

## La diversidad en los equipos de trabajo: estudio de sus efectos y factores moderadores

**Autores:** M<sup>a</sup> Pilar de Luis Carnicer, Ángel Martínez Sánchez, Manuela Pérez Pérez y M<sup>a</sup> José Vela Jiménez

Doña M<sup>a</sup> Pilar de Luis Carnicer. Profesora Titular de la Universidad de Zaragoza. Departamento de Economía y Dirección de Empresas.

D. Ángel Martínez Sánchez. Profesor Titular de la Universidad de Zaragoza. Departamento de Economía y Dirección de Empresas.

Doña Manuela Pérez Pérez. Profesora Titular de la Universidad de Zaragoza, Departamento de Economía y Dirección de Empresas.

Doña M<sup>a</sup> José Vela Jiménez. Profesora Titular de Escuela Universitaria del Departamento de Economía y Dirección de Empresas.

### I. Introducción

El uso de los equipos de trabajo es cada vez más frecuente en todo tipo de organizaciones: empresas industriales, universidades, etc., y su efectividad ha sido puesta de manifiesto repetidas veces en la literatura. Los equipos o grupos de trabajo<sup>1</sup> se pueden definir como un conjunto de individuos que, de forma amplia o general, son

---

<sup>1</sup> Los términos “equipo de trabajo” y “grupo de trabajo” se utilizan a veces de forma indistinta, siendo la palabra equipo la más frecuente quizás de las dos.

interdependientes, comparten la responsabilidad de los resultados que obtienen, y disponen de una entidad social propia (Cohen y Bailey, 1997). El cuadro 1 recoge las principales características de un equipo de trabajo. Se entiende que un equipo de trabajo no es únicamente un conjunto de personas que trabajan juntas en una empresa o pertenecen al mismo departamento, sino que se han agrupado de forma voluntaria o impuesta para realizar una actividad concreta y responsabilizarse de los resultados.

### **Cuadro 1. Características típicas de un equipo de trabajo**

- Los equipos constan normalmente de 5 a 15 miembros.
- Los equipos son una parte formal y reconocida de una organización y representan una desviación respecto al diseño jerárquico tradicional.
- Los equipos se forman de manera intencional.
- Los equipos tienen unos objetivos muy definidos.
- Se reúnen regularmente con distintos propósitos.
- En los equipos se permite compartir autoridad, responsabilidades y el dar cuenta en las decisiones y resultados mediante la participación y el compromiso.
- Los equipos participan en actividades que tienen específicamente asignadas como tales equipos. Dichas actividades podrán incluir formación en resolución de problemas, implementación de decisiones del equipo y presentaciones de resultados a la dirección.

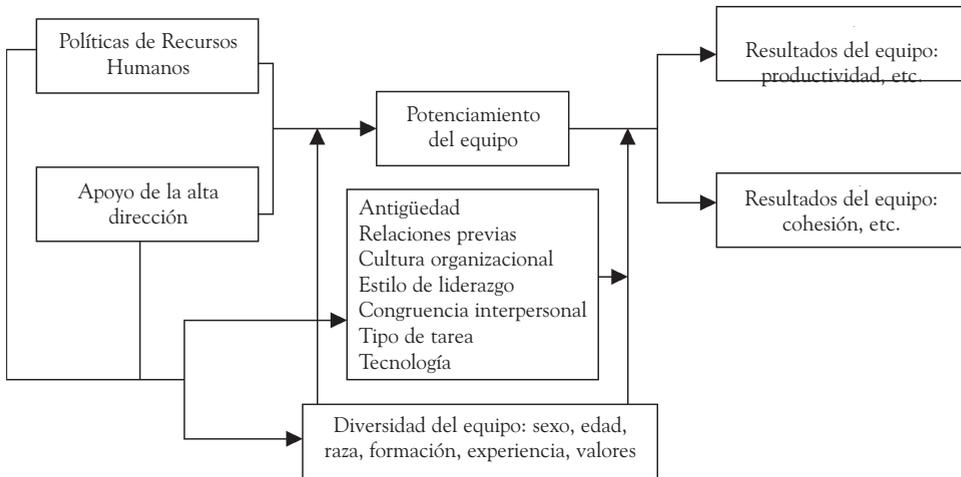
Fuente: Bursic, 1992

El aumento en el uso de equipos de trabajo en las organizaciones se ha producido al mismo tiempo que aumentaba el grado de diversidad de los recursos humanos en las empresas (raza, sexo, etc.) y el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Tanto la diversidad como las tecnologías constituyen retos para la gestión de los equipos de trabajo, en la medida en que las tecnologías de la información permiten superar las barreras del tiempo y el espacio en la formación de equipos para unos negocios cada vez más globalizados, y la diversidad parece tener efectos ambivalentes en el funcionamiento y resultados del equipo. La investigación sobre los efectos de la diversidad ha encontrado eco en la literatura de los equipos de trabajo, y en ella encontramos distintos estudios que evidencian las ventajas derivadas de la diversidad y otros que la cuestionan (Guzzo y Dickson, 1996; Williams y O Reilly, 1998).

Asimismo, a medida que ha aumentado el uso de equipos de trabajo en las organizaciones, se ha prestado también más atención al potenciamiento (*empowerment*) de los empleados. El potenciamiento es un aumento de la motivación del empleado

para hacer sus tareas como resultado de una orientación positiva hacia su trabajo (Spreitzer, 1995), que incide positivamente sobre la productividad y la cohesión del equipo. Existen diversas variables que pueden influir sobre la relación entre el potenciamiento del equipo y sus resultados y actitudes. Una de estas variables es la diversidad del equipo. El gráfico 1 plantea que la diversidad puede moderar la relación entre las políticas de recursos humanos y el apoyo de la alta dirección con el potenciamiento del equipo, y que a su vez, el potenciamiento del equipo puede ver moderada su influencia sobre los resultados y actitudes del equipo por la diversidad de sus miembros. Por su parte, la antigüedad del equipo, entre otros factores, puede actuar como moderador sobre estas relaciones.

**Gráfico 1. Modelo de análisis de la diversidad del equipo en sus resultados y actitudes**



El propósito de este trabajo es realizar una revisión de la literatura sobre los efectos que la diversidad de un equipo de trabajo tiene en sus resultados y actitudes, así como analizar los factores moderadores que influyen en esta relación. La estructura del trabajo es la siguiente. El segundo apartado resume el concepto y las clases de diversidad en un equipo de trabajo, y las perspectivas teóricas utilizadas para analizar sus efectos. El tercer apartado analiza los efectos de la diversidad en los resultados del equipo, el cuarto apartado analiza los efectos sobre las actitudes del equipo, y el quinto apartado analiza los efectos moderadores sobre las relaciones anteriores. Finalmente, se plantean las principales conclusiones extraídas de la revisión de la literatura y las recomendaciones para la gestión de la diversidad en los equipos que se deducen de dicha revisión.

