

VNIVERSITAT Đ VALÈNCIA



Facultat de Psicologia

**FALLAS DEMOGRÁFICAS Y RENDIMIENTO DE LOS EQUIPOS DE
TRABAJO: EL PAPEL MEDIADOR DEL CONFLICTO, EL AFECTO
NEGATIVO, Y LA REFLEXIVIDAD GRUPAL**

DOCTORADO EN PSICOLOGÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS

TESIS DOCTORAL

Víctor Valls Royo

Directores

Dra. Inés Tomás Marco

Dr. Vicente González Romá

Valencia, 2015

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis no hubiese sido posible sin el apoyo y el esfuerzo de otras personas. Es por ello que a continuación les transmito mis agradecimientos.

Agradezco de manera especial a mis directores de tesis su amabilidad e implicación. Gracias a Inés Tomás por animarme a embarcar en la realización del doctorado, por su compromiso durante mi formación como investigador, el cual se remonta a mi tesis de máster, donde también tuve el privilegio de que ella me dirigiese. Le agradezco la atención que desde entonces y hasta hoy me ha dedicado, y la ilusión con la que lo ha hecho. Gracias a Vicente González por la seriedad con la que aborda los trabajos que hemos realizado y el tiempo y esfuerzo que les ha dedicado. Gracias también por compartir conmigo sus conocimientos y pasión por la investigación, no se me ocurre una mejor forma de aprender. Me siento afortunado de haber tenido a ambos como directores, su alto nivel de exigencia y su capacidad para guiar mis ideas y esfuerzos ha sido un aporte invaluable.

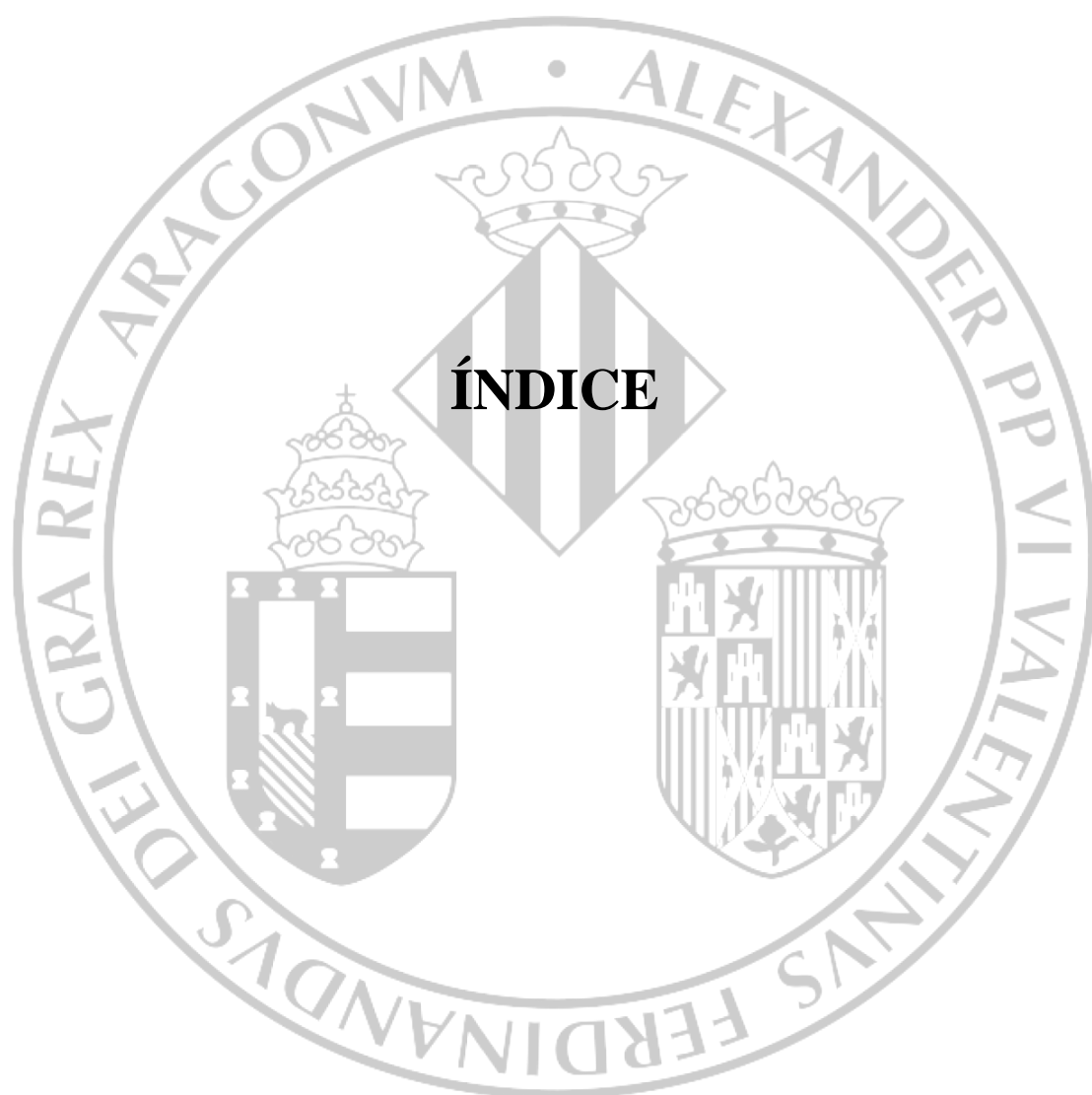
Quiero expresar también un sincero agradecimiento a José María Peiró y Ana Zornoza, por su preocupación por que los doctorandos recibamos la mejor formación posible. Su labor, junto a la de muchos otros compañeros y profesores en el IDOCAL, ha permitido que realice un programa de doctorado de excelente calidad, tanto humana como académica.

