

# **REVISIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES Y EL PAPEL MODERADOR DEL CONFLICTO DURANTE LOS AÑOS 2001-2005 EN LAS PRINCIPALES REVISTAS INTERNACIONALES**

Rocío González Sánchez, [rocio.gonzalez@urjc.es](mailto:rocio.gonzalez@urjc.es), Universidad Rey Juan Carlos  
Antonio Montero Navarro, [antonio.montero@urjc.es](mailto:antonio.montero@urjc.es), Universidad Rey Juan Carlos

## **RESUMEN**

Existe un creciente consenso en la literatura sobre la importancia que adquiere la heterogeneidad o diversidad del grupo como uno de los antecedentes de la toma de decisiones que más condicionan los resultados del proceso, que se desarrolla en un entorno cada vez más globalizado. Este trabajo realiza un análisis y sistematización de esta literatura, que ha permitido la clasificación tanto de los atributos más estudiados como de los principales factores moderadores, prestando una mayor atención a los efectos de la actuación del conflicto como variable intermedia. El resultado obtenido permite mostrar la existencia de oportunidades para el desarrollo de varias líneas de investigación aún incipientes.

**PALABRAS CLAVE:** Diversidad, revisión literaria, factores moderadores, conflicto.

## **ABSTRACT:**

An increasing consensus exists in the literature on the importance that acquires the heterogeneity or diversity of the group as one of the antecedents of the decision making that more determine the results of the process, which develops in a more globalization environment. This study realizes an analysis and systematizing of this literature, which has allowed the classification so much of the attributes most studied as of the principal moderating factors, giving a major attention to the effects of the performance of the conflict as moderator variable. The obtained result allows to show the existence of opportunities for the development of several still incipient lines of investigation.

**KEYWORDS:** Diversity, review of the literature, moderator variables, conflict.

## **1. RAZONES PARA EL ESTUDIO DE LA DIVERSIDAD EN LA LITERATURA**

### **1.1.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Dentro del estudio de los procesos de toma de decisiones estratégicas, en los últimos años hemos asistido a un creciente interés por el análisis de la diversidad, reflejado en la publicación de un importante número de artículos relacionados con este fenómeno en algunas de las principales revistas dedicadas a la Dirección de Empresas. Aunque el enfoque tradicional sobre la heterogeneidad ha considerado su estudio como una variable única, los estudios más recientes han identificado la diversidad como una variable multidimensional. Estas distinciones están basadas en la idea de que diferentes tipos de diversidad deberían

llevar a diferentes resultados (Simons *et al.*, 1999). La gestión de tales diversidades en sus distintas formas ha recibido considerable atención por parte de los investigadores. Fruto de la preocupación por este tema se han llevado a cabo varias revisiones literarias específicas (Williams, K. y O'Reilly, C., 1998; Jackson *et al.*, 2003).

La revisión de la literatura ha demostrado la existencia de una limitada influencia directa de la heterogeneidad sobre los resultados del grupo. El análisis de la línea de investigación que estudia la influencia de la diversidad sobre variables intermedias ha mostrado al conflicto como un importante factor moderador, que debe ser considerado si se desea aprovechar los posibles efectos positivos que la diversidad puede proporcionar a la organización (Keller, 2001; Van der Vegt *et al.*, 2003). Podemos señalar la existencia de diversos estudios que afirman que la heterogeneidad produce conflicto (Wagner *et al.*, 1984; Eisenhardt y Schoonhoven, 1990; Van de Vliert, 1998). Algunos trabajos han demostrado que el conflicto de relación o afectivo y el conflicto de tarea o sustantivo (Pelled, 1996; Jehn *et al.*, 1999) y más recientemente, la comunicación externa (Keller, 2001) actúan como variables moderadoras entre la diversidad y el resultado obtenido por el equipo.

A través de la revisión de los principales artículos que estudian la diversidad en la toma de decisiones en las principales revistas del campo de la Dirección Estratégica, nuestro estudio se plantea diversos objetivos. En primer lugar, se pretende poner de manifiesto la importancia del estudio de la diversidad, tanto por su actualidad como por su potencial; adicionalmente, trataremos de clasificar y analizar los principales factores moderadores y las variables intermedias de la relación entre diversidad de un equipo y resultados, centrándonos principalmente en el conflicto; finalmente, se tratará de apuntar hacia algunas de las direcciones de desarrollo de esta línea de investigación que consideramos más interesantes por su inmediatez a la práctica empresarial.

## 1.2.- METODOLOGÍA

Con el fin de enfocar nuestro trabajo, hemos elegido dos criterios de selección bibliográfica. En primer lugar, trataremos de analizar el contenido de los trabajos publicados entre 2001 y 2005, ambos años incluidos. Estos límites temporales dibujan un periodo de 5 años de estudio, en los que la producción literaria ha sido abundante, como se podrá ver a lo largo de este trabajo y permiten conocer el estado actual de la investigación.

Para lograr una mayor acotación de nuestra búsqueda, hemos realizado una selección de publicaciones a considerar. De esta forma, la selección de artículos se ha centrado fundamentalmente en las publicaciones *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Management*, *Journal of Management Studies*, *The International Journal of Conflict of Management*, *Organization Studies* y *Administrative Science Quarterly*. Estas revistas han sido las utilizadas en muchas de las revisiones literarias realizadas en torno a diferentes temas, pero muy especialmente en las relacionadas con el proceso de toma de decisiones estratégicas. Se trata en todos los casos de publicaciones con un muy alto índice de impacto, situadas en este sentido entre las 10 primeras de propósito general en el *Journal of Citation Report*<sup>1</sup>.