## II. Diversidad: concepto y planteamiento

### 2.1. Perspectivas teóricas sobre diversidad

Las teorías sobre las que se sustenta el análisis de la diversidad en los equipos de trabajo, incluyen la teoría de similaridad-atracción (Byrne, 1971), la teoría de demografía relacional (Tsui y O Reilly, 1989), la teoría de identidad social (Billig y Tajfel, 1973), y la teoría de autocategorización social (Turner *et al.*, 1987). Una premisa básica de todas estas teorías es que las personas se sienten atraídas por personas similares a ellas, ya sea en características demográficas (sexo, edad, etc.) o en actitudes.

En base a estas teorías, una de las consecuencias que producirá la diversidad en los equipos de trabajo es que los miembros del equipo pueden tender a agruparse en base a las categorías sociales conformadas por sus diferencias demográficas o funcionales, en vez de utilizar al propio equipo como elemento de identificación y agrupación (Kramer, 1991).

De acuerdo con la teoría de identidad social, los miembros de un equipo o grupo establecen una identidad social positiva y hacen patente dicha afiliación, favoreciendo a los miembros de su propia categoría social o grupo demográfico lo que, a través de la discriminación y la autosegregación, puede distorsionar la interacción social en el seno del equipo.

La autocategorización social explica la formación de subgrupos dentro del equipo en base a las características demográficas (sexo, edad, raza) o funcionales (formación, categoría laboral). La autoseparación en subgrupos dentro del equipo ocasiona que las personas acentúen la percepción de sus semejanzas con los miembros de su subgrupo, así como la percepción de las diferencias respecto a los miembros de otros subgrupos. Esta categorización en grupos dentro de un equipo de trabajo puede ocasionar conflictos disfuncionales que perjudiquen la cohesión, integración social, y comunicación informal (Tsui *et al.*, 1992; Smith *et al.*, 1994; Pelled *et al.*, 1999).

Ahora bien, la diversidad es un hecho, no es una opción. La implicación de la formación de subgrupos dentro de los equipos de trabajo no debe entenderse, en modo alguno, como algo negativo en contra de la diversidad. Las empresas que son más admiradas y tienen más éxito son las que han asumido el valor de la diversidad y han adoptado prácticas para gestionar y aprovechar el activo de su diversidad (Colvin, 1999).

### 2.2. Concepto y tipología

Los miembros de un equipo de trabajo pueden diferenciarse por sus características demográficas o culturales (sexo, edad, raza, ciudadanía), por su especialización funcional (estudios, experiencia, categoría laboral, etc.) y por sus actitudes

(valores, gustos, preferencias, etc.)<sup>2</sup>. La diversidad de un equipo de trabajo se define como la heterogeneidad de todos esos atributos individuales dentro del equipo (Blau, 1977), es decir la proporción de cada subgrupo en el equipo. Dos dificultades a las que se enfrentan los investigadores de la diversidad son: 1) habitualmente hay más de un índice de diversidad (sexo, edad, etc.) en cada situación; 2) una persona puede representar más de un índice de diversidad, como una mujer ingeniera de 60 años de edad. Los partidarios de la diversidad argumentan que esas diferencias entre los miembros del equipo, constituyen una fuente de variedad de ideas, perspectivas, conocimientos, habilidades y redes de contactos que pueden mejorar la capacidad del equipo para resolver problemas y realizar su trabajo. Asimismo, en determinados ámbitos se plantea que para generar conocimiento es necesario explorar diversos puntos de vista y perspectivas (Nonaka y Takeuchi, 1995). La contribución positiva de la diversidad ha quedado apoyada en algunos trabajos empíricos (por ejemplo, Watson *et al.*, 1993; Jehn *et al.*, 1999; Ely y Thomas, 2001).

Sin embargo, los escépticos opinan, por una parte, que la diversidad en sí misma no es garantía de que los miembros del equipo posean esa mejor capacidad. Por otro lado, los miembros de un equipo heterogéneo habrán de superar las dificultades de la interacción con otras personas que tienen diferentes características demográficas, funcionales y actitudinales. Los miembros de diferentes categorías sociales tienden a verse a través del prisma sesgado de los estereotipos (hombres frente a mujeres, jóvenes frente a mayores, ingenieros frente a economistas, etc.), y dichos sesgos pueden disminuir la efectividad de la interacción del equipo de trabajo en términos de problemas de comunicación, cohesión y absentismo o abandono (Williams y O Reilly, 1998). Además, los miembros del equipo que se sienten en minoría en términos de edad, sexo, formación, raza o antigüedad tienden a sentirse menos comprometidos con su organización (Tsui *et al.*, 1992). Recientemente, varios autores han intentado conciliar ambas perspectivas contradictorias sobre los efectos de la diversidad, planteando que la diversidad debe tratarse como un arma de doble filo, porque puede mejorar el funcionamiento del equipo en algunas tareas, pero puede distorsionar determinados procesos del grupo (Milliken y Martins, 1996; Pelled *et al.*, 1999).

Algunos investigadores señalan que una mayor diversidad disminuye la cohesión del equipo pero mejora la innovación y los resultados (Jackson *et al.*, 1995; Milliken

---

<sup>2</sup> En algunos estudios se utilizan las variables demográficas (raza, edad) como exponente de otro tipo de diversidad (valores, actitudes), pero este enfoque no es metodológicamente recomendable porque es muy propenso a que se cometan errores (Markóczy, 1997). Hay estudios que señalan explícitamente como la categorización social basada en atributos demográficos no es exponente de la diversidad de valores y actitudes. Por ejemplo, tanto hombres como mujeres pueden tener valores masculinos y femeninos, y no es necesario presuponer en base al sexo que los hombres o las mujeres líderes de un equipo vayan a tener un estilo de liderazgo o una actitud hacia los miembros del equipo que dependa exclusivamente de su sexo (Korabik, 1999).

y Martins, 1996). Sin embargo, revisiones recientes de la investigación empírica (Simsarian y Donahue, 2001) resaltan la inconsistencia entre estos estudios y la ausencia de resultados concluyentes sobre los efectos de la diversidad en los equipos de trabajo. Williams y O Reilly (1998) en una revisión de los estudios sobre diversidad indican la limitación del marco conceptual empleado y la falta de consistencia de los resultados en muchos de esos estudios, y abogan por una mayor complejidad conceptual al estudiar el impacto de la diversidad, incorporando diversos tipos de diversidad, aspectos contextuales (cultura organizacional, etc.) y variables de funcionamiento del equipo (comunicación, conflicto, etc.). Otros investigadores (por ejemplo, Pelled, 1996, y Harrison *et al.*, 1998) también han destacado que para una mejor comprensión del impacto de la diversidad en los equipos de trabajo, es necesario diferenciar entre los distintos tipos de diversidad. Asimismo, Jehn *et al.* (1999) contrastaron que la diversidad en sí misma no es suficiente para asegurar la innovación y creatividad del equipo, sino que es la naturaleza de la diversidad del equipo lo que resulta crítico en esa relación.