Para mis compañeros doctorandos, algunos de ellos ya doctores, tengo sólo palabras de agradecimiento. Les agradezco el apoyo durante las jornadas de trabajo, los

momentos de diversión que hemos compartido, las interesantes discusiones que hemos sostenido de carácter científico y personal, y el buen humor que siempre ha imperado en el grupo.

Agradezco también el afecto recibido de mis compañeros en el OPAL y en la Unidad de Calidad, es un placer trabajar con personas como ellos.

Finalmente, el agradecimiento más profundo y sentido va para mis padres, a quienes debo el apoyo y cariño necesarios para completar este camino.



INTRODUCCIÓN GENERAL	9
CAPÍTULO I. EL ESTUDIO DE LA DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA EN LAS ORGANIZACIONES	17
1.1. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE LOS EQUIPOS Y SU COMPOSICIÓN DEMOGRÁFICA	19
1.2. LOS CONCEPTOS DIVERSIDAD Y FALLA DEMOGRÁFICA	22
1.2.1. El concepto diversidad en las organizaciones	22
1.2.2. El concepto diversidad demográfica.....	23
1.2.3. El concepto falla demográfica	25
CAPÍTULO II. RELACIÓN DE LAS FALLAS DEMOGRÁFICAS CON EL CONFLICTO Y LOS RESULTADOS DE LOS EQUIPOS	35
2.1. MARCO TEÓRICO	37
2.2. REVISIÓN DE LA LITERATURA	41
CAPÍTULO III. PROPUESTA DE UN MODELO DE INVESTIGACIÓN	49
3.1. LA VÍA AFECTIVA EN LA INFLUENCIA DE LAS FALLAS DEMOGRÁFICAS SOBRE EL RENDIMIENTO DE LOS EQUIPOS.....	54
3.2. LA VÍA RELACIONADA CON LA TAREA EN LA INFLUENCIA DE LAS FALLAS DEMOGRÁFICAS SOBRE EL RENDIMIENTO DE LOS EQUIPOS.	60
3.3. PROCESOS DE DOBLE MEDIACIÓN EN LAS VÍAS AFECTIVA Y RELACIONADA CON LA TAREA DEL MODELO.	63
3.4. LA VÍA MIXTA EN LA INFLUENCIA DE LAS FALLAS DEMOGRÁFICAS SOBRE EL RENDIMIENTO DE LOS EQUIPOS.....	65
CAPÍTULO IV. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	69
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	77
5.1. DISEÑO.....	79
5.2. PROCEDIMIENTO.....	80

5.3. MUESTRA.....	81
5.4. MEDIDAS	84
5.5. ANÁLISIS DE DATOS.....	95
5.5.1. Análisis preliminar de datos	95
5.5.2. Análisis de datos para la comprobación de las hipótesis del estudio.....	100
CAPÍTULO VI. RESULTADOS	105
6.1. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS, CORRELACIONES Y FIABILIDAD	107
6.2. ANÁLISIS FACTORIAL	109
6.3. COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	111
6.3.1. <i>Vía afectiva en la influencia de las fallas demográficas sobre el rendimiento de los equipos.....</i>	<i>111</i>
6.3.2. <i>Vía relacionada con la tarea en la influencia de las fallas demográficas sobre el rendimiento de los equipos</i>	<i>112</i>
6.3.3. <i>Vía mixta en la influencia de las fallas demográficas sobre el rendimiento de los equipos</i>	<i>112</i>
6.3.4. <i>Procesos de doble y triple mediación en las vías de influencia del modelo</i>	<i>113</i>
CAPÍTULO VII. DISCUSIÓN	117
7.1. IMPLICACIONES TEÓRICAS.....	124
7.2. IMPLICACIONES PRÁCTICAS	132
7.3. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	135
7.4. CONCLUSIONES.....	137
REFERENCIAS.....	139
ANEXO I. INSTRUMENTOS	173
ANEXO II. CUANTIFICACIÓN DE LA INTENSIDAD DE LAS FALLAS DEMOGRÁFICAS: EJEMPLO NUMÉRICO	181



INTRODUCCIÓN GENERAL

En las primeras décadas del siglo pasado, la división del trabajo y la estandarización de las tareas resultó en una concepción organizacional ideada para enfrentarse a un mercado poco exigente, donde la demanda de los productos era muy superior a la oferta (Ros, 2006). Posteriormente, sin embargo, las organizaciones se enfrentaron a retos que excedieron en muchos casos a las posibilidades de los individuos, del mismo modo que también sobrepasaron las posibilidades de una estructura tradicional jerarquizada (Gil y García, 1993; Peters y Waterman, 1982; Tjosvold, 1991). Esto situó a las organizaciones ante la necesidad de reformular y reinterpretar las estructuras, sistemas, métodos y procesos de trabajo con el fin de garantizar su subsistencia y competitividad. Por esta razón, en las últimas décadas del siglo XX muchas organizaciones rediseñaron sus estructuras, tradicionalmente basadas en individuos, reemplazándolas por estructuras basadas en equipos de trabajo (Alcover, Rico y Gil, 2011; Hammer y Champy, 1993; Kozlowski y Ilgen, 2006; Offermann y Spiros, 2001; Song y Jin, 2009).

