y recursos, aunque con una significación débil del 10 %, apreciándose también dicha influencia sobre las variables de crecimiento y de rentabilidad económica neta, si bien en estos dos casos se trata de modelos que no alcanzan una gran capacidad explicativa, a la luz del R<sup>2</sup> corregido obtenido.

No obstante, y teniendo en cuenta que arroja un resultado positivo el coeficiente del estimador que se obtendría para el índice de Blau (que es el que representa la categorización de los recursos humanos según el género), el resultado guardaría coherencia con las premisas explicativas de la diversidad demográfica como representación válida de identidades que permite conducir a un mayor desempeño, lo cual en este caso se manifestaría a través del impacto positivo en los resultados y en la capacidad de allegar más recursos para las empresas. Por lo tanto, se aceptaría la idea de que la mayor variedad de perfiles en la plantilla repercute en última instancia sobre el rendimiento. En lo referente a la influencia de la diversidad funcional, de los distintos contrastes efectuados se infiere un impacto significativo sobre las ventas, por un lado, y sobre la solvencia y liquidez, por otro. No obstante, hay que alertar de la reducida capacidad explicativa que se presenta en el modelo en el que el factor solvencia y liquidez se incorpora como variable dependiente, adicionalmente al hecho de que, si se comprueba el signo del coeficiente del estimador, en este caso resultaría negativo. Ello se abre a distintas interpretaciones para las que probablemente se haría precisa una profundización en los instrumentos de recogida de datos, puesto que, a la luz de las distintas argumentaciones teóricas que se han manejado, el resultado se puede contemplar favorablemente (la influencia positiva de la diversidad permite una confianza en el devenir de la firma que evita pérdidas de oportunidades ventajosas, inmovilizando unos recursos para la devolución de los pasivos) o, igualmente, desde un punto de vista de una repercusión perjudicial (la falta de cohesión y el riesgo de conflictos que se asocian a una elevada diversidad perjudican simbólicamente a la empresa en indicadores de solvencia frente a terceros acreedores).

Tabla 7. Modelos de regresión multivariante (p-valores obtenidos)

	Variable dependiente: F1 Resultados y recursos	Variable dependiente: F2 Ventas	Variable dependiente: F3 Solvencia y liquidez	Variable dependiente: F4 Crecimiento	Variable dependiente: F5 Rentabilidad económica neta
CONSTANTE	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Blau demográfica	0,0280**	0,1074	0,5624	0,0885*	0,0576*
Blau funcional	0,9910	0,0020***	0,0000***	0,1508	0,1479



	Variable dependiente: F1 Resultados y recursos	Variable dependiente: F2 Ventas	Variable dependiente: F3 Solvencia y liquidez	Variable dependiente: F4 Crecimiento	Variable dependiente: F5 Rentabilidad económica neta
F1	–	0,0000***	0,2476	0,0000***	0,0000***
F2	0,0000***	–	0,0003***	0,0000***	0,0000***
F3	0,2476	0,0003***	–	0,9345	0,0000***
F4	0,0000***	0,0000***	0,9345	–	0,0118**
F5	0,0000***	0,0000***	0,0000***	0,0118**	–
Plantilla media	0,0000***	0,0000***	0,0024***	0,8967	0,1011
Antigüedad	0,2025	0,8182	0,0000***	0,0031***	0,0000***
Concentración	0,0006***	0,0589*	0,0000***	0,0170**	0,0000***
CONTROL Año	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
CONTROL Sector	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
R <sup>2</sup> corregido (%)	63,78	65,89	11,19	2,04	16,99

\*\*\* Significativo al 1 %.

\*\* Significativo al 5 %.

\* Significativo al 10 %.

Plantilla media: n.º efectivos medio durante el ejercicio económico; Antigüedad: n.º años transcurridos desde la constitución de la empresa hasta el cierre del ejercicio; Concentración: indicador de la concentración de propiedad según la base de datos, considerando las posibilidades dispersa, intermedia o concentrada; Variable de control año: ejercicio económico al que corresponden los datos; Variable de control sector: según rama de actividad de adscripción de pertenencia principal, de acuerdo a CNAE dos dígitos.

Fuente: elaboración propia.

## 7. Conclusiones

No cabe duda de que la diversidad de los recursos humanos se ha convertido en un tema de creciente interés en los últimos años, tanto en lo que se refiere a las cuestiones que más directamente se vinculan al ámbito de la práctica gestora como en lo que respecta al campo académico, que se presenta como un terreno prolífico en esta materia desde tiempos recientes. Muchos de los desarrollos en torno al tópico se articulan alrededor de unos presupuestos que se alimentan con una retórica popular que remite a argumentos de imperativo de negocio, que, en general, consideran favorablemente el valor de la diversidad como un

hecho positivo por sí mismo. Por otro lado, las explicaciones teóricas sobre los efectos de la diversidad de los recursos humanos suelen optar por una aproximación multidisciplinar que conjuga varias visiones paradigmáticas, como las conductuales, los enfoques estratégicos o las aportaciones de la demografía organizacional y relacional, combinadas con profundizaciones en teoría de grupos o con perspectivas como la de procesamiento de la información. En lo tocante a la literatura empírica, las aportaciones precedentes obtienen evidencias ambiguas al examinar la influencia de la diversidad que exhiben los equipos de trabajo, apreciando unos efectos tanto positivos como negativos, o incluso la inexistencia de los mismos.