Algunos investigadores (por ejemplo, Jackson *et al.*, 1995; Milliken y Martins, 1996; Harrison *et al.*, 1998) distinguen entre factores de diversidad fácilmente detectables (*superficiales*) y factores de diversidad menos observables (*profundos*), en donde los primeros representan atributos de diversidad que son fácilmente observables (edad, sexo y raza), y los segundos incluyen las diferencias en actitudes, creencias y valores. Para otros investigadores (por ejemplo, Pelled, 1996; Simsarian y Donahue, 2001) resulta más útil distinguir entre atributos de diversidad en la medida en que estén relacionados con el funcionamiento de los equipos de trabajo. Concretamente, conceptualizan la diversidad del equipo de trabajo en términos de atributos muy relacionados con el trabajo y atributos poco relacionados con el puesto de trabajo, siendo esta relación con el puesto de trabajo el grado en el que cada atributo recoge la experiencia, habilidades, o perspectivas pertinentes para el conocimiento de las tareas de trabajo. Pelled (1996) argumenta que los atributos de diversidad como la formación o el historial empresarial recogen experiencias y perspectivas que son relevantes para las tareas realizadas por la mayoría de los equipos de trabajo. Por el contrario, atributos de diversidad como la edad, el sexo y la raza pueden estar menos relacionados con el trabajo que se desempeña. Por ejemplo, Simons *et al.* (1999) encontraron que la diversidad más relacionada con el puesto de trabajo, nivel educativo y antigüedad en la empresa, influía en el funcionamiento de los equipos de directivos, mientras que la edad (un atributo menos relacionado con el trabajo) no influía significativamente.

Dado que no parece existir una relación directa entre diversidad y resultados del equipo, sino que esa relación depende del tipo de diversidad (sexo, formación, etc.) y del resultado concreto que se esté analizando en el equipo (productividad, creatividad, etc.), los dos próximos apartados se centran más específicamente en el efecto de la diversidad sobre algunos de los resultados y actitudes del equipo.

### 3. Efectos de la diversidad sobre los resultados del equipo

#### 3.1. Creatividad

Los estudios sobre diversidad y creatividad indican que los grupos heterogéneos obtienen mejores resultados que los grupos homogéneos en aquellas tareas que precisan de creatividad, debido a la disponibilidad de una mayor variedad de ideas, perspectivas y enfoques para resolver los problemas (Chatman *et al.*, 1998). Pero también se advierte que ser creativo no es suficiente para mejorar las soluciones. Los miembros del equipo han de estar también dispuestos a compartir sus ideas innovadoras. Sin embargo, los estudios que analizan la forma en que se comparte la información, indican que la probabilidad de que una información específica se comparta en un equipo disminuye al reducirse el número de miembros del equipo que son conscientes de la misma (Stasser y Stewart, 1992). Como las personas no tienen normalmente ideas innovadoras a menudo, es menos probable que se compartan dichas ideas que las que son más evidentes o comunes. Además, las personas pueden también mostrarse reacias a expresar nuevas ideas en las organizaciones, especialmente a aquellos individuos que perciben como diferentes. Nonaka y Takeuchi (1995) en su estudio sobre las condiciones que facilitan el trabajo en equipo en las empresas que crean conocimiento, sugieren que la riqueza de información sirve de poco al equipo si éste no puede utilizarla porque sus miembros no pueden trabajar juntos de forma efectiva.

Compartir la información no es algo que esté limitado por la propia heterogeneidad, sino que más bien parece deberse a una falta de confianza, en la medida en que las personas son o pueden ser reacias a exponer las ideas nuevas por temor a ser criticadas o puestas en ridículo (Nemeth, 1986). Ello explica porque la discusión sobre el trabajo a realizar está muy correlacionada con el grado de conflicto de las relaciones entre los miembros del equipo (Simons y Peterson, 1999). La confianza puede aumentar a través del conocimiento directo de las otras personas, o a través de sustitutos de este conocimiento, tales como la pertenencia a grupos que genere una confianza despersonalizada. Los procesos de categorización social por los que los miembros de un equipo tienden a agruparse en base a las semejanzas percibidas (mujeres con mujeres, técnicos con técnicos, etc.), pueden influir en la disposición de esas personas a compartir ideas que sean novedosas (Kramer *et al.*, 1996). La cultura organizacional puede constituir un factor moderador de esta agrupación social, en la medida en que una cultura fuertemente colectiva que acentúe las interdependencias y los objetivos comunes de los miembros del equipo, puede facilitar que dicha agrupación se produzca más a nivel organizacional que a nivel de colectivos demográficos.

En aquellos equipos de trabajo que precisen de una dosis elevada de creatividad, como por ejemplo los equipos de investigación, pueden necesitar simultáneamente de una heterogeneidad demográfica para la diversidad de ideas, y de una base orga-

nizacional común para que los individuos (o grupos) heterogéneos dispongan de una plataforma para compartir ideas y confianza mutua. Harrison *et al.* (1998) encontraron que la coincidencia de actitudes y valores en el trabajo en equipo estaba asociada positivamente con la satisfacción en el trabajo. Las personas que comparten características demográficas pueden confiar quizás más fácilmente entre sí, pero sus ideas pueden ser tan similares que se vea perjudicada la creatividad del equipo. Las personas que son demográficamente o funcionalmente diferentes, pueden tener la variedad de ideas necesaria para conseguir altos niveles de creatividad, pero una cultura que prime la individualidad puede desinhibir que compartan sus ideas a causa de su falta de confianza mutua, ya que hacerlo supondría, por ejemplo, arriesgarse a perder la propiedad de las ideas en beneficio de otro.

### 3.2. Productividad

A igualdad del tipo de tareas a realizar, los equipos que son más homogéneos en características demográficas y funcionales, pueden tener una menor variedad de ideas sobre las que discutir, que los equipos con mayor grado de diversidad. En cambio, en un equipo más diversificado, la necesidad de contrastar e integrar las diferentes perspectivas en un equipo ralentizaría el funcionamiento del equipo, en comparación con un equipo más homogéneo, y dicho retraso sería mayor cuanto mayor componente creativo tuviesen las tareas a realizar por el equipo. En este sentido, la productividad puede verse disminuida en los equipos más diversos, sí la medimos por el número de tareas que puede realizarse en un periodo de tiempo determinado.

Por otra parte, sí los componentes del equipo experimentan dificultades en trabajar con personas diferentes, la productividad creativa y la moral de trabajo pueden verse negativamente afectadas. La diversidad llevaría inherentes unos costes sociales y psicológicos derivados de la posible desconfianza, incomprensión y falta de comunicación entre grupos de sexo, raza o cultura (Tannen, 1990), que en los casos extremos llevaría a que los trabajadores prefiriesen estar con quienes son o piensan como ellos (Turban y Jones, 1988). Wierserman y Bird (1993) encontraron que la heterogeneidad de edad del equipo estaba asociada con una mayor rotación de los miembros del equipo.