Al mismo tiempo que las organizaciones incrementaban su experiencia en la utilización de equipos, la composición de los equipos en las organizaciones ha visto incrementada su diversidad (Jackson, Joshi y Erhardt, 2003; Triandis, Kurowski y Gelfand, 1993; Williams y O'Reilly, 1998). La globalización de los negocios, los movimientos migratorios, y el aumento en la incorporación de la mujer y las minorías a la fuerza laboral, son tan sólo algunos de los factores implicados. Además las organizaciones cada vez incorporan más equipos de trabajo en cuya composición existen diferencias funcionales o en el nivel educativo, como por ejemplo, los equipos multidisciplinarios, que junto a las fusiones, adquisiciones y al trabajo conjunto entre empresas, conforman una fuerza laboral cada vez más diversa.

Este incremento en el uso de equipos, por una parte, y de la diversidad, por otra, dio lugar a un número considerable de investigaciones en torno al fenómeno de la diversidad en los equipos de trabajo (Bantel y Jackson, 1989; Hoffman, 1959; Hoffman y Maier, 1961; O'Reilly, Caldwell y Barnett, 1989; Wagner, Pfeffer y O'Reilly, 1984; Watson, Kumar y Michaelsen, 1993). Sin embargo, a pesar de los más de 50 años de investigación sobre los efectos de la diversidad en los resultados de los equipos, revisiones recientes de la literatura sobre la diversidad sugieren que existen pocos resultados consistentes de los efectos de la diversidad sobre los resultados de los equipos (Bell, 2007; Horwitz y Horwitz, 2007; Jackson et al. 2003; van Knippenberg y Schippers, 2007; Williams y O'Reilly, 1998). Muchos estudios han encontrado que la heterogeneidad¹ en los equipos influye positivamente en los resultados de los equipos (Bantel y Jackson, 1989; Gruenfeld, Mannix, Williams y Neale, 1996; Hoffman, 1959; Hoffman y Maier, 1961; Nemeth, 1986; Stasser, Stewart y Wittenbaum, 1995; Watson et al., 1993), mientras que otros muchos estudios han encontrado que la heterogeneidad en los equipos influye negativamente sobre el funcionamiento de los equipos y sus resultados (Drach-Zahavy y Freund, 2007; O'Reilly et al., 1989; Wagner et al., 1984). En efecto, varios meta-análisis recientes de la literatura sobre la diversidad muestran que los efectos de ésta sobre los resultados de los equipos, si existen, son poco consistentes (Horwitz y Horwitz, 2007; Stewart, 2006; Webber y Donahue, 2001).

En un esfuerzo por comprender mejor los efectos de la diversidad en los resultados de los equipos, los investigadores sugirieron que el tipo de diversidad podría ser un elemento clave. Es decir, que los efectos sobre los resultados de los equipos,

¹ En este trabajo el término heterogeneidad demográfica se utilizará como sinónimo de diversidad demográfica.

podrían variar en función del tipo de diversidad considerado. Así, diferentes investigadores sugirieron que la diversidad informacional² (p.ej., la diversidad procedente de los antecedentes educativos o el puesto de trabajo desempeñado) podría fomentar un incremento en el procesamiento de la información, mientras que la diversidad en características perceptibles a simple vista (p.ej., la diversidad en el género, la raza o la edad) podría ser más probable que diese lugar a ciertos prejuicios entre los miembros del equipo (Jehn, Northcraft y Neale, 1999; Pelled, 1996; Pelled, Eisenhard y Xin, 1999). Por lo tanto, lo que se esperaba es que la diversidad informacional tuviese efectos positivos en los resultados de los equipos, mientras que se esperaba que la diversidad en características perceptibles a simple vista tuviese efectos negativos en los resultados de los equipos. Sin embargo, no se ha encontrado apoyo a estas predicciones, y los resultados han sido contradictorios (para una revisión ver Jackson et al., 2003; Mannix y Neale, 2005; van Knippenberg y Schippers, 2007; Williams y O'Reilly, 1998). De manera que “contrariamente a lo que parece una creencia bastante popular, los efectos positivos en comparación a los efectos negativos de la diversidad, no están asociados a la comparación de la diversidad informacional con la diversidad demográfica menos relacionada con la tarea, ni para el rendimiento de los equipos ni para respuestas de tipo más afectivas/evaluativas del equipo” (van Knippenberg y Schippers, 2007, p. 520).

Entre las alternativas propuestas por los investigadores ante esta inconsistencia de resultados, el estudio de las fallas demográficas (Lau y Murnighan, 1998) es el que

² La diversidad informacional se refiere a los diferentes conocimientos y perspectivas que cada miembro puede aportar al equipo y que es probable que emerjan de las diferencias entre los miembros en la educación recibida o su experiencia profesional previa (Jehn et al., 1999).

está guiando la investigación en diversidad en los últimos años. Las fallas demográficas son líneas divisorias hipotéticas dentro de un equipo que se forman en base al alineamiento de varias características demográficas (Lau y Murnighan, 1998). Por ejemplo, habría una falla en un equipo compuesto por dos miembros femeninos de raza blanca y dos miembros masculinos de raza negra; los dos subgrupos quedan definidos por un alineamiento del sexo y la raza. Desde esta aproximación se sugiere que la diversidad y la composición pueden ser mejor comprendidas abordando el fenómeno de la formación de subgrupos, o coaliciones, en vez de examinar simplemente las diferencias o la heterogeneidad de un equipo en relación con un atributo único (Lau y Murnighan, 1998). En el presente estudio se pretende abordar uno de los aspectos principales que en la actualidad ocupa la investigación sobre las fallas demográficas: mejorar nuestra comprensión sobre los mecanismos y procesos que explican la influencia de las fallas demográficas sobre el rendimiento de los equipos.

