

EFFECTOS DE LA DIVERSIDAD SOBRE EL CONFLICTO: EL PAPEL MODERADOR DEL CAPITAL SOCIAL

Macarena López Fernández, macarena.lopez@uca.es, Universidad de Cádiz

Pedro M. Romero Fernández, pedromiguel.romero@uca.es, Universidad de Cádiz

Fernando Martín Alcázar, fernando.martin@uca.es, Universidad de Cádiz

ABSTRACT

The paper presents a research project studying critical issues concerning the development of a conceptual framework for studying the relationship between diversity's effects and social networks dimension. Much of the existing literature recognizes the need to value and manage diversity and the potential benefits of doing so. But there is another group of researchers that address some negative effects of the increasing heterogeneity, as relational conflict. We considering social capital as a resource that facilitates cooperation within or between groups, analyse as dyadic relationships between employees embedded within firms' social networks can moderate the effects of diversity, affecting performance.

ABSTRACT

De la revisión de la literatura realizada se desprende que las relaciones entre individuos diversos son un arma de doble filo: fuente de ventaja competitiva, pero también de posibles conflictos si no se gestiona convenientemente. Nuestro principal objetivo reside en demostrar que ciertas características de la red, tales como el fomento del contacto constante y la discusión abierta entre los individuos que componen los grupos heterogéneos y un entorno cooperativo que fomente la convivencia y motive a los miembros del grupo a implicarse en los intereses comunes, son factores que pueden determinar el desempeño de la unidad de trabajo y permitir, en gran medida, aprovechar los beneficios de la diversidad.

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas las transformaciones sociales que provocan el incremento de la heterogeneidad en los mercados laborales —grupos de individuos diferentes en cuanto a edad, género, tipos de formación o de experiencias— (Jackson y Ruderman, 1996; Thompson y Gooler, 1996; Barrick et al., 1998; Finn y Chattopadhyay, 2000; Thatcher et al., 2003; Van der Vegt y Janssen, 2001;), precisan la adopción de una visión diferente. Contar con recursos humanos diversos, y capacitados, ya no parece suficiente. Sus disímiles aportaciones, habilidades, puntos de vistas e ideas, que influyen tanto en el funcionamiento de los grupos de trabajo, como en el desempeño organizativo, deben ser integrados.

Desde esta perspectiva, se requiere de organizaciones que no sólo valoren la importancia estratégica de su capital humano, sino también la necesidad de integrar y coordinar el perfil heterogéneo de sus empleados. El éxito organizativo depende, ahora, de la red de relaciones sociales, entre empleados u organizaciones, construida sobre una base de confianza y cooperación, que facilita la comunicación, la interacción y el flujo continuado de información y conocimientos, lo que otorga a la organización la posibilidad de mejorar su desempeño y obtener

una ventaja sostenible sobre sus competidores (Youndt et al., 1998; Bontis y Choo, 2001). En definitiva, se identifica el capital social como un complemento imprescindible del capital humano (Burt, 1997).

El propósito de este trabajo es analizar si el capital social, como recurso estratégico, puede moderar los efectos de la diversidad, en especial los relativos al conflicto, mejorando el desempeño. Para conseguir el objetivo propuesto, revisaremos dos campos de la literatura: la Teoría de Capital Social y Gestión de la Diversidad, buscando puntos en común y complementariedades que nos permitan diseñar un modelo integrado.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE CAPITAL SOCIAL

Revisando la literatura observamos un creciente interés en torno a este constructo como línea de investigación. Académicos de distintas disciplinas, cuerpos gubernamentales, y organizaciones no lucrativas comparten la creencia generalizada de que se pueden extraer beneficios de las relaciones que se conforman dentro de las redes de las estructuras sociales a las que un individuo pertenece. El resultado es una enorme cantidad de investigaciones y definiciones de capital social que presentan múltiples discrepancias en torno a las características que lo conforman (Bourdieu, 1986; Putnam, 1993b; Fukuyama, 1995; Lin, 2001; Koka y Prescott, 2002). Concretamente, se pueden identificar diferencias en cinco aspectos fundamentales: (1) los fundamentos teóricos que sustentan los diferentes proyectos de investigación, (2) el objeto de estudio de cada trabajo, (3) las variables o componentes que definen el término, (4) el nivel de análisis de los diferentes estudios, (5) los beneficiarios del capital social, (6) la naturaleza de las relaciones sociales, y (7) la intensidad de éstas. En definitiva, vimos cómo la manera en la que cada autor utilizaba el término para dar lugar a su propia conceptualización hacía prácticamente imposible hablar de una delimitación y acepción única del constructo.

No obstante, y pese a que la discusión respecto al capital social es intensa e inconclusa, de la revisión de la literatura realizada se desprende que, en las diferentes aserciones que han surgido, independientemente de la terminología utilizada, se encuentran connotaciones “suficientemente similares” como para permitir alcanzar un común entendimiento entre los investigadores sobre el concepto y sus aplicaciones. Así lo que parece estar claro es que el capital social se concibe como un activo susceptible de constituir ventaja sostenible:

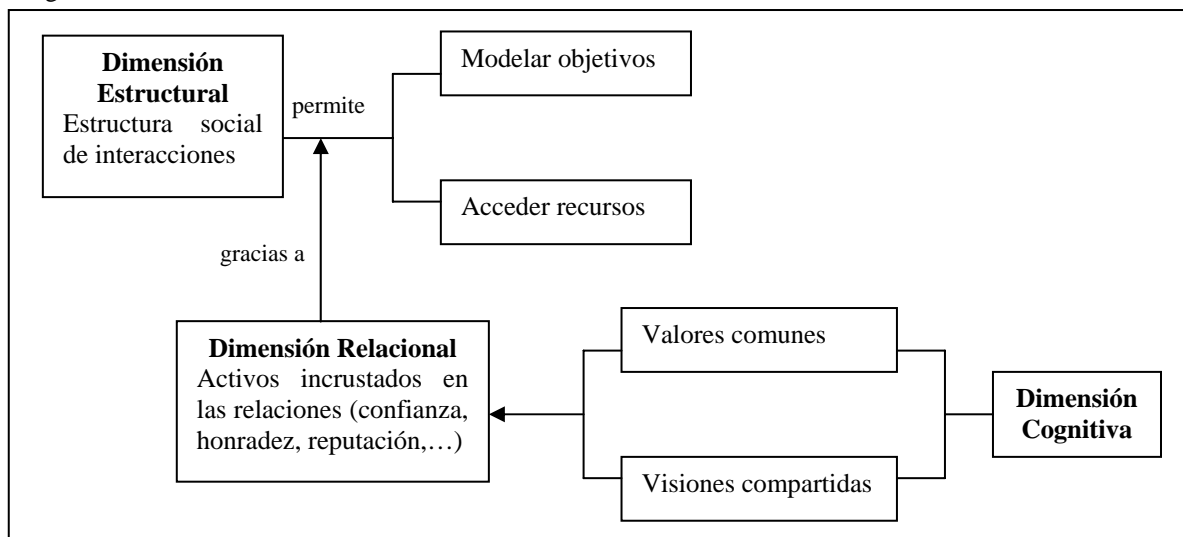
- Según la Teoría de Recursos y Capacidades, el capital social es un recurso estratégico, pues cumple las condiciones teóricas requeridas para ser fuente de ventaja competitiva (Bourdieu, 1986; Coleman, 1998; Baker, 1990, Hall, 1992; Lin, 2001):
 - (a) Alcanzar ventaja competitiva para la empresa. Es *escaso*, porque construir buenas relaciones sociales no resulta sencillo; *valioso*, ya que permite distinguir a la organización que lo posee de sus competidores, y *heterogéneo*, dado que cada individuo, grupo u organización acumula, un conjunto de relaciones distintas a las de cualquier otro individuo.
 - (b) Lograr su mantenimiento. Verifica las características de ser *duradero*, se pueden tener relaciones sociales por largos periodos de tiempo y, algunas veces, de por vida; *insustituible*, pues las relaciones que un actor mantiene con otro actor son difíciles de conocer; e, *inimitable* e *intransferible*, ya que pudimos observar que la relación entre dos sujetos no podrá ser nunca idéntica a la de cualquiera de ellos con un tercero.
 - (c) Permitir la apropiación de las rentas generadas. El capital social no es propiedad de los individuos (*apropiable*) pues se crea en la estructura de red y en la interacción social. Sin

embargo, al igual que otros tipos de capital, como por ejemplo el físico, puede ser empleado para alcanzar diferentes propósitos.