Dentro de las publicaciones analizadas, los artículos se han seleccionado en función de una triple revisión. En una primera fase, se han analizado los *abstract* de cada uno de los artículos publicados en el periodo de tiempo señalado, comprobando su relación con la temática analizada. En una segunda etapa, el estudio de la

---

<sup>1</sup> Así, se han excluido de la metodología de la revisión revistas centradas en algún aspecto específico de la empresa, concretamente las centradas en el *marketing*, por el deseo de analizar revistas de propósito general dentro de la Dirección de empresas

bibliografía empleada en cada uno de estos trabajos nos ha llevado a relacionarlos con la literatura previa. Finalmente, se han buscado los términos “diversidad”, “toma de decisiones” y “conflicto” en los resúmenes y contenidos de los trabajos publicados en las citadas revistas, tratando de no excluir ningún trabajo relativo al tema considerado. Adicionalmente, se han incluido dentro de esta revisión algunos de los principales artículos relacionados con el estudio de la diversidad en la toma de decisiones publicados en otras revistas durante el periodo de tiempo analizado.

### **1.3.- ESTRUCTURA DEL ESTUDIO**

Para los propósitos de esta revisión hemos adoptado una clasificación de los trabajos que permite un análisis más clarificador y comprensivo de la variable diversidad. En primer lugar se han agrupado los trabajos que analizan las definiciones de diversidad, los atributos más estudiados y las diferentes motivaciones para crear grupos diversos, como pueden ser la búsqueda de un enriquecimiento del conocimiento, la consecución de legitimidad para la organización en los mercados, reproducir ciertas características demográficas a través del proceso de selección de los miembros del grupo o el reconocimiento de un derecho a la igualdad (Ely y Thomas, 2001; Boone et al., 2004).

En el segundo grupo de trabajos incluimos aquellos que analizan los efectos de los distintos tipos de diversidad en los grupos explorados. Las teorías de toma de decisión proponen que las variaciones en la composición de los grupos implicados en el proceso tendrían un impacto positivo en aspectos como el incremento en las habilidades, la información o en el número de alternativas que se consideran (Ancona y Caldwell, 1992; Bantel y Jackson, 1989; Jehn, et al., 1997). Pero esta afirmación debe ser matizada ya que al considerar la variable diversidad como multidimensional puede generar tanto efectos positivos como negativos. Por ejemplo, la heterogeneidad podría llevar a una mayor recopilación de información (Boone *et al.*, 2004) o verse perjudicada en cuanto a la gama y la profundidad de la información usada por el equipo heterogéneo (Dahlin *et al.*, 2005). A través de esta revisión se ha procurado establecer las asociaciones más comunes entre tipos de diversidad, resultados y características del entorno donde desarrollan sus actividades.

Por último, en el tercer grupo incluimos aquellos trabajos que hacen referencia a las variables moderadoras de la relación heterogeneidad-resultado dentro del marco del proceso de toma de decisiones. El principal factor moderador considerado ha sido el conflicto, al existir un gran número de trabajos relacionados con el estudio del proceso de toma de decisiones estratégicas en las principales revistas científicas que demuestran dicha relación (O'Reilly, Williams y Barsade, 1997; Pelled, 1993). Una vez establecida la relación, la clasificación permitirá encontrar relaciones entre tipos de diversidad y tipos de conflicto generados, y cómo mejoran o disminuyen los resultados del proceso.

## **2. EL ESTUDIO DE LA DIVERSIDAD EN LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES EN LAS PRINCIPALES REVISTAS INTERNACIONALES**

La literatura actual sobre diversidad es un rico tapiz de ideas y corrientes de pensamiento que apoyándose en distintas teorías analizan la heterogeneidad en aspectos tales como la resolución de temas de

definición, la variación en las construcciones sociales, la medida más eficiente de la diversidad y sus implicaciones en la internacionalización (Ashkanasy et al., 2002). Este hecho incrementa el interés del investigador por la diversidad, cuyo mapa de causas, efectos y relaciones dista de estar aclarado, y ha dado lugar a un gran número de estudios empíricos en los últimos años, reforzando la importancia del papel del conflicto en la vida organizativa.

## **2.1.- ANÁLISIS DE LAS DEFINICIONES DE DIVERSIDAD Y ATRIBUTOS MÁS ESTUDIADOS**

La heterogeneidad o diversidad del grupo es uno de los antecedentes de la toma de decisiones más estudiados en la literatura (Goll y Rasheed, 2005). En su revisión literaria, Jackson *et al.* (2003:802) utilizan la diversidad para referirse a “la distribución de atributos personales entre miembros interdependientes en una unidad de trabajo”. Aunque el enfoque tradicional sobre la heterogeneidad la ha estudiado como una variable única, los trabajos más recientes han considerado a la diversidad como una variable multidimensional (Smith et al., 1994).

La clasificación más utilizada en la literatura que considera la heterogeneidad como un variable multidimensional diferencia entre atributos demográficos (características inmutables como la raza o la edad) y atributos personales (características subjetivas tales como el estatus o la experiencia). Existe una fuerte corriente investigadora que estudia la diversidad cognitiva dentro de un enfoque demográfico a través de variables proxy (como el género, la edad, la permanencia en la organización, entre otras). Esta tendencia a sacrificar un constructo válido por una medida que les proporciona mayor confianza ha sido criticada en diversos estudios (Hambrick y Mason, 1984; Pelled, 1996; Priem et al., 1999), que afirman que la diversidad cognitiva no guarda relación con la diversidad demográfica (Kilduff *et al.*, 2000). Para Chowdhury (2005) y Harrison *et al.* (2002) un equipo puede alcanzar la diversidad sin tener características demográficas distintas entre sus miembros.