El trabajo que presentamos se estructura en siete capítulos. En el **capítulo I** de esta tesis analizaremos con más detalle los conceptos y las cuestiones implicadas en esta nueva aproximación al estudio de la diversidad demográfica. Posteriormente, en el **capítulo II**, se realizará una revisión de la literatura sobre la relación entre las fallas demográficas y el conflicto en los equipos de trabajo. En el **capítulo III**, se presentará un modelo de investigación acerca de los efectos de las fallas demográficas sobre el rendimiento de los equipos, así como la fundamentación teórica de las relaciones hipotetizadas en el modelo propuesto. En los **capítulos IV y V** se presentan los objetivos y la metodología del estudio, respectivamente. En el **capítulo VI** se ofrecen los resultados de los análisis realizados para poner a prueba el modelo propuesto. Finalmente, el **capítulo VII** recoge una discusión de los resultados obtenidos, así como

las implicaciones teóricas y prácticas del presente estudio, que suponen una aportación específica al desarrollo de esta línea de investigación que pretende indagar sobre *cómo* las fallas demográficas afectan al rendimiento de los equipos de trabajo.



CAPÍTULO I

EL ESTUDIO DE LA DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA EN LAS ORGANIZACIONES

1.1. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE LOS EQUIPOS Y SU COMPOSICIÓN DEMOGRÁFICA

Tal como se ha señalado en la introducción general, a lo largo de los años, como respuesta adaptativa, las organizaciones han ido sustituyendo las estructuras individuales por estructuras de equipo. Es por ello que hoy en día, múltiples modalidades de equipos posibilitan la seguridad, el bienestar y el desarrollo de cualquier sociedad civilizada. Los equipos de trabajo están presentes en ámbitos como el educativo, el sanitario, el empresarial y el militar, y la calidad de vida de millones de personas depende en gran parte de su eficacia. Sin embargo, suele repararse en su importancia solo cuando su desempeño interviene en el desenlace de sucesos sorprendentes, como el rescate de los mineros chilenos atrapados en la mina San José, o estremecedores, como el fatídico vuelo JK5022 de Spanair.

Con diferente énfasis a lo largo de su historia, la importancia de los equipos de trabajo no ha pasado desapercibida para la Psicología Organizacional (Goodman, Ravlin y Schminke, 1987). De hecho, algunos autores se remontan a los años 30 del siglo pasado para situar, en el surgimiento del modelo de las relaciones humanas el origen de la investigación centrada en los equipos de trabajo (Bramel y Friend, 1987; Moldasch y Weber, 1998). Y si bien es en 1980 cuando el interés por los equipos de trabajo comienza a crecer notablemente (Alcover et al., 2011), es en la actualidad cuando, debido a una renovada confianza en los equipos para hacer frente a un entorno dinámico, cambiante y complejo, se observa de nuevo un continuo y creciente interés de la Psicología Organizacional por los equipos de trabajo (Ilgen, Hollenbeck, Johnson y Jundt, 2005; Salas, Cooke y Rosen, 2008).

Efectivamente, aunque en la década de los 80 los equipos de trabajo ya eran una “*forma de vida en las organizaciones*” (Alcover et al., 2011, p. 7), en la actualidad el estudio de los equipos de trabajo ha recobrado su interés para los investigadores. El siglo XXI, se ha caracterizado por cambios económicos, tecnológicos, sociales, políticos, culturales... y, como no podía ser de otro modo, por cambios rápidos y significativos en los contextos laborales y organizacionales de todo el mundo (Alcover et al., 2011). “Polivalencia, presión temporal, virtualidad, elevada impredecibilidad, nuevas formas de entender la autoridad, importancia del conocimiento como factor clave en numerosos negocios, etc.” (Navarro, de Quijano Berger y Meneses, 2011, p. 18) son algunos de los factores que actualmente hacen de una estructura descentralizada y horizontal, con sistemas de producción y formas de organización que posibilitan la interdependencia y el trabajo colaborativo, una concepción organizacional más efectiva. De manera que “ahora más que nunca, los equipos y el trabajo en equipo resultan imprescindibles para la creación de configuraciones dinámicas y contingentes a las exigencias de los contextos” (Alcover et al., 2011, p. 8).

En este sentido, se podría decir que los equipos son, en sí mismos, una respuesta efectiva a las profundas y continuas transformaciones acaecidas en los últimos años, y una herramienta útil en un ambiente de trabajo altamente dinámico y competitivo (Cohen y Ledford, 1994; Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011; West, 2001; Wright, Barker, Cordery y Maue, 2003). Sin embargo, los equipos no siempre actúan de manera eficaz, y en ocasiones no logran alcanzar el elevado rendimiento que se espera de ellos (Sims, Salas y Burke, 2005). Prueba de ello es tanto el trágico suceso que se cita al comienzo de este capítulo, como el desgaste físico, mental y emocional frecuentemente asociado al hecho de trabajar en equipo (Rico, Alcover y Taberneró,

2010). Quedan, por tanto, frentes abiertos en el marco de la Psicología Organizacional que los estudiosos de los equipos de trabajo deben tratar de comprender.