- A partir de la Teoría de Redes, el capital social conduce a obtener a los actores que participan en la red ciertas ventajas de diferenciación con respecto al resto de los miembros del equipo —*dimensión estructural del capital social*— (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Burt, 1992; Putnam, 1995; Lin, 2001). El prestigio de un individuo, la cuantía de su salario, su capacidad de acceder a determinados puestos y recursos dependía en gran medida del grado de centralidad que el actor ocupase dentro de la estructura de la organización.

No obstante, de acuerdo con autores como Granovetter (1992), Hakasson y Snehota (1995), o Nahapiet y Ghoshal (1998) para acceder a recursos “diferentes” no resulta suficiente con mantener un alto grado de centralidad o de interacciones sociales sino que, además, se precisa de la existencia de una serie de valores o actitudes (confianza, ayuda recíproca, cooperación, etc.) —*dimensión relacional del capital social*—, y de componentes cognitivos —*dimensión cognitiva del capital social*— que faciliten la comunicación y, la comprensión entre los miembros de la red (Cicourel, 1973; Arrow, 1974; Iles y Hayers, 1997; Nahapiet y Ghoshal, 1998). En otras palabras, definimos el capital social como un constructo multidimensional (figura 1) que, a través de su dimensión estructural (estructura social de la red), relacional (atributos que caracterizan dichas relaciones sociales), y cognitiva (existencia de esquemas mentales e interpretaciones compartidas), permite el acceso a recursos específicos (Tsai y Ghoshal, 1998; Batjargal, 2003; Simon y Hitt, 2003).

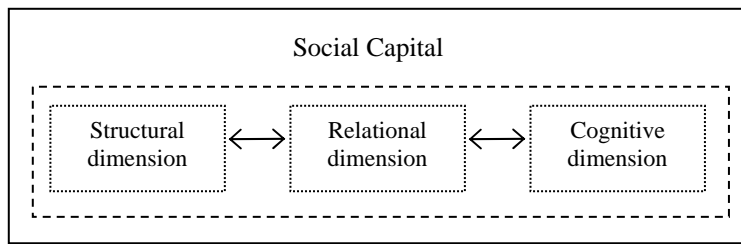
Figura 1



Fuente: Adaptado de García-García (2004)

Bajo esta circunstancia, se llega a la conclusión de que su valor no puede ser medido de manera directa, sino a través de una serie de indicadores que reflejen sus tres dimensiones. De ahí que, siguiendo a Youndt y Snell (2004), en nuestro modelo se defina el capital social en sentido absoluto, a través de la combinación de sus dimensiones (figura 2).

Figura 2



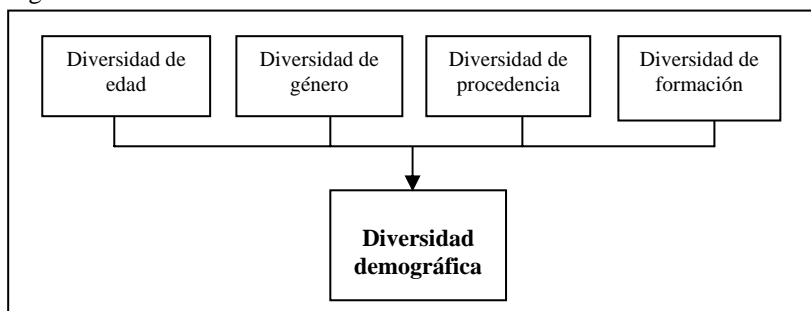
Fuente: elaboración propia

En síntesis, la red de relaciones sociales que se produce entre los actores de una red, ya sea por su acceso a recursos o por su valor estratégico, se concibe por la gran mayoría de los autores como un factor que puede permitir crear ventajas competitivas sostenibles para las empresas.

3. REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE DIVERSIDAD

Para poder incluir la diversidad en este estudio debemos comenzar dando un concepto de lo que entendemos por diversidad. Revisando la literatura podemos observar que al igual que sucede con el capital social, las características que describen la heterogeneidad de los miembros de un grupo pueden ser de muy variada categoría. Concretamente, se observa que los grupos de trabajo pueden presentar, fundamentalmente, dos tipos de heterogeneidad: la diversidad demográfica, referida a atributos directamente observables, tales como la edad, el género, la nacionalidad y la antigüedad de los trabajadores (Cox y Blake, 1991; Waldrum y Niemira, 1997), y la de capital humano, entendida como los distintos conocimientos, habilidades, experiencias o valores que poseen los miembros de un grupo (Allinson y Hayes, 2000; Brickson, 2000; Kilduff et al., 2000). Aunque, son muchos autores los que subrayan que entre ambas dimensiones (demográfica y de capital humano) debe existir una relación de dependencia (v.gr. Tsui et al., 1992; Milliken y Martins, 1996; Harrison et al., 1998; Pelled et al., 1999; Richard, 2000;), y aunque algunos trabajos distinguen claramente entre estas dos visiones, hemos de subrayar que esto no es lo usual. Existe una mayor preferencia por los atributos de carácter demográfico y visibles, tales como la edad, el género o la nacionalidad (v.gr. Blascovich et al., 1997; Pazy y Oron, 2001; Richard y Shelor, 2002). La predilección por estas variables no significa que los atributos subyacentes sean innecesarios o irrelevantes; simplemente, se considera que los niveles de heterogeneidad de capital humano pueden venir explicados por una combinación de determinados indicadores observables (Pfeffer, 1983). Nosotros asumiremos el razonamiento de Pfeffer (1983), quien argumenta que la diversidad en conocimientos, valores o habilidades de los trabajadores puede venir explicada por diferencias demográficamente visibles tales como, la edad o el género (figura 3).

Figura 3

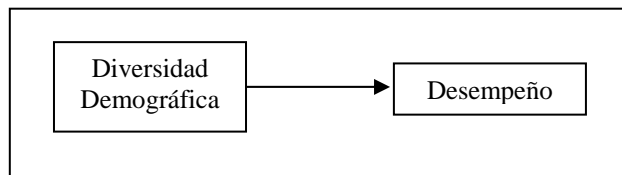


Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, hemos de subrayar que, a pesar de que la concreción del concepto de diversidad ha suscitado un intenso debate en la literatura, son los efectos que estas características tienen sobre los grupos de trabajo los que captan la atención de la gran mayoría de los académicos. De la revisión de la literatura realizada se desprende que existen dos tipos de estudios.

- (i) Aquellos que investigan de una manera simple y directa la relación entre alguno de los atributos de la diversidad (edad, nacionalidad, género, actitudes, etc.) con las medidas de desempeño —**relaciones directas**— (Wiersman y Bantel, 1992; Wright et al., 1995; Richard y Shelor, 2002) (figura 4). Del análisis de estos estudios no se desprenden conclusiones claras acerca de los efectos de la diversidad, encontrándose tanto consecuencias positivas como negativas.

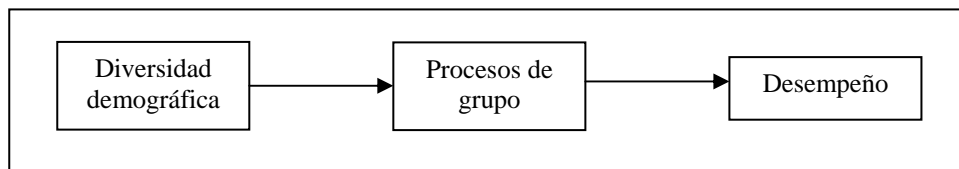
Figura 4



Fuente: Adaptado de Sánchez-Gardey (2006)

- (ii) Aquellos que establecen modelos mucho más complejos, incorporando a sus contrastes terceras variables, ya sean mediadoras o moderadoras —**relaciones indirectas**—, que pueden ser agrupadas en torno a lo que Sánchez-Gardey (2006) denomina *procesos de grupo* toma de decisiones, la resolución de problemas, la comunicación, el desarrollo de la confianza, el acceso a recursos y la interacción y colaboración entre los individuos que componen el grupo (figura 5).