Las diferencias en personalidad y estilos de pensamiento pueden también crear diversidad de atributos cognitivos dentro de un grupo (Pitcher y Smith, 2001). El trabajo de Boone *et al.* (2005) realiza diversas contribuciones en esta línea. Este estudio es uno de los primeros que estudian la personalidad como una variable de composición del equipo. Los autores afirman que la personalidad supone una medida más válida de los valores y actitudes que las variables demográficas.

Existen diferentes motivaciones para crear grupos diversos y algunas de ellas son analizadas en varios trabajos incluidos en esta revisión literaria. Roberson *et al.* (2001) sugieren que a la hora de mejorar el proceso de entrenamiento de un aprendiz según sus características debe considerarse el incluirle en un grupo de entrenamiento heterogéneo u homogéneo.

Los trabajos analizados han utilizado diferentes tipos de diversidad condicionados, en gran medida, por el resultado que desean estudiar. Pitcher y Smith (2001), a través de una extensa revisión teórica, mostraron que ciertos tipos de diversidad eran más importantes que otros a la hora de estudiar algunos resultados estratégicos como la innovación o el rendimiento. Estudios como el de Dahlin *et al.* (2005) han utilizado la diversidad educativa y nacional para estudiar el uso de la información. Adair (2003) se han decantado por el análisis de la diversidad cultural para analizar la negociación como proceso de comunicación.

## 2.2.- ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DE LA DIVERSIDAD EN LOS GRUPOS EXPLORADOS

La teoría de escalafones superiores (*upper echelons*), es presentada por diversos autores para desarrollar sus líneas de investigación acerca de la influencia de la composición del equipo directivo (Carpenter *et al.*, 2004). Sin embargo los resultados empíricos han sido ambiguos y requieren de un mayor análisis por parte de los investigadores (Pelled, 1996; West y Schwenk, 1996). Incluso algunos estudios no han encontrado ningún efecto de la composición de los grupos sobre determinadas medidas de resultado, como la efectividad de los grupos en un periodo de educación o entrenamiento (Roberson *et al.*, 2001). La tabla 1 recoge los principales trabajos relacionados con los efectos de la diversidad en los grupos explorados.

Tabla 1: Efecto de la diversidad

Estudios	Breve descripción del estudio	Metodología
Ashkanasy <i>et al.</i> (2002)	El efecto de la diversidad en los resultados se puede mejorar a través de la inteligencia emocional	Estudio teórico
Carpenter y Fredickson (2001)	Estudio la diversidad de los equipos de alta dirección en los procesos de internacionalización	Análisis empírico
Kirkman <i>et al.</i> (2004)	Relación negativa y directa entre la diversidad racial y los estados de motivación	Análisis empírico
Reagans y Zuckerman (2001)	Un mismo tipo de heterogeneidad genere implicaciones positivas y negativas	Análisis empírico
Richard <i>et al.</i> (2004)	Relación no lineal entre la diversidad y el resultado	Análisis empírico
Roberson <i>et al.</i> (2001)	No se halló ningún efecto de la composición de los grupos sobre la efectividad de los grupos en un periodo de educación o entrenamiento	Análisis empírico

Fuente: Elaboración propia

Un claro ejemplo de esta ambigüedad la encontramos en el estudio de Carpenter y Fredickson (2001), que estudia la importancia de la diversidad de los equipos de alta dirección en los procesos de internacionalización. La evidencia empírica de esta investigación tiene una doble cara. Por una parte es consistente con la teoría de los escalafones superiores, al afirmar que la heterogeneidad en educación y en permanencia está relacionada de forma positiva con posiciones estratégicas globales. Por otro lado, los resultados obtenidos por los autores respecto a la heterogeneidad funcional no son consistentes, ya que demuestran una relación negativa lineal con la postura estratégica global. El estudio de Kirkman *et al.* (2004) también demostró una relación negativa y directa entre la heterogeneidad y los estados de motivación que fortalecerían al equipo, pero en este caso se trata de una diversidad racial. Los autores justifican esta relación por ser esta heterogeneidad más “visible” que otras como la permanencia en la organización.

Los efectos de la diversidad en el funcionamiento del grupo pueden verse afectado por varios factores como los tipos de diversidad implicados o el nivel de diversidad alcanzado (Haruvy *et al.*, 2001; Polzer, *et al.*,

2002). El trabajo de Richard *et al.* (2004) realiza diversas contribuciones en esta línea. Los autores consideran que existe una relación no lineal entre la diversidad y el resultado. Para ellos, siguiendo la línea marcada por trabajos previos y por la literatura de categorización social, cuando la diversidad excede ciertos niveles que pueden considerarse moderados y continua creciendo, surgirían problemas de comunicación que llevarán a una menor cooperación y a la aparición del conflicto.

Otro aspecto que debe considerarse como una cuestión clave es la posibilidad de que un mismo tipo de heterogeneidad genere beneficios en algunos resultados, como la productividad, y a la vez tenga implicaciones negativas en otros aspectos (Reagans y Zuckerman, 2001). Esta posibilidad puede darse debido a las impresiones de diferentes personas basadas en las características demográficas, más que a las propias características (Flynn *et al.*, 2001). Para obtener un mayor beneficio de la diversidad se requiere, por tanto, de ciertas habilidades y características por parte de las personas encargadas de gestionarla (Manev y Stevenson, 2001). Entre ellas, la inteligencia emocional facilitaría el tratamiento de la diversidad como fuente de eventos afectivos (Ashkanasy *et al.*, 2002).