Entre estos desafíos se encuentra el desarrollo de formulaciones teóricas e investigaciones empíricas que sirvan de guía a las organizaciones y sus dirigentes en la adecuada combinación de personas para formar equipos efectivos. La composición del equipo, definida como la configuración de las características de los miembros en un equipo (Levine y Moreland, 1990), tales como las características demográficas, se considera un factor contextual con una poderosa influencia sobre los procesos y resultados de los equipos (Bell, 2007; Bunderson y Sutcliffe, 2002; Harrison, Price, Gavin y Florey, 2002; Kozlowski y Bell, 2003; van Knippenberg y Schippers, 2007). De manera que ahondar en el estudio de la diversidad demográfica, y más concretamente, en el estudio de las fallas demográficas como se hace en la presente tesis doctoral, no sólo puede contribuir a comprender mejor la compleja relación entre la diversidad demográfica y el rendimiento de los equipos, sino que además puede contribuir a mejorar la efectividad de una unidad estructural actualmente fundamental en todo tipo de organizaciones: los equipos de trabajo.

Mientras que las investigaciones tradicionales sobre la diversidad demográfica se han centrado en la distribución, variabilidad o promedio de un único atributo del equipo, desde hace algunos años la investigación se ha centrado en el estudio de la distribución de múltiples atributos demográficos de forma simultánea (Thatcher y Patel, 2011), esto es, en la investigación de las fallas demográficas. Ambos conceptos, diversidad y falla demográfica, se definen en el siguiente apartado.

1.2. LOS CONCEPTOS DIVERSIDAD Y FALLA DEMOGRÁFICA

1.2.1. El concepto diversidad en las organizaciones

En líneas generales, la literatura organizacional ofrece una delimitación difusa del concepto de diversidad. Como señalan Ragins y Gonzalez (2003), “hay diversidad incluso en la forma en la que la diversidad es definida” (p. 133). La diversidad se ha definido en términos de identidad grupal, de atributos demográficos, de afiliación política, de identidad cultural y de relaciones de poder entre los grupos en las organizaciones. Ha sido examinada desde una perspectiva individual, grupal y organizacional. Y los diferentes propósitos con los que se ha estudiado, incrementan aún más la dificultad de alcanzar un consenso con respecto a la definición de este concepto (ver Ashkanasy, Härtel y Daus, 2002). De manera que en muchas ocasiones la diversidad en la literatura organizacional emerge con un significado que es prácticamente endémico a la investigación en cuestión que esté abordando este fenómeno.

En esta tesis doctoral, como en otras muchas investigaciones, se parte de la tradición psicosocial en el estudio de la diversidad organizacional (Ragins y Gonzalez, 2003; Williams y O'Reilly, 1998), valiéndose de la teoría de la identidad social (Tajfel, 1978; Tajfel y Turner, 1986) y la teoría de la categorización del yo (Turner, 1982) para definirla. En su exhaustiva revisión sobre la diversidad, Triandis y colaboradores (1993) señalaban la tendencia emocional de los seres humanos a interpretar los comportamientos de otros grupos, razas o sociedades a partir de la cultura propia, de tal modo que “en las relaciones intergrupales la gente tiende a utilizar cualquier atributo que esté disponible para realizar categorizaciones, incluso si estos atributos son triviales

o explícitamente aleatorios” (p. 790). Por lo tanto, en esta tesis doctoral, a la hora de hablar de la diversidad en las organizaciones nos referimos a las diferencias entre individuos en cualquier atributo que pueda llevarnos a percibir que otra persona es diferente de nosotros mismos (Jackson, 1992; Triandis et al., 1993; Williams y O’Reilly, 1998).

1.2.2. El concepto diversidad demográfica

La definición de diversidad adoptada por la tradición psicosocial abarca un número casi infinito de dimensiones, que van desde la edad a la nacionalidad, de los antecedentes religiosos a los antecedentes ocupacionales, de las habilidades en una tarea a las habilidades sociales, o de las preferencias políticas a las sexuales. Es por esto que en la práctica las investigaciones afines a la tradición psicosocial en el estudio de la diversidad organizacional se han centrado principalmente en atributos demográficos como el género, la edad, la raza o etnia, la ocupación o los antecedentes educativos (Milliken y Martins, 1996; Williams y O’Reilly, 1998).

Ahora bien, este interés por los atributos demográficos no responde solo a cuestiones prácticas. La profunda transformación demográfica que se cernía sobre Estados Unidos en la última década del siglo XX, motivó especialmente el estudio de la diversidad demográfica en las organizaciones. En 1987 el Instituto Hudson informó del dramático desplazamiento demográfico que estaba afectando a la fuerza laboral estadounidense (Ragins y Gonzalez, 2003). En la publicación *Workforce 2000* se predecía que, hacia el año 2000, las mujeres, inmigrantes y la gente de color

constituirían el 85% de la fuerza laboral entrante en Estados Unidos (Johnston y Packer, 1987). Y los hombres de raza blanca, por primera vez, pasarían a ser un grupo numéricamente minoritario de la fuerza laboral (Ragins y Gonzalez, 2003). Desde entonces, numerosos libros y artículos relatarían el desafío de la diversidad demográfica y de la inminente nueva fuerza laboral (Cox y Blake, 1991; Fernandez, 1991; Jackson, Stone y Alvarez, 1992; Loden y Rosener, 1991; Morrison, 1992; Ragins y Gonzalez, 2003; Thomas, 1990, 1991).