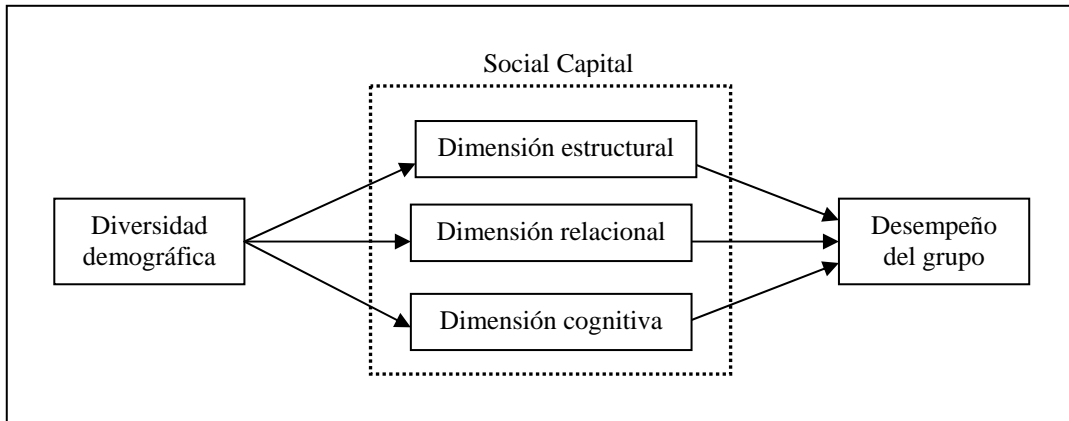
Figura 5



Fuente: Adaptado de Sánchez-Gardey (2006)

Teniendo en cuenta que: (1) los efectos que acabamos de describir coinciden en su mayoría con los componentes que definen la dimensión estructural, relacional y cognitiva del capital social; (2) los procesos de grupo se encuadran en un marco de relaciones interpersonales (Iles y Hayers, 1997; Chatman y Flynn, 2001; Reagan y Zuckerman, 2001; Kochan et al., 2003), y (3) el capital social es un concepto que se genera y acumula en los vínculos sociales (Coleman, 1988; Burt, 1992; Portes, 1998; Nahapiet y Ghoshal, 1998; Tsai y Ghoshal, 1998; Adler y Kwon, 2002), observamos que los efectos indirectos de la diversidad que han sido evidenciados en la literatura, pueden ser reordenados tomando como criterio básico la teoría de Capital Social (figura 6).

Figura 6: Efectos de la diversidad sobre el desempeño a través del capital social

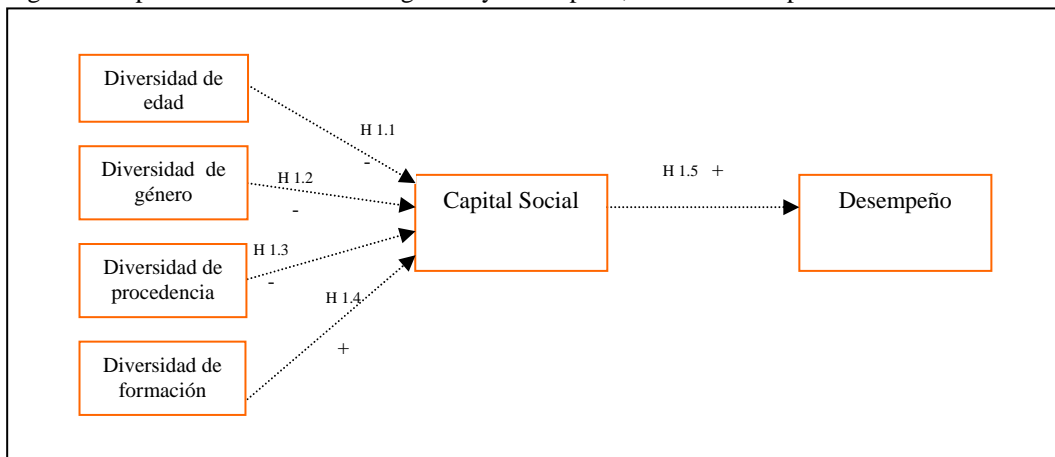


Fuente: Elaboración propia

En este sentido, se observa que la variedad de atributos demográficos de los actores que conforman una red (género, nacionalidad, edad, etc.) influye de manera directa y significativa en lo relativo a: (1) la estructura de interacciones sociales, (2) las características relacionales que permiten el desarrollo de estos vínculos, y (3) el proceso cognitivo del que forma parte (Jehn et al., 1997; Hope-Pelled et al., 1999; Chatman y Flynn, 2001). Mientras, otras variables, como la diversidad en formación, ofrecen evidencias claras acerca de los beneficios que la heterogeneidad puede tener sobre el funcionamiento del grupo de trabajo.

A partir de estas relaciones encontradas en la literatura, podemos formular una primera serie de hipótesis que resumen los efectos de la diversidad demográfica sobre el desempeño, a través del conjunto de interacciones que se producen en el grupo de trabajo —capital social— (figura 7).

Figura 7: Hipótesis: diversidad demográfica y desempeño, a través del capital social



Fuente: Elaboración propia

Hipótesis 1: La relación entre la diversidad demográfica del grupo y el desempeño está mediada por el constructo de capital social, de forma que:

Hipótesis 1.1: Existe una relación negativa entre la diversidad de edad y el capital social.

Hipótesis 1.2: *Existe una relación negativa entre la diversidad de género y el capital social.*

Hipótesis 1.3: *Existe una relación negativa entre la diversidad de procedencia y el capital social.*

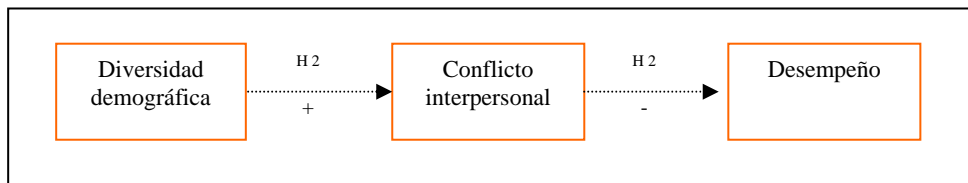
Hipótesis 1.4: *Existe una relación positiva entre la diversidad de formación y el capital social.*

Hipótesis 1.5: *Existe una relación positiva entre el capital social y el desempeño.*

Ahora bien, para completar el análisis de la literatura acerca de los efectos de la diversidad demográfica sobre el funcionamiento de los grupos, no podemos olvidarnos de revisar una de las expresiones más claras de los grupos de trabajo demográficamente heterogéneos: la intensificación del denominado conflicto relacional (Jehn 1995, 1997). En este sentido, mientras que la literatura parece confirmar que un determinado nivel de controversia entre los empleados, en cuanto a aspectos relacionados con la actividad laboral, facilita la aparición de un clima laboral caracterizado por la creatividad, el conflicto centrado en las relaciones personales aparece como una variable que es consecuencia directa de la diversidad demográfica fácilmente observable, y que afecta de forma negativa al clima del grupo de trabajo y a los resultados de la organización (Medina et al., 2004). Bajo este supuesto se formula la segunda de las hipótesis (figura 8):

Hipótesis 2: *Existe una relación positiva entre la diversidad demográfica y la intensidad del conflicto relacional que, en última instancia, repercute negativamente sobre el desempeño colectivo.*

Figura 8:



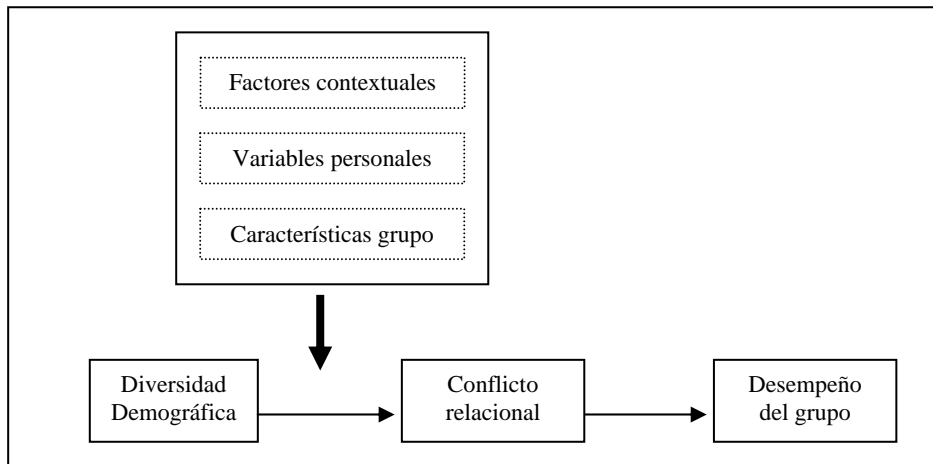
Fuente: Elaboración propia

No obstante, y como ya hemos comentado, también se hallan en la literatura trabajos que destacan cómo las relaciones entre individuos diversos, en ocasiones, pueden resultar positivas (Eisenhardt y Zabaracki, 1992; Tjosvold et al., 1992; Amason et al., 1995; Eisenhardt y Tabrizi, 1995). Por ejemplo, en la toma de decisiones (Ancona y Caldwell, 1992), en la capacidad de innovación (Hambrick et al., 1996; Lattimer, 1998; Knight et al., 1999; Pitcher y Smith, 2001), en la variedad de puntos de vista (Wiersema y Bantel, 1992; Hambrick et al., 1996; Pitcher y Smith, 2001), etc. En este sentido, la diversidad se convierte en “un arma de doble filo”. Unas veces puede ser fuente de ventaja competitiva y otras de conflicto.

Al revisar las diferentes variables que moderan su relación con el desempeño, se encuentran, principalmente, tres aspectos que intervienen sobre los efectos de la diversidad, potenciando o reduciendo su incidencia en el conflicto relacional (figura 9): los factores contextuales externos e internos a la organización (Wiersema y Bird, 1993; Lau y Murnighan, 1998), variables de carácter individual que describen la personalidad

de los individuos que participan en la red (inteligencia emocional, temperamento, grado de extroversión,...) (Barrick y Mount, 1991; Caldwell y Burger, 1998; Flynn et al., 2001), y las características particulares de los grupos de trabajo (Jackson, 1991; Hope-Pelled et al., 1999; Jehn et al., 1999; Jackson et al., 2003).

Figura 9: Factores moderadores entre la diversidad demográfica y el conflicto

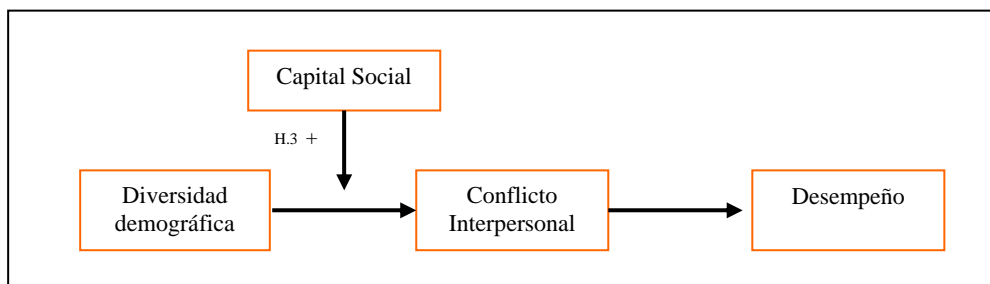


Fuente: Elaboración propia

No obstante, una de las conclusiones fundamentales que se desprende de la literatura sobre capital social es que ciertas características y propiedades de la red, tales como la dinámica de trabajo que se desarrolla o la interacción en el grupo, adecuadamente gestionadas, permiten, en gran medida, aprovechar los beneficios de la diversidad al intensificar el contacto, fomentar la comunicación entre sus miembros, hacer más efectiva la discusión en el equipo y conducir, entre otras cosas, a recursos heterogéneos (Bourdieu, 1986; Tsai y Ghoshal, 1998). En este sentido, junto a los tres factores anteriores, incorporamos el capital social en los modelos de análisis de los efectos de la diversidad, considerando el incremento de la interacción, coordinación, comunicación y cooperación una condición necesaria, aunque no suficiente, para canalizar el conflicto hacia una visión consensuada y enriquecida por la heterogeneidad. Así, podemos formular la tercera y última hipótesis del modelo (figura 10):

Hipótesis 3: *El capital social modera la relación entre la diversidad demográfica y la intensificación del conflicto relacional.*

Figura 10: Hipótesis: el capital social como variable moderadora entre la diversidad y el conflicto



Fuente: Elaboración propia

4. ESTUDIO EMPÍRICO

Bajo este prisma, y considerando que las proposiciones esbozadas podrían ser explicadas a partir de muy diferentes contextos, se ha estimado adecuado, en primer término, definir el estudio empírico en un *ámbito geográfico*, cultural, legal y político heterogéneo y amplio, como es el marco español. Por otra parte, se ha partido de la idea de que un planteamiento *multisectorial* puede facilitarnos un campo de visión más amplio, y, a su vez, permitirnos analizar empresas que se hallan sometidas a diferentes presiones ambientales. Por último, se ha tomado el grupo (núcleo de operaciones) como unidad de análisis.

Dado que tuvimos la posibilidad de encuestar a toda la población objetivo, se realizó por e-mail el envío del mismo a las 13981 empresas que componían la población objeto de estudio. Al final se obtuvo un total de 107 cuestionarios válidos, lo que significa un índice de respuesta global del $\pm 9,44\%$ de la población inicial.

Antes de realizar cualquier análisis empírico verificamos los supuestos del análisis multivariante de normalidad, linealidad, homocedasticidad y no multicolinealidad. La serie de test gráficos y estadísticos dirigidos hacia la evaluación de los supuestos subyacentes en las técnicas multivariantes, no sólo nos ofrecen una primera aproximación al perfil de la muestra, sino que, además, nos proporcionan un conjunto simple pero potente de resultados que nos permiten, por ejemplo, determinar la inconveniencia de realizar cualquier técnica que como el análisis de correlación canónica o análisis de regresión se centran en las matrices de correlaciones para describir la relación entre dos variables. El hecho de conocer que los datos de la muestra violan ciertos supuestos básicos nos lleva a ser conscientes de las potenciales imprecisiones que algunos análisis posteriores pueden presentar.

Dada estas estimaciones, pasamos a realizar un análisis factorial con la intención de visualizar si, realmente, las variables originales se agrupan en algún nuevo conjunto de variables incorrelacionadas entre sí.

En la tabla 1 se observa que, exceptuando la variable *capital social* para la cual, como habíamos anticipado, únicamente se extrae un factor que explica el 77,79% de la varianza, para la diversidad demográfica y el conflicto relacional, se extrajeron varios componentes relevantes.