No obstante, en la medida en que la diversidad del equipo aumente la creatividad y la resolución de problemas complejos, los miembros de un equipo más diverso pueden evidenciar una mayor productividad creativa y una mayor moral de trabajo. Ello puede a su vez mitigar los potenciales efectos negativos de la diversidad, ya que unos mejores resultados pueden conseguir un aumento en la moral del equipo, y viceversa. Es posible por tanto que existan influencias cruzadas en los efectos de la diversidad sobre los resultados del equipo. En este sentido, Jehn *et al.* (1999) encontraron que la diversidad de formación y experiencia laboral del equipo aumentaba las discusiones (constructivas) en el seno del mismo, pero mejoraba la eficacia y eficien-

cia de su trabajo. Estos investigadores también evidenciaron que la diversidad superficial (raza, sexo) aumentaba la moral del grupo.

Una variable que puede influir sobre los resultados del equipo es la circunstancia de que el equipo se haya creado de forma voluntaria o involuntaria, y el grado de autosatisfacción que ello conlleve por parte de los miembros del equipo. Es posible que el grado de intencionalidad en la pertenencia al equipo de trabajo pueda hacer variar el nivel de creatividad y productividad entre los equipos cuya composición ha sido elegida por ellos frente al de los equipos que vienen impuestos. Asimismo, el hecho de que los equipos sean voluntarios o involuntarios puede también influir en la autosatisfacción de los miembros del equipo y en sus actitudes.

## 4. Efectos de la diversidad sobre las actitudes del equipo

### 4.1. Interacción social

Los estudios indican que las personas de la misma nacionalidad, raza o sexo es más probable que formen grupos entre sí en una organización. Por ejemplo, Ibarra (1992) encontró en su estudio de equipos de trabajo en una agencia publicitaria, que los hombres y las mujeres tendían a establecer lazos de apoyo y amistad con personas del mismo sexo. O Reilly *et al.* (1989) evidenciaron que una mayor diversidad de los miembros del equipo estaba asociada con menores niveles de integración social, y una mayor rotación en el equipo. Aunque las personas que son diferentes demográficamente pueden tener múltiples perspectivas que enriquezcan y faciliten el análisis y resolución de los problemas, lo cierto es que resulta menos probable que surjan dichas perspectivas si esas personas son reacias a interactuar y comunicarse con las personas que son distintas a ellas. En consecuencia, la diversidad puede afectar negativamente a la interacción social de los miembros del equipo de trabajo. Este resultado dependerá, no obstante, del efecto moderador de algunas variables como las que se explicarán más adelante. Por ejemplo, Chatman *et al.* (1998) encontraron que los equipos de trabajo en organizaciones con una cultura más colectiva, interactuaban con mayor frecuencia que los equipos de organizaciones cuya cultura fomentaba más el individualismo.

### 4.2. Conflicto

El conflicto en un equipo de trabajo puede definirse como la percepción de que las partes involucradas mantienen discrepancias entre sí. En cuanto al efecto de la diversidad del equipo sobre la actitud de sus miembros, es más probable que los miembros de un equipo heterogéneo experimenten más conflictos entre sí que los de equipos homogéneos. Las razones, no obstante, pueden diferir según el tipo de diversidad. En primer lugar, la diversidad en formación y experiencia laboral acrecienta la

probabilidad de que existan diferencias de opinión y de perspectiva en el equipo sobre las cosas que hay que hacer y la forma de hacerlas (Jehn *et al.*, 1997). Por ejemplo, un miembro del equipo con formación en ingeniería puede identificar líneas de acción diferentes a las de una persona con formación en marketing. Los equipos que se constituyen por iniciativa propia tienden a tener una menor diversidad porque los miembros que lo forman suelen tener un alto grado de semejanza, proximidad y familiaridad entre sí (Jackson, 1992). En cambio, los equipos multifuncionales que se forman desde la alta dirección con expertos de diferentes áreas, son más difíciles de dirigir (Amason y Schweiger, 1994). La razón es que los equipos multifuncionales, debido a su diversidad, mantienen normalmente una mayor divergencia de opiniones y pueden tener una menor base común sobre determinados temas, a diferencia de los equipos con empleados cuya formación y experiencia laboral sean más semejantes.

Respecto a los otros dos tipos de diversidad, características demográficas (sexo, edad, raza) y actitudes (valores, preferencias, prioridades), más que influir en la cuantía del conflicto, lo que hacen es que dicho conflicto sea más constructivo o más pernicioso. En comparación con los equipos heterogéneos, las personas que comparten rasgos de identidad demográfica, pueden sentirse más a gusto entre ellas y, como resultado, entablar discusiones constructivas. Jehn *et al.* (1999) encontraron que la diversidad de características demográficas y actitudes dificultaba las relaciones en el seno del equipo. Nonaka y Takeuchi (1995), en su análisis de empresas intensivas en la generación de conocimiento, encontraron que un elevado grado de diversidad (en valores, actitudes y características demográficas) en los miembros de los equipos, no resultaba conveniente sino que era necesaria cierta semejanza de perspectivas y valores para disponer de una base común en el grupo sobre la que apoyarse para facilitar la interacción y el funcionamiento del equipo (por ejemplo, en cuanto a qué objetivos –calidad, coste, etc.- debían ser prioritarios). La diversidad funcional sirve de poco si los miembros del equipo no pueden trabajar juntos para aprovecharse de la misma. Los grupos de amigos experimentan conflictos más constructivos que los grupos de personas extrañas (Shah y Jehn, 1993), y los equipos con miembros estables experimentan conflictos más productivos que los equipos con alta inestabilidad y rotación entre sus miembros (Arrow y McGrath, 1993), todo ello gracias en parte a la base común que los mantiene unidos. En la medida en que la categorización social represente barreras para la creación de esta base común, la diversidad acentuará sus potenciales efectos negativos. Más adelante, se explicará el concepto de congruencia interpersonal para compensar los efectos negativos de la categorización social.

### 4.3. Cohesión

En la literatura se ha prestado especial atención a la cohesión de los equipos de trabajo porque es un factor que ejerce una influencia decisiva en los resultados. La

cohesión de un equipo es la fuerza resultante que actúa sobre los miembros de un equipo para permanecer dentro del grupo (Festinger, 1950). Un equipo se encuentra cohesionado en la medida en que sus componentes consideran como positivo el hecho de pertenecer al mismo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. La cohesión del equipo está relacionada directamente con el desarrollo óptimo de la tarea y el modo en que se conjugan las aptitudes y habilidades para conseguirlo.

Aunque algunos investigadores han encontrado resultados ambivalentes, son más frecuentes los estudios que apoyan una relación positiva entre cohesión del equipo y resultados. Grupos altamente cohesionados tienden a funcionar mejor porque tienen un mayor compromiso para alcanzar los objetivos del grupo y porque sus miembros son más sensibles a otros en el grupo y están más dispuestos a ayudarles. Pero el nivel de diversidad del equipo también debería ser tenido en cuenta.