### **2.3.- ANÁLISIS DE LAS VARIABLES MODERADORAS DE LA RELACIÓN HETEROGENEIDAD-RESULTADO DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

La investigación actual demuestra que la relación entre la composición del equipo y los resultados es mucho más compleja de lo que se pensaba originalmente (Boone *et al.*, 2005). La inconsistencia de las investigaciones demográficas respecto a su relación directa con el resultado podría deberse a la importancia de las variables moderadoras y a su tradicional falta de estudio (Carpenter, 2002). Dada la limitada influencia directa de la heterogeneidad sobre los resultados del grupo, como demuestran algunos de los trabajos de los que se ha hablado anteriormente, existe una reciente pero extensa línea de investigación que estudia la influencia de la diversidad sobre variables intermedias. La tabla 2 recoge los trabajos publicados estudiados relativos a las variables moderadoras de la relación heterogeneidad-resultado.

Tabla 2. Variables moderadoras

Estudios	Breve descripción del estudio	Metodología
Boone <i>et al.</i> (2005)	Estudio de la estructura de liderazgo como variable moderadora entre la diversidad y la adquisición de información	Análisis empírico
Carpenter (2002)	La heterogeneidad condicionara el resultado a través de otras variables y contingente al tipo de entrono	Análisis empírico
Chatman y Flynn (2001)	Las normas de cooperación condiciona la efectividad de los grupos diversos	Análisis empírico
Goll y Rasheed (2005)	La racionalidad ejerce un papel moderador	Análisis empírico
Kidder <i>et al.</i> (2004)	Tanto las condiciones como el tipo de diversidad condicionará la actuación de las variables moderadoras	Análisis empírico

Estudios	Breve descripción del estudio	Metodología
Polzer <i>et al.</i> (2002)	Importancia de las contingencias internas en la relación diversidad-resultado	Análisis empírico
Van der Vegt <i>et al.</i> (2005)	Efecto de varias variables moderadoras (conflicto, aprendizaje y comunicación) entre la diversidad y la efectividad del equipo	Análisis empírico

**Fuente: Elaboración propia**

Los primeros trabajos que estudiaron las variables moderadoras en el proceso se centraron en contingencias externas, como el dinamismo de la industria. Sin embargo, en los últimos años existe un gran número de trabajos que investigan contingencias internas como el tiempo, la complejidad de la tarea, la interdependencia, la rutina, la longevidad del grupo y la congruencia interpersonal (Polzer *et al.*, 2002). Goll y Rasheed (2005) proporcionan importantes evidencias acerca del papel mediador de la racionalidad en el proceso de toma de decisiones en la relación de influencia de las características del equipo de alta dirección sobre los resultados organizativos.

Boone *et al.* (2005) demuestran empíricamente que el impacto de las variables de composición del equipo depende de la estructura de liderazgo. La diversidad en el equipo que posee el control sobre la decisión será beneficiosa para alcanzar una mayor adquisición de información si no existe la figura del líder.

A partir de la teoría de la categorización social, que pone de manifiesto la necesidad de reconocer que las características específicas de una situación podrían cambiar con el tiempo, Chatman y Flynn (2001) comprueban la eficacia del papel moderador de las normas de cooperación. Los autores defienden que las normas de los equipo pueden ser identificadas para predecir si un grupo diverso será más o menos efectivo. Estas normas pueden ser utilizadas para mejorar los resultados del grupo y vendrían condicionadas por el tiempo.

Para Polzer *et al.* (2002), la *congruencia interpersonal*, constructo que hace referencia a la diferencia entre cómo somos percibidos y cómo nos percibimos a nosotros mismos, es un importante factor moderador de la relación entre diversidad de un equipo y resultados (en este caso, creatividad), a través de su influencia en variables intermedias como integración social, identificación con el grupo y conflicto afectivo o emocional.

Respecto a la relación entre heterogeneidad y recopilación de información habría que destacar dos líneas de investigación: La primera sugiere que la heterogeneidad llevaría directamente a una mayor recopilación de información (Boone *et al.*, 2004). En contraposición podemos destacar el estudio de Dahlin *et al.* (2005), en el cual los autores hallan la existencia de una interferencia por parte de varias variables, entre ellas, el conflicto en la gama y la profundidad de la información usada por el equipo heterogéneo.

La explicación de esta diferencia en las líneas de investigación sobre el uso de información puede explicarse a través de un conjunto de estudios que analizan la posibilidad de que, para ciertos tipos de diversidad y bajo ciertas condiciones, una variable pueda o no moderar los resultados (Kidder *et al.*, 2004; Van der Vegt *et al.*, 2003). Para Pitcher y Smith (2001) la composición del equipo solamente es importante en entornos turbulentos. Carpenter y Fredickson (2001) demostraron que la heterogeneidad educativa en el equipo de alta dirección muestra una persistente relación positiva con una postura estratégica global, pero los efectos de la

heterogeneidad funcional y de permanencia (aquellas relacionadas con el trabajo) varían según el nivel de incertidumbre al que se enfrenta el equipo.

En esta línea, Van der Vegt *et al.* (2005) utilizan tres posibles variables moderadoras: el conflicto, la comunicación externa y el comportamiento de aprendizaje del equipo, como factor moderador entre la diversidad de experiencia y la identidad colectiva del grupo y su efectividad global, así como la interrelación de tareas y de objetivos (Van der Vegt *et al.*, 2003). Sus hallazgos contradicen en buena medida los resultados empíricos previos, ya que no se pudo demostrar un efecto moderador ni a través del variable conflicto ni de la comunicación externa. No obstante, el estudio sí obtuvo una correlación positiva y significativa entre el comportamiento de aprendizaje y el conflicto, es decir, éste formaría parte de la dinámica de la diversidad de experiencias en el equipo, aunque no como variable moderadora entre la diversidad y el resultado.