Tabla 1: Análisis factorial

Ítems	Componentes extraídos			
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Diversidad demográfica:				
Divedad	,043	,034	,998	-,022
Divgen	,995	,009	,044	,093
Divproce	,097	-,155	-,023	,983
Divform	,010	,988	,035	-,153
% de la varianza explicada	25,015	25,015	25,004	24,966
% acumulado de varianza	25,015	50,030	75,034	100
KMO y prueba de Barlett	KMO=0,483 p=0,016			
Determinante	0,860			
Capital Social:				
CS1	,885			
CS2	,869			
CS3	,776			
CS4	,707			
CS5	,635			
% de la varianza explicada	77,795			
% acumulado de varianza	77,795			
KMO y prueba de Barlett	KMO=0,857 p=0,000			

Determinante	0,015		
Conflicto Relacional:			
CR1	-,161	,932	
CR2	,913	-,044	
CR3	,716	-,382	
CR4	,876	-,247	
CR5	-,154	,942	
% de la varianza explicada	56,286	26,244	
% acumulado de varianza	56,286	82,530	
KMO y prueba de Barlett	KMO=0,675 p=0,000		
Determinante	0,070		

En lo que respecta a la *diversidad* el grado de intercorrelación entre las variables es muy bajo. El elevado determinante de la matriz de correlaciones (0,860) unido al test de esfericidad de Barlett ($p=0,016$) y al valor del estadístico KMO (0,483) lo corroboran. En lo que se refiere al número de componentes, el análisis ha extraído cuatro factores diferentes que, coinciden con cada uno de los ítems que pensábamos conformaban el constructo de diversidad demográfica. En la primera componente está representada claramente la diversidad de género; en la segunda, la de formación; en la tercera, la edad y, por último, la diversidad de procedencia, explicando cada una de ellas, aproximadamente, el 25% de la varianza total.

Por último, teniendo en cuenta el *conflicto relacional* se hallan, como habíamos anticipado, dos factores principales. Un componente que recoge las variables CR2, CR3 y CR4 y que explica la mayor parte de la varianza (56,29%), algo que, si atendemos a los indicadores que los describen parece lógico, ya que se corresponden con aquellas preguntas que a priori parecen estar más relacionadas con la conflictividad en los grupos. Y, un segundo factor que contiene los ítems CR1 y CR5 más relacionados con el clima laboral y que explica un 26,24% de la varianza total. Por otro lado, lo alejado que se encuentra el determinante de la matriz de correlaciones de la unidad (0,070), unido al valor del estadístico KMO (0,675) que se acepta cuando toma valores superiores a 0,5, y al nivel de significación que presenta el test de esfericidad de Barlett ($p=0,000$) nos permite concluir que el grado de intercorrelación entre ambos componentes tiende a ser muy alto.

Una vez que tenemos correctamente clasificadas las variables y concretada la consistencia global de las escalas, pasamos a obtener conclusiones sobre las relaciones que se producen entre los distintos conjuntos de variables (dependientes e independientes). A pesar de los resultados obtenidos en el análisis descriptivo y teniendo en cuenta que el análisis de regresión lineal requiere la existencia de linealidad, comprobamos, a través de *regresiones lineales simples*, si a partir de las variables independientes de diversidad podemos reducir nuestros errores de predicción sobre las variables criterio que se definen en el modelo (capital social, confrontación relacional y clima laboral). Los resultados de este primer análisis (tabla 2) ponen de manifiesto que, con los datos de los que disponemos, tal y como ha anticipado el análisis descriptivo, no se pueden ratificar las hipótesis planteadas. No existe evidencia empírica suficiente, como para demostrar, a través de combinaciones lineales, que la diversidad de edad, género, procedencia y formación inciden de manera significativa sobre el capital social, el conflicto relacional y el clima laboral que presentan los grupos de trabajo.

Tabla 2: Análisis de regresión lineal simple

	R ²	Sig. del ANOVA
Capital Social (variable dependiente):		
Divedad	,021	,133

Divgen	-,009	,809
Divproce	,022	,131
Divform	,011	,276
Confrontación Relacional (variable dependiente):		
Divedad	,021	,139
Divgen	,004	,501
Divproce	,010	,307
Divform	,011	,280
Clima laboral (variable dependiente):		
Divedad	,038	,044
Divgen	,016	,195
Divproce	,002	,691
Divform	,007	,404

No obstante, y pese a que este tipo de análisis es quizá la forma de regresión más utilizada por los investigadores y extendida en los trabajos empíricos, debemos tener presente que únicamente refleja una forma particular de regresión. Existen otro tipo de funciones que pueden resultar más apropiadas y especialmente útiles cuando se relaciona un conjunto de variables que no mantienen un vínculo lineal.

Bajo esta premisa, una vez verificado que la forma funcional que define nuestras variables no sigue una distribución lineal y que, por tanto, no podremos predecir a través de métodos que requieran la asunción de linealidad qué relación existe entre ambos grupos de variables dependientes e independientes, pasamos a determinar, utilizando el procedimiento “*estimación curvilínea*”, si nuestros datos exhiben algún tipo de curvatura y, si es así, a qué tipo de función no lineal polinómica (logarítmica, inversa, cuadrática, etc.) se ajustan.

En la tabla 3 observamos que solamente se obtuvieron resultados para el modelo cuadrático y cúbico. No obstante, nuestros datos resultaron no ajustarse a ninguno de ellos pues el R^2 ajustado es muy bajo y el nivel de significación muy lejano a 0,01. En este sentido, frente a lo que habíamos supuesto siguiendo la opinión mayoritaria en la literatura, no tenemos significación estadística suficiente como para aceptar las hipótesis planteadas. La diversidad demográfica no presenta efectos significativos sobre las dinámicas de los grupos (capital social), el conflicto relacional ni el clima laboral.

Analizando estos resultados en mayor profundidad podemos llegar a la conclusión de que sus efectos pueden venir explicados por dos supuestos básicos:

Tabla 3: Estimación curvilínea

	Logarítmico		Inverso		Cuadrático		Cúbico		Potencial		Compuesto		Logístico		Exponencial	
	R ²	Sig. del ANOVA	R ²	Sig. del ANOVA	R ²	Sig. del ANOVA	R ²	Sig. del ANOVA	R ²	Sig. del ANOVA	R ²	Sig. del ANOVA	R ²	Sig. del ANOVA	R ²	Sig. del ANOVA
Capital Social:																
Divedad	Error: valores negativos		Error: valores nulos		,004	,298	,024	,468	Error: valores negativos		Error: valores negativos		Error: valores nulos y negat.		Error: valores negativos	
Divgen	Error: valores negativos		Error: valores nulos		,006	,261	,004	,324	Error: valores negativos		Error: valores negativos		Error: valores nulos y negat.		Error: valores negativos	
Divproce	Error: valores negativos		Error: valores nulos		,020	,124	,011	,239	Error: valores negativos		Error: valores negativos		Error: valores nulos y negat.		Error: valores negativos	
Divform	Error: valores negativos		Error: valores nulos		-,001	,398	-,009	,582	Error: valores negativos		Error: valores negativos		Error: valores nulos y negat.		Error: valores negativos	
Confrontación Relacional:																
Divedad	Error: valores negativos		Error: valores nulos		,002	,323	-,002	,435	Error: valores negativos		Error: valores negativos		Error: valores nulos y negat.		Error: valores negativos	
Divgen	Error: valores negativos		Error: valores nulos		,003	,307	-,004	,480	Error: valores negativos		Error: valores negativos		Error: valores nulos y negat.		Error: valores negativos	
Divproce	Error: valores negativos		Error: valores nulos		-,008	,585	-,009	,569	Error: valores negativos		Error: valores negativos		Error: valores nulos y negat.		Error: valores negativos	
Divform	Error: valores negativos		Error: valores nulos		-,004	,463	-,013	,656	Error: valores negativos		Error: valores negativos		Error: valores nulos y negat.		Error: valores negativos	
Clima Laboral:																
Divedad	Error: valores negativos		Error: valores nulos		,040	,119	,018	,176	Error: valores negativos		Error: valores negativos		Error: valores nulos y negat.		Error: valores negativos	
Divgen	Error: valores negativos		Error: valores nulos		,034	,060	,026	,125	Error: valores negativos		Error: valores negativos		Error: valores nulos y negat.		Error: valores negativos	
Divproce	Error: valores negativos		Error: valores nulos		,000	,364	-,003	,447	Error: valores negativos		Error: valores negativos		Error: valores nulos y negat.		Error: valores negativos	
Divform	Error: valores negativos		Error: valores nulos		-,011	,681	-,021	,858	Error: valores negativos		Error: valores negativos		Error: valores nulos y negat.		Error: valores negativos	

- a. El modelo planteado no permite capturar las consecuencias de la diversidad. Es decir, estamos ante un modelo no lineal que relaciona las variables a nivel más general teniendo en cuenta otros términos adicionales a los polinómicos, o
- b. Tal y como expresan los resultados obtenidos, las distintas variables del modelo no se relacionan entre sí.