En equipos de trabajo que están muy poco diversificados o altamente diversificados, la formación de subgrupos es menos probable y, en consecuencia, tendrán un impacto menor en los procesos del equipo. En un equipo altamente heterogéneo, existen pocas bases para la formación de subgrupos y de identidad social. Los miembros del equipo intentarán crear y establecer una nueva comprensión del estatus de los miembros del equipo, procesos del equipo, expectativas, etc. A diferencia de un equipo homogéneo o moderadamente heterogéneo, un equipo muy heterogéneo no puede derivar fácilmente en una identidad preexistente o en identidades de subgrupos, porque hay pocos rasgos comunes. Por ello, cuando un equipo muy heterogéneo se enfrenta a presiones externas, ha de formar una cultura de equipo híbrida para seguir adelante, aunque ello costará bastante tiempo y esfuerzo. Por otra parte, los equipos homogéneos muestran una mayor facilidad de comunicación y bajo nivel de conflicto en sus relaciones internas, todo lo cual les lleva a tener una mayor cohesión (Tsui *et al.*, 1992).

Sin embargo, en los equipos que son moderadamente heterogéneos, es mucho más probable que se formen subgrupos lo que puede llegar a dificultar el funcionamiento de dichos equipos. Sin el beneficio de la similitud en las categorías sociales, es más difícil para los miembros del grupo inferir sobre atributos subyacentes como las actitudes, creencias o valores. En consecuencia, es de esperar que se basen en mayor medida en estereotipos de miembros del equipo que pertenecen a otras categorías sociales. Ello puede polarizar aún más el equipo, desencadenando conflictos emocionales y una posible disminución de la cohesión del equipo. Algunos investigadores (por ejemplo Olson *et al.*, 1995) argumentan que una excesiva diversidad funcional (por ejemplo, el número de áreas funcionales representadas por los miembros del equipo que están plenamente integrados en el proyecto) puede crear una saturación de información a causa de la diversidad de ideas, lo que dificultará resolver las diferencias entre las distintas perspectivas.

Las investigaciones empíricas que han examinado el impacto de la diversidad en la cohesión de los equipos de trabajo han encontrado resultados ambivalentes (Sim-

sarian y Donahue, 2001). En consecuencia, los investigadores han sugerido que los efectos de la diversidad en la cohesión pueden diferir según el tipo de diversidad (Milliken y Martins, 1996). Concretamente, Pelled *et al.* (1999) han sugerido que atributos básicos de diversidad como la edad, el género o la raza, que son de mayor relevancia para las relaciones sociales del grupo que para las tareas que han de hacer, es más probable que lleven a categorizaciones sociales que tengan implicaciones para conflictos emocionales.

## 5. Factores moderadores

Los investigadores han buscado factores que podrían actuar como moderadores de los efectos causados por el proceso de categorización social en los equipos de trabajo. Aunque podría intentar reducirse o eliminarse dicho proceso por sus potenciales efectos negativos, lo cierto es que precisamente son esas formas diferenciadas de actuar y de pensar de cada uno de los grupos, lo que constituye la contribución positiva de la diversidad en un equipo de trabajo. Es decir, la cuestión para los miembros y el líder de un equipo radica más bien en como evitar las barreras y obstáculos que puede generar la pertenencia a categorías de grupos en el equipo (hombres, mujeres, ingenieros, economistas, etc.), a la vez que se aprovechan con plenitud las distintas perspectivas que esas categorías de grupos pueden aportar al equipo. Los factores contrastados empíricamente han sido: la antigüedad del equipo, la cultura organizacional, las relaciones previas de los miembros del equipo, la congruencia interpersonal, y el tipo de tarea. En este trabajo proponemos además el posible efecto moderador del estilo de liderazgo y del uso de tecnologías de la información.

### 5.1. Tiempo (antigüedad)

La antigüedad del equipo y la de los empleados en la organización puede moderar el impacto negativo de la diversidad en variables como, por ejemplo, la cohesión del equipo. Cuando los miembros de un equipo han trabajado juntos durante un cierto tiempo, éstos son menos propensos a categorizarse basándose en estereotipos sesgados, y pueden sentirse más a gusto trabajando juntos y experimentar una menor ansiedad dentro del grupo (Pelled y Adler, 1994). Además, la percepción selectiva debería disminuir a medida que los miembros de un equipo desarrollan una comprensión mutua de las tareas. Tsui *et al.* (1992) han sugerido que las características personales físicas, que son observables e inmutables desempeñan un papel crítico en el proceso inicial de categorización de los miembros del grupo. Pero otros investigadores han observado que las personas, a medida que con el tiempo adquieren más información, basan más sus percepciones en los comportamientos observados y menos en estereotipos derivados de atributos como la edad o el sexo. Por ejemplo, Harrison *et al.* (1998) evidenciaron que el tiempo que los miembros de un equipo

habían trabajado juntos debilitaba el efecto negativo de la diversidad *superficial* (sexo, raza, edad) en la cohesión del equipo, pero fortalecía el efecto negativo de la diversidad *profunda* (valores, actitudes), a medida que los miembros del equipo interaccionaban en cuestiones significativas. Este resultado tiene implicaciones para las políticas de recursos humanos de la empresa. Una mayor rotación de empleados en la empresa puede dificultar este proceso de cohesión interna en los equipos de trabajo<sup>3</sup>.

## 5.2. Relaciones previas en la organización

Otra variable que puede moderar la relación entre diversidad y resultados del equipo es la de las relaciones laborales y sociales previas que los miembros del equipo tenían entre sí, en la organización o fuera de la organización, antes de formar parte del equipo. La antigüedad en la organización puede influir en la formación de estas relaciones pero no tiene porque haber una relación directa entre ambas variables. Lo cierto es que, análogamente al efecto moderador de la antigüedad en el equipo, las relaciones (positivas) que se hayan establecido con antelación entre los miembros del equipo contribuirá a superar más fácilmente los procesos de categorización social que se produzcan en el seno del equipo. Por ejemplo, Westphal y Milton (2000) constataron que los miembros demográficamente minoritarios de los consejos de administración superaban los efectos negativos de la categorización cuando habían tenido relaciones laborales y sociales previas en la organización con otros miembros del consejo.