Carpenter (2002) considera que los resultados pueden verse afectados por la correlación entre distintas variables. En su artículo, la relación entre la heterogeneidad y los resultados se articula a través de otras variables, como el conflicto, y es contingente: en entornos complejos, la heterogeneidad conduce a peores resultados, ya que incrementa innecesariamente la complejidad de la empresa.

### **2.3.1.- EL PAPEL MODERADOR DEL CONFLICTO EN LA RELACIÓN HETEROGENEIDAD-RESULTADO**

Son diversos los estudios que han demostrado que el conflicto de relación o afectivo y el conflicto de tarea o sustantivo (Pelled, 1996; Jehn *et al.*, 1999) y más recientemente, la comunicación externa (Keller, 2001) actúan como variables moderadoras entre la diversidad y el resultado obtenido por el equipo. Diversos artículos, relatados en la tabla 3, hacen referencia a los efectos de la actuación del conflicto como variable moderadora. Podemos destacar el conflicto como unos de los factores que más han condicionado y continúan condicionando el desarrollo del proceso, el desempeño del grupo y el posterior éxito o fracaso de la implantación de la decisión fruto de dicho proceso. Varios estudios han afirmado que el conflicto es algo inherente al grupo (Schweiger *et al.*, 1986; Putnam, 1994; Amason, 1996; De Dreu y Van de Vliert. 1997; Simons *et al.*, 1999) y, por tanto, debe ser tenido siempre en cuenta si se desea comprender y mejorar el funcionamiento de la toma de decisiones.

Tabla 3. El conflicto como variable moderadora

Estudios	Breve descripción del estudio	Metodología
Bartel (2001)	Los rasgos, atributos o valores generarían conflicto afectivo por la existencia de problemas de comunicación entre los miembros del grupo	Análisis empírico
Brief <i>et al.</i> (2005)	Análisis de la influencia de las características raciales en la generación de conflicto	Análisis empírico
Chowdhury (2005)	Necesidad de tomar medidas adecuadas para gestionar el conflicto emocional que surge de la heterogeneidad demográfica	Análisis empírico



Estudios	Breve descripción del estudio	Metodología
Cramton (2001)	Importancia de la confianza para la correcta resolución del conflicto que surge en los grupos distribuidos geográficamente	Análisis empírico
Ely y Thomas (2001)	Estudio de la influencia de la diversidad racial en los resultados desde tres perspectivas: integración y aprendizaje, acceso y legitimidad y discriminación y justicia. El conflicto que surge de la primera perspectiva será beneficioso	Estudio de casos
Gibson y Vermeulen (2003)	La formación de subgrupos porque promueven el conflicto de tarea	Análisis empírico
Jehn y Mannix (2001)	Las variables ambientales del grupo matizan y condicional la relación entre la heterogeneidad o homogeneidad y el tipo de conflicto	Análisis empírico
Lau y Murnighan (2005)	Efecto del modelo <i>faultlines</i> o “líneas divisorias” demográficas dentro del grupo sobre distintas características y resultados (conflicto relacional, seguridad psicológica, etc)	Análisis empírico
Von Glinow <i>et al.</i> (2004)	Al estudiar el conflicto emocional se debe considerar si las diferencias culturales del equipo incluyen diferencias lingüísticas	Análisis empírico

**Fuente: Elaboración propia**

Para Chowdhury (2005), la heterogeneidad demográfica en los equipos emprendedores generará conflicto emocional, perjudicial para la organización, a menos que se tomen las medidas adecuadas, como pueden ser el fomento del compromiso con el grupo y la promoción de valores como la lealtad y el sentimiento de pertenencia. Dentro de la heterogeneidad demográfica, Ely y Thomas (2001) defienden, a través de un estudio de casos sobre diversidad racial, que la forma adecuada de estudiar los efectos de la diversidad sobre los resultados es a través de tres perspectivas diferentes, a las que denominan *integración y aprendizaje, acceso y legitimidad y discriminación y justicia*. Sólo el conflicto que nace asociado a la primera perspectiva parece poder aportar beneficios a la organización, siendo discutido abiertamente, mientras que el conflicto relacionado con las otras perspectivas puede generar efectos menos deseables.

Brief *et al.* (2005) analizan también la influencia de las características raciales sobre el conflicto en los procesos de toma de decisiones. Según los autores, durante la fase de resolución del problema o toma de decisiones, la diversidad del equipo podría influir, directamente o a través de alguna variable moderadora, en el tipo de conflicto generado, y por lo tanto de forma indirecta en la cantidad, variedad, y calidad de las soluciones o decisiones generadas y/o consideradas, así como en el debate sobre las soluciones alternativas y su posterior implantación. Otro de los aspectos que se estudia en el proceso de toma de decisiones es la existencia de

variables ambientales del grupo (el momento del tiempo del proceso, etc.) que matizan y condicional la relación entre la heterogeneidad/homogeneidad del grupo y el tipo de conflicto (Jehn y Mannix, 2001).

También se ha estudiado la relación entre la multiculturalidad de los equipos y el conflicto emocional. Von Glinow *et al.* (2004) consideran interesante centrarse en el conflicto emocional, debido a que la mayoría de trabajos hace referencia a la gestión del conflicto de tarea. Este trabajo se plantea si los miembros de los equipos multiculturales implicados en una situación de conflicto emocional pueden expresar lo que ellos quieren proponer a los otros miembros del grupo, entre otras razones por una ausencia palabras equivalentes en ciertas culturas, sobre todo de aquellas que hacen referencia a emociones. De este modo, los miembros del equipo afectados por el conflicto emocional no podrían expresar correctamente sus emociones.