Con la intención de confirmar la segunda de las opciones, realizamos un *análisis de la varianza* (ANOVA de un factor) que nos permitió analizar si las variables independientes tienen algún efecto sobre las variables dependientes, o, lo que es lo mismo, que para nuestros datos no existe relación entre el grado de diversidad demográfica y las variables de capital social, confrontación relacional y clima laboral. Para ello, teniendo en cuenta que el análisis de la varianza es una técnica que explora las relaciones entre diversas categorías de variables independientes y dos o más variables métricas dependientes, convertimos, a través de un análisis de conglomerados o cluster, los datos numéricos continuos que definen el grado de diversidad de las empresas en un número discreto de categorías.

Del análisis desarrollado se obtuvieron tres clusters diferentes. El grupo número uno (“heterogéneas en procedencia”) y tres (“homogéneas”) compuesto por 25 observaciones cada uno, y el cluster número dos (“heterogéneas en género y formación”) compuesto por 57 casos, para los cuales el análisis ANOVA (tabla 4) reveló que, los distintos niveles de diversidad no explican por sí solos el capital social, el conflicto relacional, ni el clima laboral de los grupos de trabajo. Por tanto, podemos concluir que, en nuestro caso particular, no existe suficiente nivel de significación como para determinar que existe algún tipo de relación entre los grupos de empresas descritos y las variables dependientes del estudio.

Tabla 4: ANOVA entre los conglomerados de diversidad y el capital social, conflicto relacional y clima laboral

Variables Dependientes		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Capital Social	Inter-grupos	1,111	2	,555	,551	,578
	Intra-grupos	104,889	104	1,009		
	Total	106,000	106			
Confrontación Relacional	Inter-grupos	,896	2	,448	,443	,643
	Intra-grupos	105,104	104	1,011		
	Total	106,000	106			
Clima laboral	Inter-grupos	,601	2	,300	,296	,744
	Intra-grupos	105,399	104	1,013		
	Total	106,000	106			

Para finalizar, una vez confirmado que no existe, para nuestros datos, una característica de los grupos, su grado de diversidad, que repercute de manera significativa sobre su funcionamiento, nos planteamos revisar este resultado llevando a cabo una prueba que nos permitiese probar la independencia de ambos conjuntos de variables (dependientes e independientes).

Teniendo en cuenta que el *estadístico Chi-cuadrado* permite contrastar la hipótesis de que dos variables son independientes, obtuvimos una tabla de contingencia acompañada de su correspondiente prueba de significación con la intención de determinar si las variables dependientes originales (capital social y conflicto relacional) e independientes (diversidad de edad, género, procedencia y formación) se encuentran relacionadas

entre sí. No obstante, antes de detectar las posibles pautas de asociación, teniendo en cuenta que el procedimiento tablas de contingencias sólo permite cruzar variables categóricas, recodificamos con SPSS los valores de nuestras variables dependientes (de continuas a discretas) creando nuevas variables a partir de las ya existentes.

Como podemos observar en la tabla 5 a partir del valor del P-value, en todos los casos obtenemos un valor superior a 0,05. Por tanto, no tenemos ninguna prueba para rechazar la hipótesis de independencia (Chi-cuadrado > 0,05). En consecuencia, con este último análisis parece confirmarse que, en nuestro caso particular, el constructo definido de diversidad no influye sobre la dinámica grupal (capital social y conflicto relacional).

Tabla 5: Significación estadística (test Chi-cuadrado)

Conglomerados obtenidos en función de la diversidad	Chi-cuadrado	Conglomerados obtenidos en función de la diversidad	Chi-cuadrado
	P-value		P-value
CS1	,640	CR1	,457
CS2	,709	CR2	,314
CS3	,268	CR3	,382
CS4	,338	CR4	,484
CS5	,160	CR5	,820

5. CONCLUSIONES

En un principio, podríamos pensar que el hecho de que, en nuestro caso particular, los datos contradigan los planteamientos de buena parte de la literatura anterior viene explicado por la existencia de ciertas limitaciones en el estudio. Por citar algunas, podemos deducir que pueden ser otras variables de diversidad las que, realmente, explican estas relaciones causales. Es más, hemos tenido ocasión de observar en el análisis empírico cómo la edad, atributo básico que la literatura destaca como especialmente relevante, en nuestro estudio apenas presenta notabilidad. Por tanto, podemos suponer que los resultados obtenidos pueden estar influidos porque se hayan incluido en el estudio variables que verdaderamente no son factores determinantes, como habíamos supuesto teóricamente. En este sentido, podría resultar conveniente introducir en el modelo otros indicadores de diversidad demográfica ya que, como se advirtió en el capítulo de diversidad, no existe un acuerdo mutuo sobre qué factores deben ser utilizados para su definición.

Igualmente, hemos de subrayar que, aunque la revisión de la literatura planteada en su momento parece confirmar que eran atributos demográficos, tales como la edad (Zajac et al., 1991), el género (Wood, 1987) o el origen étnico (Jackson et al., 1995) los que afectan sobre la dinámica de los grupos, la heterogeneidad de capital humano también puede influir de manera simultánea en dichos procesos (Jackson et al., 1995; Harrison et al., 1998). Más que la edad, el género, la procedencia o el grado de formación, pueden ser atributos como los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores, los que, verdaderamente, producen el conflicto relacional que se genera en los grupos de trabajo. Por tanto, advertimos para futuros análisis la posibilidad de completar el modelo teórico con medidas de diversidad de capital humano.

A pesar de las limitaciones que hemos puesto de manifiesto, atendiendo a los resultados obtenidos por estudios recientes como el de Horwitz y Horwitz (2007), podemos confirmar que es posible que verdaderamente, en este caso particular, no exista relación entre los efectos de la diversidad y los procesos de grupo. Resulta interesante destacar cómo, aunque en muchos casos se verifican las hipótesis planteadas por estos autores, en

otros las relaciones propuestas no pudieron ser completamente contrastadas. Mientras que los datos demostraron que la diversidad funcional de un grupo incrementa la creatividad, no se pudo verificar aquello que la opinión mayoritaria de la literatura había supuesto, que los grupos demográficamente más heterogéneos muestran menor grado de cohesión y tienden a utilizar canales más formales de comunicación. Estos resultados, unidos a los nuestros, nos permiten deducir que la composición de los equipos de trabajo, frente a lo que establecen autores como Tsui et al. (1992), Milliken y Martins (1996), o Harrison et al. (1998), puede estar dejando de tener efectos relevantes, o pasando a tenerlos en menor medida, no en el desempeño organizativo, sino en el funcionamiento de los grupos y en su comportamiento.

En nuestra opinión, los resultados obtenidos no coinciden con los planteados en la literatura, principalmente, por dos aspectos fundamentales. En primer lugar, por las características particulares del entorno en el que se desenvuelven las empresas del estudio (el contexto empresarial español, la localización geográfica de las organizaciones, o su estructura financiera —composición del pasivo—). Quizás, las diferencias entre individuos a nivel demográfico podrían impactar de manera distinta si éstos interactúan en otro contexto laboral.

En segundo lugar, porque puede que la diversidad que veíamos como algo nuevo que debe ser gestionado ya no se encuentre en esa fase de nacimiento y rápida evolución. Al contrario de lo que planteamos en un principio, la incorporación de la mujer al mundo laboral, su acceso a puestos de dirección, o la presencia de trabajadores de muy distintos orígenes y nacionalidades, consecuencia de los continuos flujos migratorios, puede que ya no sean una novedad o, cuanto menos, hayan dejado de producir el mismo impacto que hace no muchos años. El aumento de políticas y programas de acción en busca de la igualdad (v.gr. Ley Orgánica 3/2007, de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, que contempla medidas en el acceso y promoción de mujeres a puestos de responsabilidad), e inclusión de la diversidad (concienciación y sensibilización, fomento de la interdependencia, énfasis por la comunicación, etc.), provocan que las “diferencias” estén dejando de ser “diferencias”; de ahí que no exista influencia en el conflicto interpersonal ni en el grado de capital social.