Como extensión a las aportaciones de este tipo que nos preceden, y tras una revisión de proposiciones explicativas que permiten fundamentar dicha hipótesis, en el presente trabajo se ha contrastado empíricamente, mediante la aplicación de técnicas estadísticas, si existe una influencia de la diversidad de los recursos humanos a nivel de la organización en su conjunto, contemplando dos dimensiones distintas, demográfica y funcional. Con base en una amplia muestra de empresas españolas a lo largo del periodo comprendido entre 2008-2016, etapa de particular interés por las tensiones macro que afectaban al tejido empresarial, se ha considerado el potencial impacto de la diversidad sobre variables de desempeño, de éxito financiero y de logro de otros objetivos corporativos.

En la línea de los planteamientos argumentales que servían de premisa de partida, los resultados del estudio empírico muestran evidencias consistentes de la significación estadística para la diversidad de género en el caso de que se considere el impacto sobre resultados y recursos, y cierto impacto sobre crecimiento y rentabilidad económica, si bien la significación obtenida aconseja tomar con cautela dicho resultado. En lo referente a la influencia de la diversidad funcional, de los distintos contrastes efectuados se infiere un impacto significativo favorable sobre las ventas, por un lado, y sobre la solvencia y liquidez, por otro, aunque en este caso la influencia sería negativa. Con todo, y aunque los resultados empíricos parecen alinearse en las dos hipótesis consideradas con el marco teórico expuesto, es aconsejable profundizar en esta línea de estudio mediante una extensión que contemple instrumentos de recogida de datos que permitan afinar en las medidas de diversidad cognitiva.

## Referencias bibliográficas

Abreu, C. R. de, Sastre, M. A. y Roig, S. (2007). Diversity and business performance: 50 years of research. *Service Business*, 1(4), 257-274.

Brooke, J. y Tyler, T. R. (2011). Diversity and corporate performance: A review of the psychological literature. *North Carolina Law Review*, 89, 715-748.

- Brubaker, R. y Cooper, F. (2000). Beyond «identity». *Theory and Society*, 29, 1-47.
- Choi, J. N., Sung, S. Y. y Zhang, Z. (2017). Workforce diversity in manufacturing companies and organizational performance: the role of status-relatedness and internal processes. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(19), 2738-2761.
- Cox, T. H. y Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness, *The Executive*, 5(3), 45-56.
- Dahlin, K. B., Weingart, L. R. y Hinds, P. J. (2005). Team diversity and information use. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1107-1123.
- Daily, C. M. y Dalton, D. R. (2003). Women in the boardroom: A business imperative. *The Journal of Business Strategy*, 24(5), 8-9.
- Dass, P. y Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executives*, 13(2), 68-80.
- Davis, J. B. (2007). Akerlof and Kranton on identity in economics: Inverting the analysis. *Cambridge Journal of Economics*, 31, 349-362.
- Goette, L., Huffman, D. y Meier, S. (2012). The impact of social ties on group interactions: Evidence from minimal groups and randomly assigned real groups. *American Economic Journal: Microeconomics*, 4(1), 101-115.
- Harrison, D. A. y Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
- Jackson, S. E., Joshi, A. y Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830.
- Jehn, K. A. y Bezrukova, K. (2004). A field study of group diversity, workgroup context and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 703-729.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B. y Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Milliken, F. J. y Martins, I. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Journal*, 21(2), 402-433.
- Omanović, V. (2011). Diversity in organizations: A critical examination of assumptions about diversity and organizations in twenty-first century management literature. En E. L. Jeanes, D. Knights y Y. M. Martin (Eds.), *Handbook of gender, work & organization* (pp. 315-332). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. y Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.
- Pfeffer, J. (1983). Organizational demography. *Research in Organizational Behavior*, 5, 299-357.
- Ragins, B. R. y González, J. A. (2003). Understanding diversity in organizations: Getting a grip on a slippery construct. En J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior. The state of the science* (pp. 121-158). London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(2), 164-177.
- Roberson, Q., Ryan, A. M. y Ragins, B. R. (2017). The evolution and future of diversity at work. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 483-499.
- Robinson, G. y Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive*, 11(3), 21-30.



- Tsui, A. S., Egan, T. D. y O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579.
- Van Knippenberg, D., Dreu, C. K. W. de y Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022.
- Westphal, J. D. y Milton, L. P. (2000). How experience and network ties affect the influence of demographic minorities on corporate boards. *Administrative Science Quarterly*, 45, 366-417.
- Williams, K. Y. y O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.