El estudio que Friedman y Davidson (2001) realizan sobre el efecto de la diversidad en el conflicto propone un conflicto dividido en dos órdenes. En primer lugar surge un conflicto de primer orden relacionado con la discriminación. Posteriormente, el conflicto de segundo orden incluye las disputas sobre los remedios designados para eliminar la discriminación. El trabajo concluye con el reconocimiento de la importancia de las dinámicas utilizadas para manejar el conflicto de segundo orden, ya que el conflicto surgido en este orden puede ocultar hostilidad que es más difícil de reconocer e identificar.

El efecto que tiene sobre el conflicto no compartir una identidad en los grupos distribuidos geográficamente fue estudiado en el trabajo de Mortensen y Hinds (2001). Los resultados corroboraron sus hipótesis iniciales, obteniéndose una mejor gestión del conflicto, tanto de tareas como emocional, por parte de los grupos que compartían una identidad. En general, se demostró que el conflicto era más perjudicial en equipos distribuidos geográficamente que en aquellos que no lo estaban. Esto puede estar motivado por la falta de información directa que se da en este tipo de grupos y la necesidad de confianza en el otro para suplir esa falta, lo que complica las relaciones (Cramton, 2001).

Un último grupo de trabajos estudian la existencia de subgrupos dentro del grupo considerado (Lau y Murnighan, 1998; 2005) a través de *faultlines* o “líneas divisoras”. Esta división se realiza atendiendo a características demográficas similares. Algunos estudios apoyan la formación de estos subgrupos porque promueven elementos como el conflicto de tarea, enriqueciendo el proceso de toma de decisiones (Gibson y Vermeulen, 2003). Un segundo grupo de trabajos afirman que estas características, rasgos, atributos o valores que forman los distintos subgrupos podrían originar conflicto afectivo por problemas de comunicación entre los componentes de los distintos subgrupos (Bartel, 2001).

### **3.- CONCLUSIONES. DIRECCIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Una primera conclusión derivada del análisis de la literatura relativa a diversidad es el buen estado de salud de la investigación relativa a este aspecto. El número y relevancia de los artículos publicados en los últimos años señala a la heterogeneidad como un campo atractivo para el desarrollo de futuras investigaciones, con un cierto potencial de desarrollo derivado de la existencia de diversos aspectos aún por analizar.

El estudio de los efectos de la heterogeneidad a través de variables demográficas, además de analizar los efectos potenciales de este tipo de diversidad, ha sido utilizado frecuentemente como un *sustitutivo* más o menos perfecto del análisis de otros tipos de diversidad. Sin embargo, en los últimos años se han publicado diversos estudios que afirman que la diversidad cognitiva no guarda relación con la diversidad demográfica (Kilduff *et*

*al.*, 2000), por lo que sería interesante apostar por variables más cercanas a la heterogeneidad cognitiva (Priem, 1999), que en principio presenta una mayor potencialidad de relación con otras variables intermedias o de resultado.

No obstante, el trabajo con este tipo de heterogeneidades, muy atractivo por sus potenciales resultados, puede revestir una gran complejidad para el investigador. Avanzar en la conciliación de lo posible y lo deseable en este campo es necesariamente uno de los retos a los que se debe enfrentar todo investigador que se adentra en esta materia.

La diversidad es una realidad compleja, con efectos que pueden ser beneficiosos para la empresa, que aparecen junto a algunas consecuencias no deseadas. Así, por ejemplo, mientras la diversidad en experiencias funcionales genera más innovación, y la diferencia en experiencia genera procesos más creativos en la organización, esta diversidad puede entorpecer la implantación de las decisiones adoptadas (Ancona y Caldwell, 1992).. Este hecho plantea, en primera instancia, una necesidad de un mayor desarrollo teórico que permita entender los efectos de la diversidad tanto en el desarrollo del proceso de toma de decisiones como en la posterior implantación de los resultados del proceso.

En este sentido, las investigaciones pasadas han incorporado a sus diseños variables moderadoras centrándose principalmente en las contingencias externas y, en menor medida, en consideraciones internas. Una de las variables moderadoras que menos ha sido estudiada y que mayor influencia tendría sobre el funcionamiento del grupo es la intervención de una tercera parte. A través de esta línea de investigación se alcanzaría un mayor conocimiento del papel que jugaría esta intervención en la toma de medidas adecuadas sobre la heterogeneidad demográfica, que permita mitigar los efectos del conflicto afectivo y a su vez generar conflicto cognitivo o de tarea. Entre las acciones que pueden ser desarrolladas podemos destacar la formación o diseño del grupo, el fomento del compromiso con el grupo y la promoción de valores como la lealtad y el sentimiento de pertenencia (Langfred, 2004). Desde nuestro punto de vista esta intervención también debe considerar la existencia de multiculturalidad en los equipos para una correcta gestión del conflicto emocional por las diferencias lingüísticas. Se permitiría de esta forma que la diversidad demográfica, como la permanencia en la organización, proporcione información relevante, y si el grupo puede evitar los efectos negativos del conflicto afectivo o emocional, el conflicto de tarea resultante podría mejorar el proceso.