Atendiendo a todo lo dicho, este trabajo creemos apunta conclusiones interesantes, fundamentalmente, sobre la forma en la que se producen los efectos de la diversidad, ya que el hecho de que la composición demográfica de un equipo no haya influido en su comportamiento puede advertir que las empresas españolas están afrontando con capacidad el reto competitivo que representa el incremento de la heterogeneidad en sus plantillas.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, P.S. Y KWON, S.W. (2002). “Social capital: prospects for a new concept”. **Academy of Management Review**, 27(1):17-40.
- ALLISON, C.W. Y HAYES, J. (2000). “Cross-national differences in cognitive style: implications for management”. **International Journal of Human Resource Management**, 11(1):161-170.
- AMASON, A.C., THOMPSON, K.R., HOCHWARTER, W.A. Y HARRISON, A.W. (1995). “Conflict: An Important Dimension in Successful Management Teams”. **Organizational Dynamics**, 23(2): 20-35.
- ANCONA, D.G. Y CALDWELL, D.F. (1992). “Demography and design: predictors of new product team performance”. **Organization Science**, 3(3): 321-341.
- ARROW, K.J. (1974). **The limits of organization**. New York: Norton.
- BACHARACH, S.B., BAMBERGER, P.A. Y VASHIDI, D. (2005). “Diversity and homophily at work: supportive relations among white and African-american peers”. **Academy of Management Journal**, 48(4): 619-644.

- BAKER, W.E. (1990). "Market networks and corporate behavior". **American Journal of Sociology**, 96:589-625.
- BARNEY, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". **Journal of Management**, 17:99-120.
- BARRICK, M. Y MOUNT, M.K. (1991). "The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis". **Personnel Psychology**, 44(1): 1-26.
- BARRICK, M., STEWART, G., NEUBERT, M. Y MOUNT, M. (1998). "Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness". **Journal of Applied Psychology**, 83(3): 377-391.
- BLASCOVICH, J., WYER, N.A., SWART, L.A. Y KIBLE, J.L. (1997). "Racism and racial categorization". **Journal of Applied Psychology**, 72(6): 1364-1372.
- BONTIS, N. Y CHOO, C.W. 2001. **Strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**. Oxford University Press.
- BOURDIEU, P. (1986). "The forms of capital". En J.G. Richardson (ed.) *Handbook of Theory and Research in Sociology of Education*. New York: Greenwood. Págs. 241-258.
- BREWSTER, C. (1993). "Developing a 'European' model of Human Resource Management". **International Journal of Human Resource Management**, 4(4): 765-784.
- BREWSTER, C. (1995). "Towards a European model of Human Resource Management". **Journal of International Business Studies**, first term: 1-21.
- BREWSTER, C. (1999). "Strategic human resource management: The value of different paradigms". **Management International Review**, 39(3): 45-64.
- BREWSTER, C. Y BOURNOIS, F. (1991). "Human resource management: a European Perspective". **Personnel Review**, 20(6): 36-40.
- BREWSTER, C., HEGEWISCH, A. Y LOCKHART, J.T. (1991). "Researching Human Resource Management: Methodology of the price waterhouse Cranfield project on European trends". **Personnel Review**, 20(6): 36-40.
- BRICKSON, S. (2000). "The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings". **Academy of Management Review**, 25(1): 82-101.
- BURT, R.S. (1992). "The social structure of competition". En *Networks and organizations structure, form, and action*. Edited by Nohria and Eccles. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. Págs. 57-82.
- BURT, R.S. (1997). "The contingent value of social capital". **Administrative Science Quarterly**, 42(2):339-365.
- CALDWELL, D.F. Y BURGER, J.M. (1998). "Personality characteristics of job applicants and success in screening interviews". **Personnel Psychology**, 51(1): 119-136.
- CASTRO-ABANCÉNS, I. (2005). **External Social capital: An study in spanish building sector**. Doctoral thesis don't published. University of Seville.
- CHATMAN, J.A. Y FLYNN, F.J. (2001). "The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams". **Academy of Management Journal**, 44(5):956-974.
- CICOUREL, A.V. (1973). **Cognitive sociology**. Harmondsworth, England: Penguin Books.
- COLEMAN, J.S. (1988). "Social capital in the creation of human capital". **American Journal of Sociology**, 94(special supplement):95-120.
- COLEMAN, J.S. (1990). "Foundation of social theory". Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- COX, T.H. Y BLAKE, S. (1991). "Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness". **Academy of Management Executive**, 5(3): 45-56.
- DAHLIN, K.B., WEINGART, L.R. Y HINDS, P.J. (2005). "Team diversity and information use". **Academy of Management Journal**, 48(6): 1107-1123.

- DIERICKX, I. Y COOL, K. (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". **Management Science**, 35:1504-1511.
- EISENHARDT, K.M. Y TABRIZI, B.N. (1995). "Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry". **Administrative Science Quarterly**, 40(1): 84-110.
- EISENHARDT, K.M. Y ZABARACKI, M.J. (1992). "Strategic Decision Making". **Strategic Management Journal**, 13(1): 17-37.
- FERNÁNDEZ, R.M., CASTILLA, E.J. Y MOORE, P. (2000). "Social capital at work: Network and employment at a phone center". **American Journal of Sociology**, 105(5): 1288-1356.
- FINN, C. Y CHATTOPADHYAY, P. 2000. Managing emotions in diverse work teams: An affective events perspective. **Academy of Management Best Paper Proceedings**. Winner of Best Student Paper Award, Managerial and Organizational Cognitions Division.
- FLYNN, F.J., CHATMAN, J.A. Y SPATARO, S.E. (2001). "Getting to know you: the influence of personality on impressions and performance of demographically different people in organizations". **Administrative Science Quarterly**, 46:414-442.
- FUKUYAMA, F. (1995). "Trust: The social virtues and the creation of prosperity". The Free press, New York.
- GRANOVETTER, M.S. (1985). "Economic action and social structure: the problem of embeddedness". **American Journal of Sociology**, 91:481-510.
- GRANOVETTER, M.S. (1992). "Problems of explanation in economic sociology". En Nohria, N. y Eccles, R. (eds.). *Networks and organizations: Structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press.
- GROOTAERT, C. Y VAN BASTELAER, T. (2001). "Understanding and measuring social capital: A síntesis of findings and recommendations from the social capital initiative". Working Paper, 24, The World Bank. Washington, DC.
- HAKANSSON, H. Y SNEHOTA, I. (1995). "Developing relationship in business network". London: Routledge.
- HALL, R. (1992). "The strategic analysis of intangible resources". **Strategic Management Journal**, 13:135-144.
- HAMBRICK, D.C., CHO, T. Y CHEN, M. 1996. The influence of Top Management Team Heterogeneity on Firm's Competitive Moves, **Administrative Science Quarterly**, 41(4): 659-684.
- HARRISON, D.A., PRICE, K.H. Y BELL, M.P. (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.
- HOPE-PELLED, L., EISENHARDT, K.M. Y XIN, K.R. (1999). "Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance". **Administrative Science Quarterly**, 44(1):1-28.
- HORWITZ, K. Y HORWITZ, I.B. (2007). "The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography". **Journal of Management**, 33(6): 987-1015.
- ILES, P. Y HAYERS, P.K. (1997). "Managing diversity in transnational project teams". **Journal of Managerial Psychology**, 12(2): 95-117.
- JACKSON, S.E. (1991). Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse workforce. In S. Worchel, W. Wood y J.A. Simpson (Eds.), **Group Process and Productivity**: 138-173. Sage, Newbury Park.
- JACKSON, S.E., JOSHI, A. Y ERHARDT, N.L. (2003). "Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications". **Journal of Management**, 29(6): 801-830.
- JACKSON, S.E., MAY, K.E. Y WHITNEY, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. In R.A. Guzzo y E. Salas (Eds.), **Team decision-making effectiveness in organizations**: 204-261. Jossey-Bass, San Francisco.
- JEHN, K.A. (1995). "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict". **Administrative Science Quarterly**, 40:256-282.