## 5.3. Cultura organizacional

La cultura de la organización puede constituir otro efecto moderador de la diversidad. Una cultura que prime lo colectivo frente a lo individual, está favoreciendo que los límites organizacionales sean más importantes que las características demográficas, como base para la categorización social de los miembros del equipo, facilitando la interacción social y la creatividad de personas que son demográficamente diferentes (sexo, edad, raza). Por el contrario, es posible que los equipos que estén inmersos en culturas más individualistas no pasen tanto tiempo discutiendo sobre la integración de sus ideas, en comparación con los equipos inmersos en culturas más colectivistas y que han de integrar las diferentes perspectivas de sus compañeros. Chatman *et al.* (1998) encontraron que una cultura colectiva estimulaba en mayor medida la interacción social y el trabajo creativo de los equipos diversos que el de los equipos homogéneos. Similarmente, Ely y Thomas (2001) encontraron que los equipos que enfoca-

---

<sup>3</sup> Hay estudios que indican que el porcentaje de empleados temporales en un equipo de trabajo está negativamente correlacionado con la productividad del equipo (Leede y Riemsdijk, 2001).

ban su diversidad desde una perspectiva de integración y aprendizaje eran capaces de utilizar sus diferencias para mejorar su proceso de trabajo y los resultados del equipo.

Esta perspectiva de integración y aprendizaje plantea que los miembros de grupos culturalmente distintos (sexo, raza) desarrollan capacidades y experiencias distintas que pueden ayudar al equipo a reevaluar sus principales tareas y procesos. Esta diversidad mediante un proceso de autoafirmación puede convertirse en un recurso para el aprendizaje y el cambio adaptativo. En el estudio de Ely y Thomas (2001), los miembros de los equipos de trabajo indicaban que eran respetados y valorados por otros, y que podían expresarse dentro del equipo tal como eran, incluso manifestando aquello que les diferenciaba de los demás. Además, los equipos que discuten abiertamente sus diferencias, tienden a ser más creativos y generan más soluciones novedosas que los equipos que no discuten dichas diferencias (Amabile *et al.*, 1996). Una cultura organizacional que no fomente la autocategorización de los individuos en grupos aislados, sino el autoreconocimiento de las diferencias puede ser positiva para determinados equipos.

Además de la cultura organizacional propiamente dicha, hay que tener en cuenta que es posible que existan programas de acciones positivas en el marco de la legislación vigente, que impliquen como consecuencia un aumento de determinados tipos de diversidad (raza, sexo, edad, etc.) en el seno de la organización. En este sentido, habría que considerar la actitud de la organización hacia la diversidad, una diversidad que no tiene porque haber sido necesariamente deseada. Cox (1991) distingue tres tipos de organizaciones en función de sus actitudes hacia la diversidad: organizaciones monolíticas, organizaciones plurales y organizaciones multiculturales. Las *organizaciones monolíticas* se caracterizan por la existencia de una gran mayoría de personas pertenecientes a un único grupo socio-cultural, especialmente en puestos directivos. Los grupos minoritarios en estas organizaciones deben aceptar los valores dominantes y lo harán a través del proceso de asimilación. El conflicto en estas organizaciones es muy bajo. Las *organizaciones plurales* se caracterizan por la existencia de una mayor diversidad, debido principalmente a la aplicación de acciones positivas, tanto en la contratación como en los programas de desarrollo de carreras. Se provocan cambios cuantitativos pero no cualitativos, ya que no existe una gestión de la diversidad. Los valores dominantes no cambian y se espera la asimilación de las personas que se integran a la organización; esto puede ser fuente de alto conflicto, por un lado, las personas pertenecientes al grupo de cultura dominante puede sentirse discriminadas por los incentivos concedidos a los otros grupos, por otro lado, la asimilación no siempre se producirá y los nuevos valores aportados pueden percibirse como comportamientos erróneos, cuando no contrarios a los objetivos de la organización. Por último, las *organizaciones multiculturales* son las que valoran la diversidad. Incentivan a los miembros de cada grupo a adoptar valores de otros grupos, así como a respetar las diferencias. El conflicto es muy bajo, debido a la ausencia de prejuicios y discriminación.

#### 5.4. Estilo de liderazgo

El estilo de liderazgo del responsable o responsables del equipo puede ser otro factor moderador, del que no se han encontrado referencias en la literatura. Sin embargo, es posible que un estilo de liderazgo autoritario y que refuerce la jerarquización en el seno del equipo con la autoridad que conlleva (mal utilizada en algunos casos) pueda inhibir la iniciativa y la creatividad, y frene los posible efectos positivos de la diversidad en los resultados del equipo o derive en efectos negativos.

#### 5.5. Congruencia interpersonal

La congruencia interpersonal mide el grado de semejanza que existe entre la percepción que una persona tiene de sí misma y la forma en que la perciben los demás (Polzer *et al.*, 2002). Por ejemplo, una persona puede considerarse a sí misma como muy creativa, pero los demás pueden tener una percepción que coincida o no con esa autoapreciación. Este grado de similitud puede ser muy alto (coincidencia entre ambas percepciones) o muy bajo (profundo desacuerdo en las percepciones). Un alto grado de congruencia interpersonal puede favorecer las relaciones en el seno de un equipo de trabajo. Así, una persona que se considera muy creativa y, que de acuerdo con su autoapreciación, expresa con frecuencia ideas innovadoras sobre las tareas que realiza el equipo, puede ser considerada o no por el resto del equipo como una persona creativa. Si los demás le consideran una persona creativa, valorarán positivamente los comentarios e ideas que plantee. Pero si los demás piensan que no es en absoluto una persona creativa, entonces considerarán que sus ideas son una molestia y una pérdida de tiempo para ellos, y no las tendrán en cuenta. En el primer caso, la persona se integrará con facilidad en el equipo, mientras que en el segundo caso esa misma persona puede que no desee seguir contribuyendo en igual medida con sus ideas o que, incluso, quiera abandonar el equipo.

El grado de congruencia interpersonal puede moderar los potenciales efectos negativos de la diversidad sobre las actitudes y resultados del equipo. En los grupos que sean muy homogéneos, la congruencia interpersonal pasará seguramente desapercibida. Pero en los grupos heterogéneos, un alto grado de congruencia se traducirá en una mayor comprensión mutua y respeto hacia los puntos de vista de los demás, lo que servirá para proteger al equipo de los efectos distorsionadores de la diversidad. Los miembros del equipo esperarán que los demás se comporten de forma distinta, lo que a su vez les hará más tolerantes y menos propensos a frustraciones y discusiones en el trabajo con personas que tienen percepciones diferentes. Polzer *et al.* (2002) en un estudio de 83 equipos de trabajo encontraron que la diversidad mejoraba la creatividad de los equipos con un alto grado de congruencia interpersonal, mientras que disminuía la creatividad en los equipos con bajo grado de congruencia. Este efecto moderador también se producía al analizar la relación de la diversidad con otros resultados y actitudes del equipo, como la interacción social o el

conflicto. Además de estimular a los miembros del equipo a generar más ideas, un elevado grado de congruencia interpersonal puede suministrar una base a los miembros del equipo para desafiar las ideas de las otras personas, a la vez que se encuentran formas de integrar las diferentes perspectivas.