Se considera que existe una relación no lineal entre la diversidad y el resultado. La relación entre la heterogeneidad y los resultados se articula a través de otras variables, como el conflicto, y es contingente: en entornos complejos o turbulentos, la heterogeneidad conduce a peores resultados, ya que incrementa innecesariamente la complejidad de la empresa. Sin embargo, las conclusiones aparentemente contradictorias de diversos trabajos (Goodstein *et al.*, 1994; Murray, 1989) nos dejan ver que el sentido de las diversas influencias dista de ser una cuestión pacífica. De esta forma, se revela la necesidad de una profundización en el análisis de la relación de la diversidad con distintos tipos de entornos y conflictos.

Finalmente, uno de los grandes retos del estudio de la heterogeneidad consiste en intentar racionalizar y sistematizar de forma científica el conocimiento acumulado por los directores de recursos humanos. Podríamos decir, de alguna forma, que el diseño de equipos de trabajo en muchas empresas ha hecho que la utilización y gestión de la diversidad en la práctica haya ido muy por delante de su análisis. De esta forma, uno de los grandes retos para los investigadores podría ser el tratar de aprovechar la experiencia para refinar las recetas de actuación, aumentando su validez para la aplicación específica en cada caso.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aldair, W. L. (2003): "Integrative sequences and negotiation outcome in same- and mixed cultura negotiations". *The International Journal of Conflict Management*, vol. 14, n. 3 / 4, pp. 273-296.
- Amason, A. C. (1996): "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams". *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 1, pp. 123-148.
- Ancona, D.; Caldwell, D. (1992): "Demography and design: Predictors of new product team performance". *Organization Science*, vol. 3, n. 3, pp. 321-341.
- Ashkanasy, N. M.; Härtel, Ch. E.; Daus, C. S. (2002): "Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research". *Journal of Management*, vol. 28, n. 3, pp. 307-338.
- Bantel, K.; Jackson, S. (1989): "Top management and innovations in banking: Does the composition of the team make a difference?". *Strategic Management Journal*, vol. 10, Special Issue , pp. 107-124.
- Barsade, S. (2002): "The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior". *Admimistrative Science Quarterly*, vol. 47, nº 4, pp. 644-675.
- Bartel, C. A. (2001): "Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification". *Administrative Science Quaterly*, vol. 46, n. 3, pp. 379-413.
- Boone, Ch.; Van Olffen W.; Van Witteloostuijn, A.; De Brabander, B. (2004): "The genesis of top management team diversity: Selective turnover among top management teams in dutch newspaper publishing, 1970-94". *Academy of Management Journal*, vol. 47, nº 5, pp. 633-656.
- Boone, Ch.; Van Olffen, W.; Van Witteloostuijn, A. (2005): "Team locus-of-control composition. Leadership structure, information acquisition, and financial performance: A business simulation study". *Academy of Management Journal*, vol. 48, n. 5, pp. 889-909.
- Brief, A. P.; Umphress, E. E.; Dietz, J.; Butz, R. M.; Burrows, J.; Scholten, L. (2005): "Community matters: Realistic group conflict theory and the impact of diversity". *Academy of Management Journal*, vol. 48, nº 5, pp. 830-844.
- Carpenter, M. A.: "The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance". *Strategic Management Journal*, vol. 23, n. 3, pp. 275-284.
- Carpenter, M. A.; Fredrickson, J. W. (2001): "Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty". *Academy of Management Journal*, vol. 44, nº 3, pp. 533-545.
- Carpenter, M.; Geletkanycz, M.; Sanders, W.G. (2004): "Upper Echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition". *Journal of Management*, vol. 30, nº 6, pp. 749-778.
- Chatman, J. A.; Flynn, F. J. (2001): "The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams". *The Academy of Management Journal*, vol. 44, n. 5, pp. 956-974.

- Chowdhury, S. (2005): "Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important?". *Journal of Business Venturing*, vol. 20, n. 6, pp. 727-746.
- Cramton, C. D. (2001): "The mutual knowledge problem and its consequences in geographically dispersed teams". *Organization Science*, vol. 12, n. 3, pp. 346-371.
- Dahlin, K. B.; Weingart, L. R.; Hinds, P. J. (2005): "Team diversity and information use". *The Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 6, pp. 1107-1123.
- De Dreu, C.K.W.; Weingart, L.R. (2003): "Task versus relationship conflict, team performance and team member satisfaction: A meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n° 4, pp. 741-749.
- Eisenhardt, K. M.; Schoonhoven, C. B. (1990): "Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures". *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n. 3, pp. 504-529.
- Ely, R.; Thomas, D. (2001): "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes". *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, n° 2, pp. 229-273.
- Flynn F. J.; Chatman, J. A.; Spataro, S. E.; "Getting to know you: The influence of personality on impressions and performance of demographically different people in organizations". *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, n. 3, pp. 414-442.
- Friedman, R. A.; Davidson, M. N. (2001): "Managing diversity and second-order conflict". *The International Journal of Conflict Management*, vol. 12, n. 2, pp. 132-153.
- Gibson, C.; Vermeulen, F. (2003): "A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior". *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, n° 2, pp. 202-239.
- Goll, I.; Rasheed, A. A. (2005): "The relationships between top management demographic characteristics, rational decision making, environmental munificence, and firm performance". *Organization Studies*, vol. 26, n. 7, pp. 999-1023.
- Hambrick, D.; Li, J.; Xin, K.; Tsui, A. (2001): "Compositional gaps and downward spirals in international joint venture management groups". *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 1033-1053.
- Harrison, D. A.; Price, K. H.; Gavin, J. H.; Florey, A. T. (2002): "Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep level diversity on group functioning". *The Academy of Management Journal*, vol. 45, n. 5, pp. 1029-1045.
- Haruvy, E.; Stahl, D. O.; Wilson, P. W. (2001): "Modeling and testing for heterogeneity in observed strategic behavior". *The Review of Economics and Statistics*, vol. 83, n. 1, pp. 146-157.
- Jackson, S.; Joshi, A.; Erhardt, N. (2003): "Recent Research on Team Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications". *Journal of Management*, vol. 29, n° 6, pp. 801-830.
- Jehn, K. A.; Northcraft, G. B.; Neale, M. A. (1999): "Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups". *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n° 4, pp. 741-763.
- Jehn, K. A.; Mannix, E. A. (2001): "The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance". *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 2, pp. 238-251.