Una gran parte de estas investigaciones se ha centrado en el estudio de la diversidad o heterogeneidad demográfica en el equipo, definida como la distribución de las diferencias entre los miembros del equipo con respecto a un atributo demográfico determinado (Harrison y Klein, 2007; Thatcher y Patel, 2011). Tanto es así, que aunque el campo de estudio suele denominarse *diversidad organizacional*, la teoría y la investigación se han centrado casi exclusivamente en la diversidad demográfica a nivel de equipo (van Knippenberg y Schippers, 2007). Una de las características de las investigaciones sobre la diversidad demográfica en la composición de los equipos de trabajo es que cuando se examina la diversidad como un constructo a nivel de equipo suele considerarse a la diversidad como una forma de heterogeneidad o variedad (Greer, 2008; Harrison y Klein, 2007; Joshi, Liao y Roh, 2011). Y no sólo esto, además suele considerarse la heterogeneidad o variedad en relación a una única característica demográfica de los miembros del equipo (Thatcher y Patel, 2011). Sin embargo, recientemente han proliferado las investigaciones en las que se examina patrones más complejos en la composición de los equipos, como las fallas demográficas.

1.2.3. El concepto falla demográfica

El concepto de falla demográfica fue definido por primera vez por Lau y Murnighan (1998) y difiere del de diversidad demográfica, porque las fallas demográficas tienen en cuenta el alineamiento de múltiples atributos (Bezrukova, Jehn, Zanutto y Thatcher, 2009). De acuerdo con los autores, de manera análoga al modo en que las fallas geológicas fracturan la corteza terrestre, las fallas demográficas son líneas hipotéticas que, en base al alineamiento de múltiples atributos demográficos, dividirían a un grupo en subgrupos relativamente homogéneos (Lau y Murnighan, 1998).

Por ejemplo, considérese dos equipos: El equipo A tiene seis miembros, tres de los cuales son hombres menores de 30 años y los otros tres son mujeres mayores de 50 años. El equipo B también tiene 6 miembros, dos hombres y una mujer menores de 30 años, y un hombre y dos mujeres mayores de 50 años. Desde una perspectiva basada en la diversidad demográfica, el equipo A y el equipo B son idénticos, puesto que la dispersión de género y edad es exactamente la misma (ver Figura 1a). Es decir, si atendemos al género, tanto el equipo A como el equipo B están formados por 3 hombres y 3 mujeres; y si atendemos a la edad, tanto el equipo A como el equipo B están compuestos por 3 personas mayores de 50 años y 3 personas menores de 30 años. Sin embargo, desde una perspectiva basada en las fallas demográficas, estos dos equipos son diferentes: todos los atributos demográficos en el equipo A están alineados (todos los miembros con una edad inferior a los treinta años son hombres y todos los miembros con una edad superior a los cincuenta años son mujeres), mientras que los atributos demográficos en el equipo B no están alineados (ver Figura 1b).

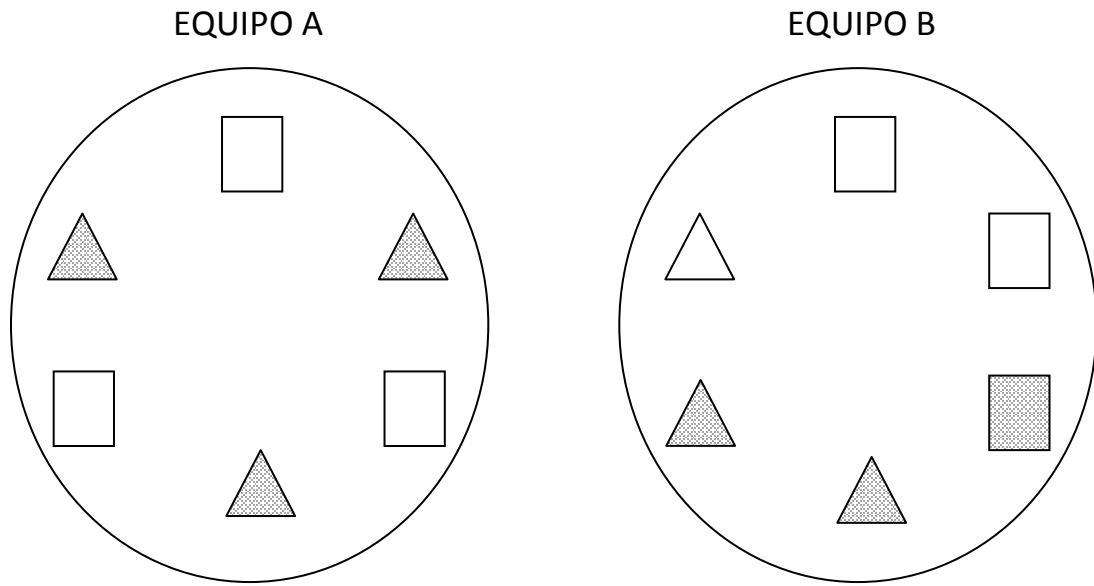


Figura 1a. Perspectiva basada en la diversidad demográfica.