- JEHN, K.A. (1997). "A qualitative analysis of conflict type and dimensions in organizational groups". **Administrative Science Quarterly**, 42:234-257.
- JEHN, K.A., CHADWICK, C. Y THATCHER, S. (1997). "To agree or no to agree: Diversity, conflict, and group outcomes". **International Journal of Conflict Management**, 8:287-306.
- JEHN, K.A., NORTHCRAFT, G.B. Y NEALE, M.A. (1999). "Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups". **Administrative Science Quarterly**, 44(4): 741-763.
- KILDUFF, M., ANGELMAR, R. Y MEHRA, A. (2000). "Top management team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions". **Organization Science**, 11(1): 21-34.
- KNIGHT, D., PEARCE, C.L., SMITH, K.G., OLIAN, J.D., SIMS, H.P., SMITH, K.A. Y FLOOD, P. (1999). "Top management team diversity, group process and strategic consensus". **Strategic Management Journal**, 20:445-465.
- KOCHAN, T., BEZRUKOVA, K., ELY, R., JACKSON, S.E., JOSHI, A., JEHN, K., LEONARD, J., LEVINE, D. Y THOMAS, D. (2003). "The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network". **Human Resource Management**, 42(1): 3-21.
- KOKA, B.R. Y PRESCOTT, J.E. (2002). "Strategic alliances as social capital: a multidimensional view". **Strategic Management Journal**, 23:795-816.
- LATTIMER, R. L. (1998). "The case for diversity in global business, and the impact of diversity on team performance". **Connections Magazine**, 8(2): 3-17.
- LAU, D.C. Y MURNIGHAN, J.K. (1998). "Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups". **Academy of Management Review**, 23(2):325-340.
- LEANA, C. Y VAN BUREN, H.J.III (1999). "Organizational social capital and employment practices". **Academy of Management Review**, 24(3):538-555.
- LIN, N. (2001). "Social capital: A theory of social structure and action". New York: Cambridge University Press.
- MEDINA, F.J., MUNDUATE, L., MARTÍNEZ, I., DORADO, M.A. Y MAÑAS, M.A. (2004). "Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo". **Revista de Psicología Social**, 19(1): 3-15.
- MILLIKEN, F.J. Y MARTINS, L.L. (1996). "Search for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups". **Academy of Management Review**, 21(2): 402-433.
- NAHAPIET, J. Y GHOSHAL, S. (1998). "Social capital, intellectual capital and the organizational advantage". **Academy of Management Review**, 23(2):242-266.
- OH, H., LABIANCA, G. Y CHUNG, M. (2006). "A multilevel model of group social capital". **Academy of Management. The Academy of Management Review**, 31(3):569.
- PAZY, A. Y ORON, I. (2001). "Sex proportion and performance evaluation among high-ranking military officers". **Journal of Organizational Behavior**, 22(6): 689-702.
- PELLED, L.H., EISENHARDT, K.M. Y XIN, K.R. (1999). "Exploring the The Black Box: An analysis of work group diversity, Conflict and Performance". **Administrative Science Quarterly**, 44(1): 1-28.
- PFEFFER, J. (1983). Organizational demography. In L.L. Cumming y B.M. Staw (Eds.), **Research in Organizational Behavior**: 299-357. JAI Press, Greenwich.
- PITCHER, P. Y SMITH, A.D. (2000). "Top Management Team Heterogeneity: Personality, power, and proxies". **Organization Science**, 12(1): 1-18.
- PORTES, A. (1998). "Social capital: Its origins and applications in modern sociology". **Annual Review of Sociology**, 24(1):1-24.
- PORTES, A. Y LANDOLT, P. (1996). "The downside of social capital". **The American Prospect**, 26:18-22.
- PORTES, A. Y SENSENBRENNER, J. (1993). "Embeddedness and immigration : Notes on the social determinants of economic action". **American Journal of Sociology**, 98:1320-1350.

- PUTNAM, R.D. (1993). "The prosperous community: Social capital and public life". **The American Prospect**, 13.
- PUTNAM, R.D. (1995). "Bowling alone: America's declining social capital". **Journal of Democracy**, 6(1): 65-78.
- PUTNAM, R.D. (2000). "Bowling alone: the collapse and revival of american community". Simon and Schuster, New York.
- PUTZEL, J. (1997). "Accounting for the 'dark side' of social capital: Reading Robert Putnam on democracy". **Journal of International Development**, 9(7):939-949.
- REAGANS, R. Y ZUCKERMAN, E.W. (2001). "Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams". **Organization Science**, 502-517.
- RICHARD, O.C. (2000). "Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view". **Academy of Management Journal**, 43(2): 164-177.
- RICHARD, O.C. Y SHELOR, R.M. (2002). "Linking top management team age heterogeneity to firm performance: juxtaposing two mid-range theories". **International Journal of Human Resource Management**, 13(6):958-974.
- ROUSSEAU, D., SITKING, S., BURT, H. Y CAMERER, C. (1998). "Not so different after all: a cross-discipline view of trust". **Academy of Management Review**, 23:393-401.
- SÁNCHEZ-GARDEY, G. (2006). "Dirección estratégica de los recursos humanos y diversidad en los grupos de trabajo: Un análisis estructural de efectos moderadores". Doctoral Thesis don't published.
- SASTRE, M.A. Y AGUILAR, E.M. (2003). **Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico**. McGraw Hill.
- SNELL, S.A. (1999). "Social capital and strategic HRM: It's who you know". **HR. Human Resource Planning**, 22(1): 62-65.
- SNELL, S.A., LEPAK, D.P. Y YOUNDT, M.A. (1999). "Managing the architecture of intellectual capital: Implication for strategic human resources management". **Research in Personnel and Human Resources Management, Supplement**, 4:175-193.
- SOLOW, R.M. (1997). "Tell me again what we are talking about". **Stern Business Magazine**, 4(1): 12-19.
- THATCHER, S.M.B., JEHN, K.A. Y ZANUTTO, E. (2003). "Cracks in diversity research: the effects of diversity faultlines on conflict and performance". **Group Decision and Negotiation**, 12(3):217-241.
- THOMPSON, D.E. Y GOOLER, L.E. (1996). Capitalizing on the benefits of diversity through work teams. In E.E. Kossek y S.A. Lobel (Eds.), **Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace**. Blackwell, Cambridge.
- TJOSVOLD, D., DANN, V. Y WONG, C. (1992). "Managing conflict between departments to serve customers". **Human Relations**, 45(10): 1035-1054.
- TSAI, W. Y GHOSHAL, S. (1998). "Social capital and value creation: The role of intrafirm networks". **Academy of Management Journal**, 41:464-476.
- TSUI, A.S., EGAN, T.D. Y O'REILLY III, C.A. (1992). "Being different: Relational demography and organizational attachment". **Administrative Science Quarterly**, 37:549-579.
- VAN DER VEGT, G. Y JANSSEN, O. (2003). "Joint impact of interdependency and group diversity on innovation". **Journal of Management**, 29(5): 729-751.
- WALDRUM, S.B. Y NIEMIRA, H.G. (1997). "Age diversity in the workplace". **Employment Relations Today**, 23(4).
- WIERSEMA, M.F. Y BANTEL, K.A. (1992). "Top management team demography and corporate strategic change". **Academy of Management Journal**, 35(1):91-121.
- WIERSEMA, M.F. Y BIRD, A. (1993). "Organizational demography in Japanese firms: Group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover". **Academy of Management Journal**, 36(5):996-1025.

- WRIGHT, P.M., KACMAR, K.M., MCMAHAN, G.C. Y DELEEUW, K. (1995). "P=f(MxA): Cognitive ability as a moderator of the relationship between personality and performance". **Journal of Management**, 21(6):1129-1139.
- YOUNDT, M. Y SNELL, S. (2004). "Human resource configuration, intellectual capital and organizational performance". **Journal of Management Issues**, 16(3):337-360.
- YOUNDT, M., SNELL, S., DEAN, JR.J.W. Y LEPAK, D.P. (1996). "Human resource configuration, intellectual capital and organizational performance". **Journal of Management Issues**, 16(3): 337-360.