- Jiatao, L.; Hambrick, D. C. (2005): "Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams". *Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 5, pp. 794-813.
- Johnson J. P.; Korsgaard, M. A.; Sapienza, H. J. (2002): "Perceived fairness, decision control, and commitment in international joint venture management teams". *Strategic Management Journal*, vol. 23, n° 12, pp. 1141-1161.
- Keller, R. T. (2001): "Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes". *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 3, pp. 547-555.
- Kidder, D. L.; Lankau, M. J.; Chrobot.Mason, D.; Mollica, K. A.; Friedman, R. A. (2004): "Backlash toward diversity initiatives: Examining the impact of diversity program justification, personal and group outcomes". *The International Journal of Conflict of Management*, vol. 15, n. 1, pp. 77-102.
- Kirkman, B. L.; Tesluk, P. E.; Rosen, B. (2004): "The impact of demographic heterogeneity and team leader-team member demographic fit on team empowerment and effectiveness". *Group & Organization Management*, vol. 29, n. 3, pp. 334-368.
- Langfred, C. W. (2004): "Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams". *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 3, pp. 385-399.
- Lau, D. C.; Murnighan, J. K. (2005): "Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines". *Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 4, pp. 645-659.
- Manev, I. M.; Stevenson, W. B.(2001): "Nationality, cultural distance, and expatriate status: Effects on the managerial network in a multinational enterprise". *Journal of International Business Studies*, vol. 32, n. 2, pp. 285-303.
- Murray, A. I. (1989): "Top management group heterogeneity and firm performance". *Strategic Management Journal*, vol. 10, número especial de verano, pp. 125-141.
- Mortensen, M.; Hinds, P. J.: "Conflict and shared identity in geographically distributed teams". *The International Journal of Conflict Management*, vol. 12, n. 3, pp. 212-238.
- Pelled, L. H. (1996): "Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory". *Organization Science*, vol. 7, n. 6, pp. 615-631.
- Pitcher, P.; Smith, A. D. (2001): "Top Management Team Heterogeneity: Personality, Power, and Proxies". *Organization Science*, vol. 12, n. 1, pp. 1-18.
- Polzer, J. T.; Milton, L. P.; Swann, W. B. (2002): "Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups". *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, n. 2, pp. 296-324.
- Putnam, L. L. (1994): "Productive conflict: Negotiation as implicit coordination". *International Journal of Conflict Management*, vol. 5, n° 3, pp. 284-298.
- Reagan, R.; Zuckerman, E. W. (2001): "Network, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams". *Organization Science*, vol. 12, n. 4, pp. 502-517.
- Richard, O. C.; Barnett, T.; Dwyer, S.; Chadwick, K. (2004): "Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions". *Academy of Management Journal*, vol. 47 n° 2, pp. 255-266.
- Roberson, L.; Kulik, C. T.; Molly, B. P. (2001): "Designing effective diversity trainings: Influence of group

- composition and trainee experience". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22, n. 8, pp. 871-885.
- Schweiger, D. M.; Sandberg, W. R.; Ragan, J. W. (1986): "Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy". *Academy of Management Journal*, vol. 29, n° 1, 51-71.
- Simons, P. L.; Pelled, L. H.; Smith, K. A. (1999): "Making use of difference: Diversity, debate and decision comprehensiveness in top management teams". *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 6, pp. 662-673.
- Smith, K.; Smith, K.; Olian, J.; Sims, H.; O'Bannon, D.; Scully, J. (1994): "Top management team demography and process: The role of social integration and communication". *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, n. 3, pp. 412-438.
- Van de Vliert, E. (1998): "Conflict and Conflict Management", en Drenth, P.J.D ; Thierry, H. ; y de Wolff, C.J. (Eds). *Handbook of Work and Organizational Psychology*, vol. 3: Personnel Psychology (2<sup>a</sup> ed.), pp. 325-350. Psychology Press, Hove, East Sussex.
- Van der Vegt, G. S.; Janssen, O.(2003): "Joint impact of interdependence and group diversity on innovation". *Journal of Management*, vol. 29, n° 5, pp. 729-751.
- Van der Vegt, G. S.; Bunderson, J. S. (2005): "Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification". *Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 3, pp.532-547.
- Van der Vegt, G. S.; Van de Vliert, E.; Oosterhof, A. (2003): "Informational dissimilarity and organizational citizenship behavior: The role of intrateam interdependence and team identification". *Academy of Management Journal*, vol. 46, n. 6, pp. 715-727.
- Von Glinow, M. A.; Shapiro, D. L.; Brett, J. M. (2004): "Can we talk, and should we?. Managing emotional conflict in multicultural teams". *Academy of Management Review*, vol. 29, n. 4, pp. 578-592.
- Wagner, W. G.; Pfeffer, J.; O'Reilly, C. A. (1984): "Organizational demography and turnover in top management groups". *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n. 1, pp. 74-92.
- West, C. T.; Schwenk, C. R. (1996): "Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm performance". *Strategic Management Journal*, vol. 17, n. 7, pp. 571-576.
- Williams, M. (2001): "In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development". *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 3, pp. 377-396.