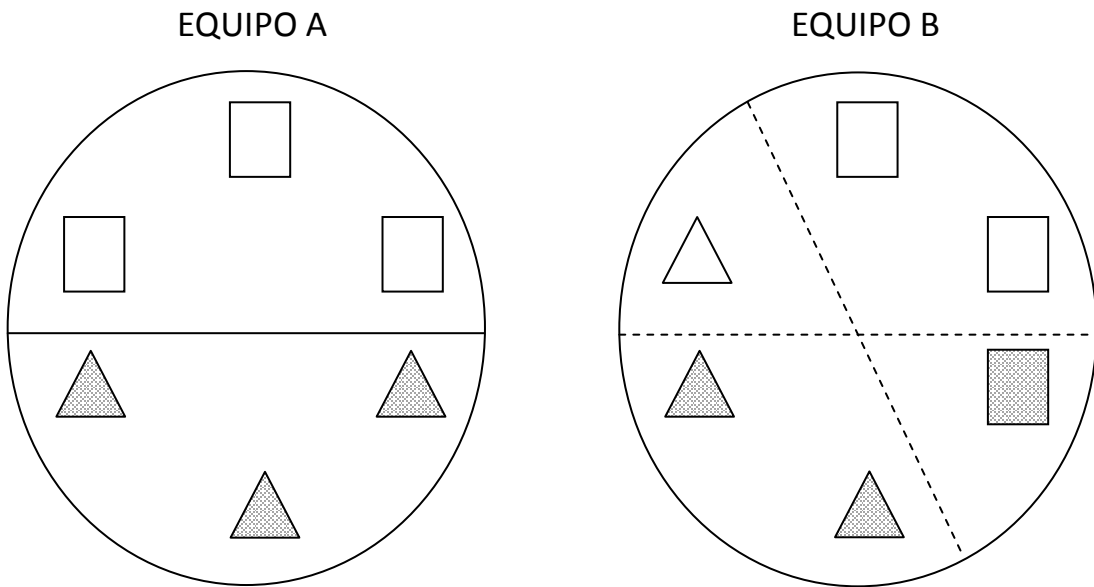


Figura 1b. Perspectiva basada en las fallas demográficas.

Las formas geométricas representan el género (cuadrado = mujer, triángulo = hombre). El color de relleno representa la edad (gris = menores de 30 años, blanco = mayores de 50 años).

La investigación sobre las fallas demográficas, de manera similar a la distinción realizada entre diversidad percibida y diversidad objetiva (i.e., real), ha diferenciado entre las fallas activas y las fallas latentes (Thatcher y Patel, 2012). Las fallas activas describen una situación en la que “los miembros realmente perciben subgrupos basados en las características demográficas” (Jehn y Bezrukova, 2010, p. 24). Las fallas activas o bien se crean a través de manipulaciones experimentales en el laboratorio o son medidas mediante un cuestionario que pregunta directamente a los participantes del estudio acerca de su percepción de la división en subgrupos del equipo (ver por ejemplo, Jehn y Bezrukova, 2010).

Las fallas latentes, en cambio, se definen como fallas potenciales basadas en características demográficas, de manera que en su estudio se supone que en los equipos cuyos miembros presentan características demográficas alineadas se pueden generar dos o más subgrupos (Lau y Murnighan, 1988; Walsh, 1988). Sin embargo, la suposición de su existencia, no se realiza de manera arbitraria. La teoría de la identidad social (Tajfel, 1978), la teoría de la categorización del yo (Turner, 1982) y el paradigma de la similitud-atracción (Byrne, 1971) proporcionan las aclaraciones teóricas que fundamentan esta suposición.

La premisa de la teoría de la categorización del yo (Turner, 1985) es que los individuos se clasifican a sí mismos y a los demás en categorías, las cuales frecuentemente se basan en atributos genéricos primarios, como la raza, el género o la edad (Messick y Massie, 1989; Williams y O'Reilly, 1998). La clasificación se produce como una forma de simplificar la complejidad del entorno social, de tal forma que pueda prescribirse las futuras interacciones sociales (Turner, 1985). La identidad social

de un individuo (Tajfel, 1978) resulta de la creación de esta clasificación (p.ej., Yo me veo a mismo como un hombre joven y esta identidad tiene valor y significado para mí; Hogg, 2006; Linnehan, Chrobot-Mason y Konrad, 2006). Estos dos mecanismos, categorización e identificación, se encuentran estrechamente relacionados y establecen las bases para la formación de *endogrupos* (conjunto de individuos que se perciben a sí mismos como miembros de una determinada categoría social) y *exogrupos* (otros conjuntos de individuos de los que es capaz de diferenciarse el endogrupo en base a las mismas dimensiones asociadas a su propia categorización)³ (Turner, Hogg, Oakes, Reicher y Wetherell, 1987). La saliencia de la categorización social en la formación de endogrupos y exogrupos es contingente con su *ajuste comparativo*, es decir, con la medida en la cual el proceso de categorización da lugar a subgrupos con una alta similitud intra-(sub)grupo y una alta disimilitud entre-(sub)grupos (Oakes, 1987; Oakes, Turner y Haslam, 1991; van Knippenberg, De Dreu y Homan, 2004). En los equipos con fallas demográficas, por lo tanto, el ajuste comparativo se ve altamente favorecido debido a la alineación de determinados atributos demográficos (ver Figura 1b), proporcionando además a los miembros del equipo categorías sociales salientes (p.ej., hombre-joven, mujer-adulta, hombre-viejo).