### 5.6. Tipo de tarea

El tipo de tarea, más creativa o más rutinaria, que ha de realizar el equipo de trabajo puede constituir otro factor moderador de la relación entre diversidad y resultados y actitudes del equipo. La razón estriba en que en las tareas más creativas es donde el equipo puede beneficiarse de la mayor riqueza de ideas, perspectivas y experiencia que aporte la diversidad de sus miembros. En las tareas rutinarias, en cambio, basta con que se encargue de la tarea aquella(s) persona(s) que disponga(n) de la experiencia requerida. Esta distinción entre tareas ayuda a explicar cuando la diversidad puede ser más beneficiosa para los resultados y actitudes del equipo (Jehn *et al.*, 1999; Pelled *et al.*, 1999). Asimismo, tareas que son más interdependientes, es decir que requieren de una mayor interacción de los miembros del equipo para su planificación y ejecución, pueden verse afectadas negativamente en mayor medida por el efecto distorsionador de la diversidad del equipo, que las tareas que son más independientes (Jehn *et al.*, 1999).

### 5.7. Tecnologías de la información

Finalmente, el uso creciente de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones puede influir en el efecto de la diversidad sobre los equipos de trabajo. La formación de equipos virtuales, el uso del teletrabajo como organización del trabajo de todos o parte de los miembros del equipo, implica que esas personas van a interactuar a distancia una gran parte del tiempo, utilizando el correo electrónico, la videoconferencia u otro sistema para comunicarse y remitir información de su trabajo. No existen todavía resultados sobre la influencia de las tecnologías de la información sobre los efectos de la diversidad en los equipos de trabajo, pero es posible que en un entorno virtual todos los miembros del equipo tengan la misma oportunidad de compartir ideas y que las características demográficas de cada miembro no guíen las reacciones de los demás. Sí que se han realizado estudios recientes que indican que los equipos virtuales son más efectivos en sus decisiones que los equipos presenciales (Schmidt *et al.*, 2001).

## VI. Conclusión

Este trabajo ha realizado una revisión de la literatura sobre los efectos de la diversidad en los resultados y actitudes de los equipos de trabajo. La evidencia empírica

pone de manifiesto que la diversidad es realmente un arma de doble filo, en la medida que puede potenciar al equipo de trabajo a la vez que distorsionar su funcionamiento. Las relaciones de la diversidad con los resultados del equipo son complejas y presentan, en algunos casos, efectos ambivalentes. Por otra parte, no todos los tipos de diversidad existentes tienen los mismos efectos, y dichos efectos dependen además de una serie de factores moderadores que pueden potenciarlos o aminorarlos.

### **Cuadro 2. Prácticas de recursos humanos para capitalizar la diversidad en los equipos de trabajo**

- Seleccionar a los miembros del equipo por su contribución al grado de diversidad requerido para los objetivos asignados al equipo.
- Apoyo de la alta dirección a la diversidad en los equipos de trabajo.
- Disminución de la rotación entre los miembros potenciales de un equipo de trabajo.
- Desarrollo de una cultura organizacional en la que se valore el trabajo en equipo y el esfuerzo y resultados comunes.
- Fomento del aprendizaje desde la diversidad, para integrar las experiencias positivas obtenidas.
- Seminarios de formación para gestionar la diversidad en los equipos de trabajo: Aprender a manejar los estereotipos de forma positiva; Conocer las reglas sociales no escritas de la interacción de los equipos.

**Fuente:** Elaboración propia

La principal recomendación que puede establecerse a partir del análisis efectuado, es que los equipos han de ser conscientes de los efectos de los distintos tipos de diversidad en los resultados del equipo, así como la necesidad de seleccionar a los miembros del equipo sobre la base de su contribución en aquellas dimensiones de diversidad que mejor contribuyan a los resultados del equipo y menos dificulten su funcionamiento. Por otra parte, la influencia de los factores moderadores debe ser tenida especialmente en cuenta, ya que sobre algunos de ellos –por ejemplo, la antigüedad o la cultura organizacional- puede resultar determinante el apoyo de la alta dirección y la política de recursos humanos de la empresa. La diversidad no es una opción, es un hecho que cada vez estará más presente en la vida de las organizaciones y de sus equipos de trabajo. Pero la diversidad, en sí misma, no es garantía de un mejor equipo de trabajo, y es en la gestión de dicha diversidad donde radica su verdadera potencialidad. Como aportación final de este trabajo, el cuadro 2 relaciona una serie de recomendaciones que pueden contribuir a una mejor gestión de la diversidad en los equipos de trabajo.

## Referencias

- AMABILE, T; CONTI, R.; COON, H; LAZENBY, J y HERRON, M. (1996), "Assessing the work environment for creativity", *Academy of Management Journal*, 39: 1154-1184.
- AMASON, A. y SCHWEIGER, D. (1994), "Resolving the paradox of conflict, strategic decision making and organizational performance", *International Journal of Conflict Management*, 5: 239-253.
- ARROW, H. y MCGRATH, J. (1993), "Membership matters: How member change and continuity affect small group structure, process and performance", *Small Group Research*, 24: 334-361.
- BILLIG, M. y TAJFEL, H. (1973), "Social categorization and similarity in intergroup behaviour", *European Journal of Social Psychology*, 3: 27-52.
- BLAU, P. (1977), *Inequality and Heterogeneity*, Nueva York: Free Press.
- BURSIC, K. (1992), "Strategies and benefits of the successful use of teams in manufacturing organizations", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 39: 277-289.
- BYRNE, D. (1971), *The Attraction Paradigm*, Nueva York: Academic Press.
- CHATMAN, J.; POLZER, J.; BARSADE, S. y NEALE, M. (1998), "Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes", *Administrative Science Quarterly*, 43: 749-780.
- COHEN, S. y BAILEY, D. (1997), "What makes team work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite", *Journal of Management*, 23: 239-290.
- COLVIN, G. (1999), "The 50 best companies for Asians, Blacks, and Hispanics: Companies that pursue diversity outperform the S&P 500. Coincidence?", *Fortune*, 53-58.
- COX, T. (1991), "The multicultural organization", *Academy of Management Executive*, 5: 34-47
- ELY, R. y THOMAS, D. (2001), "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes", *Administrative Science Quarterly*, 46: 229-273.
- FESTINGER, L. (1950), "Informal social communication", *Psychological Review*, 57: 271-282.
- GUZZO, R. y DICKSON, M. (1996), "Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness", *Annual Review of Psychology*, 47: 307-338.
- HARRISON, D.; PRICE, K. y BELL, M. (1998), "Beyond relational demography: time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion", *Academy of Management Journal*, 41: 96-107.

- IBARRA, H. (1992), "Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm", *Administrative Science Quarterly*, 37: 422-447.
- JACKSON, S. (1992), "Team composition in organizations", en S. Worchel, W. Wood y J. Simpson (eds.), *Group Process and Productivity*: 1-12, Londres: Sage.
- JACKSON, S.; MAY, K. y WHITNEY, K. (1995), "Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams", en R. Guzzo y E. Salas (eds.), *Team Decision-Making Effectiveness in Organizations*, 204-261, San Francisco: Jossey-Bass.
- JEHN, K.; CHADWICK, C. y THATCHER, S. (1997), "To agree or not to agree. Diversity, conflict, and group outcomes", *International Journal of Conflict Management*, 8, 287-306.
- JEHN, K.; NORTHCRAFT, G. y NEALE, M. (1999), "Why some differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups", *Administrative Science Quarterly*, 44: 741-763.
- KORABIK, K. (1999), "Sex and gender in the new millennium", en G. Powell (editor), *Gender and Work*, 3-16. Thousand Oaks: Sage Publications.
- KRAMER, M. (1991), "Intergroup relations and organizational dilemmas: The role of categorization processes", en L. Cummings y B. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 13: 191-227. Greenwich, CT: JAI Press.
- KRAMER, R.; BREWER, N. y HANNA, B. (1996), "Collective trust and collective action: The decision to trust as a social decision", en R. Kramer y T. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 257-389, Thousand Oaks, CA: Sage.
- LEEDE, J. y RIEMSDIJK, M. (2001), "External labour flexibility and teamwork in manufacturing: are the two compatible?", *Proceedings of the 8th EURO-MA Conference*, Bath (Reino Unido): 1235-1248.
- MARKÓCZY, L. (1997), "Measuring beliefs: accept no substitutes", *Academy of Management Journal*, 40:1228-1242.
- MILLIKEN, F. y MARTINS, L. (1996), "Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups", *Academy of Management Review*, 21: 402-433.
- NEMETH, C. (1986), "Differential contributions of majority and minority influence", *Psychological Review*, 93: 23-32.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Nueva York: Oxford University Press.
- O REILLY, C.; CALDWELL, D. y BARNETT, W. (1989), "Work group demography, social integration, and turnover", *Administrative Science Quarterly*, 34: 21-37.

- OLSON, E.; WALKER, O. y RUEKERT, R. (1995), "Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness", *Journal of Marketing*, 59: 48-62.
- PELLED, L. (1996), "Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: an intervening process theory", *Organization Science*, 7: 615-631.
- PELLED, L. y ADLER, P. (1994), "Antecedents of intergroup conflict in multi-functional product development teams: a conceptual model", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41: 21-28.
- PELLED, L.; EISENHARDT, K. y XIN, K. (1999), "Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance", *Administrative Science Quarterly*, 44: 1-28.
- POLZER, J.; MILTON, L. y SWANN, W. (2002), "Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups", *Administrative Science Quarterly*, 47: 296-324.
- SCHMIDT, J.; MONTOYA-WEISS, M. y MASSEY, A. (2001), "New product development decision-making effectiveness: Comparing individuals, face-to-face teams, and virtual teams", *Decision Sciences*, 32: 575-600.
- SHAH, P. y JEHN, K. (1993), "Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict, and task", *Group Decision and Negotiation*, 2: 149-166.
- SIMONS, T.; PELLED, L. y SMITH, K. (1999), "Making use of difference: diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams", *Academy of Management Journal*, 42: 662-674.
- SIMONS, T. y PETERSON, R. (1999), "Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust", *Journal of Applied Psychology*, 85: 102-111.
- SIMSARIAN, S. y DONAHUE, L. (2001), "Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta analysis", *Journal of Management*, 27: 141-162.
- SMITH, K.; SMITH, K.; OLIAN, J.; SIMS, H.; O BANNON, D. y SCULLE, J. (1994), "Top management team demography and process: The role of social integration and communication", *Administrative Science Quarterly*, 39: 412-438.
- SPEITZER, G. (1995), "Psychological empowerment in the workforce: Dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, 38: 1442-1465.
- STASSER, G. y STEWART, D. (1992), "Discovery of hidden profiles by decision-making groups: Solving a problem versus making a judgement", *Journal of Personality and Social Psychology*, 63: 426-434.
- TANNEN, D. (1990), *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*, Nueva York: Ballantine Books.

- TSUI, A. y O REILLY, C. (1989), "Beyond simply demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads", *Academy of Management Journal*, 32: 402-423.
- TSUI, A.; EGAN, T. y O REILLY, C. (1992), "Being different: Relational demography and organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, 37: 549-579.
- TURBAN, D. y JONES, A. (1988), "Supervisor-subordinate similarity: types, effects, mechanisms", *Journal of Applied Psychology*, 73: 228-234.
- TURNER, J; HOGG, M.; OAKES, P; REICHER, S. y WETHERELL, M. (1987), *Rediscovering the Social Group: A Self-categorization Theory*, Nueva York: Blackwell.
- WATSON, W.; KUMAR, E. y MICHAELSEN, L. (1993), "Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups", *Academy of Management Journal*, 36: 590-602.
- WESTPHAL, J. y MILTON, L. (2000), "How experience and network ties affect the influence of demographic minorities on corporate boards", *Administrative Science Quarterly*, 45: 366-398.
- WIERSEMAN, M. y BIRD, A. (1993), "Organizational demography in Japanese firms: Group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover", *Academy of Management Journal*, 36: 996-1025.
- WILLIAMS, K. y O REILLY, C. (1998), "Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research", en B. Staw y L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 20: 77-140. Greenwich, CT: JAI Press.

### **Agradecimientos**

Este trabajo se ha realizado con la ayuda del proyecto SEC2002-01883 del Plan Nacional de I+D+I 2000-2003.

### **Resumen**

En este trabajo se realiza una revisión de la literatura con el propósito de estudiar los efectos que la diversidad de los equipos de trabajo tienen sobre los resultados y actitudes organizacionales de los equipos. Algunos tipos de diversidad tienden a mejorar la creatividad e innovación del equipo, así como otros resultados como la productividad, en determinados contextos. En cuanto a las actitudes del equipo, la diversidad puede mejorar la moral del equipo pero dificultar su interacción social y cohesión, así como aumentar el grado de conflicto entre los miembros del mismo, cuyos efectos sobre la productividad y creatividad dependerá de la forma en que se gestione dicho conflicto. Estas relaciones son, en cualquier caso, complejas y están moderadas por una serie de factores: antigüedad del equipo, relaciones previas de los

miembros del equipo, cultura organizacional, estilo de liderazgo, congruencia interpersonal, tipo de tarea y uso de las tecnologías de la información.

*Palabras clave:* Equipos de trabajo, diversidad, categorización social.

### **Summary**

This article reviews the existing research with a view to studying the effects that the diversity of work teams has on the results and organizational attitudes of said teams. Some types of diversity tend to enhance the creativity and innovation of the team, as well as enhancing other results, for instance productivity, in specific contexts. As regards team attitudes, diversity can improve team spirit but it makes social interaction and cohesion more difficult, as well as increasing the level of conflicts between team members, the effects of which on productivity and creativity will depend on the way such conflict is managed. Nonetheless these relationships are complex and they are governed by a number of factors: length of time the team has been working together, previous relationships of team members, organizational culture, leadership style, interpersonal compatibility, type of task and use of information technologies.

*Key words:* Work teams, diversity, social categorization.