En lo que respecta al paradigma de la similitud-atracción (Byrne, 1971), su premisa es bastante sencilla: la similitud en atributos, que van desde las actitudes y los valores hasta las variables demográficas, incrementa la atracción interpersonal y la simpatía (Byrne, Clore y Worchel, 1986). La similitud proporciona un refuerzo positivo

³ A lo largo de esta tesis doctoral, los subgrupos que definen las fallas deben equiparse a los conceptos de endogrupo y exogrupo. Nótese que la diferencia entre un endogrupo y un exogrupo reside en el perceptor, es decir, un miembro de un determinado subgrupo del equipo, percibirá a su subgrupo como su endogrupo y a los otros subgrupos como exogrupos.

para las actitudes y creencias de uno mismo, mientras que la disimilitud puede ser vista como una reprobación (Williams y O'Reilly, 1998). Por ejemplo, el paradigma de la similitud-atracción ha sido enraizado en el principio de la *homofilia* y los efectos que ésta puede tener en la comunicación en grupos (Rogers y Bhowmik, 1971). En una situación de libre elección, donde es posible interactuar con cualquiera de entre varias personas, hay una fuerte tendencia a seleccionar una persona similar a nosotros mismos para iniciar una interacción (Burt y Reagans, 1997; Lincoln y Miller, 1979). El paradigma de la similitud-atracción es además consistente con la perspectiva de la diversidad demográfica basada en el rasgo, la cual asume que diferencias superficiales, como la diversidad en la raza, el género o la edad, también implican diferencias en atributos subyacentes, como los valores y las creencias (McGrath, Berdahl y Arrow, 1995). De manera que el paradigma de la similitud-atracción explicaría por qué los individuos de un determinado subgrupo, en base a su mutua similitud, es más probable que interactúen entre sí que con los individuos de otros subgrupos, haciendo aún más saliente la falla demográfica latente, es decir, haciendo aún más perceptible la división del equipo en subgrupos.

En esta tesis doctoral se examina una falla demográfica latente, en concreto, se conceptualiza la potencial falla demográfica resultante de la alineación de la edad y el género de los miembros de un equipo. Entre las razones para examinar estos atributos, encontramos, en primer lugar, que éstos se encuentran entre las características más fácilmente observables que distinguen a los individuos, y la gente piensa que importan e influyen sobre la forma en que las personas son tratadas (Nieva y Gutek, 1980; Tsui y Gutek, 1999; Waldman y Avolio, 1986). En segundo lugar, de acuerdo con Pelled y colaboradores (1999), la edad y el género se encuentran además entre los atributos

demográficos que es más probable que favorezcan las subdivisiones porque son “impermeables”, es decir, los individuos no pueden ‘entrar o salir’ libremente de estas categorías. Aunque la edad se incrementa con el paso del tiempo, los individuos son incapaces de retornar a una edad previa, lo que hace a esta categoría altamente impermeable (Pelled et al., 1999). Y en tercer lugar, fenómenos como el aumento en el número de mujeres que inician una carrera profesional, el retraso en la edad de jubilación y el progresivo envejecimiento de la población, incrementan la variabilidad de los individuos alrededor de estas variables demográficas y el interés por examinar estos atributos.

Es importante señalar que “independientemente de si las fallas son activas o latentes, éstas claramente tienen un impacto sobre los resultados de los equipos” (Thatcher y Patel, 2012, p. 991). La mayoría de las investigaciones se han centrado en las fallas hipotéticas o potenciales (latentes) y “los investigadores han encontrado que la presencia de fallas latentes tiene consecuencias incluso cuando no están activas” (Thatcher y Patel, 2012, p. 982). Aparentemente, las relaciones entre fallas y resultados son aún más evidentes cuando las fallas están activas que cuando están latentes (Thatcher y Patel, 2012), pero no desaparecen cuando las fallas son latentes (Meyer y Glenz, 2013).

Las fallas latentes se obtienen con medidas que cuantifican cómo se encuentran distribuidos estos atributos en subgrupos homogéneos hipotéticos (Meyer y Glenz, 2013). Entre las medidas existentes, la presente tesis doctoral empleará la medida ofrecida por Shaw (2004): Intensidad de las fallas demográficas. Por lo tanto, a través de esta medida, en la presente investigación se examina la influencia de la intensidad de

las fallas demográficas, concretamente, la influencia de la intensidad de la falla basada en la edad y el género de los miembros del equipo. Para ilustrar el concepto de intensidad, retomemos el equipo A del ejemplo anterior (el cual estaba compuesto por tres hombres menores de 30 años y tres mujeres mayores de 50 años), y consideremos una situación todavía más extrema, incluyendo que además, los tres hombres ocupan puestos administrativos y las tres mujeres ocupan puestos de dirección. De acuerdo con Lau y Murnighan (1998), la falla en este equipo presentaría una elevada intensidad ya que cualquiera de la amplia variedad de temas que pueden tratarse en el seno del equipo, incluyendo retribución, tiempo de vacaciones para los ejecutivos, etc., puede conducir a un conflicto entre subgrupos, con una alta predictibilidad de quiénes pertenecerán a uno y otro subgrupo. Por lo tanto, la intensidad de las fallas dependerá de: el número de atributos que son fácilmente perceptibles como prominentes por los miembros del equipo; el alineamiento de los atributos entre los miembros; y el número de subgrupos potenciales que pueden formarse como resultado del alineamiento de los atributos existentes entre los miembros del equipo (Lau y Murnighan, 1998; Shaw, 2004).

La medida ofrecida por Shaw (2004) permite evaluar cuantitativamente la intensidad de las fallas demográficas. Sin embargo, tal y como señala el propio autor, “es importante distinguir entre las fallas y los terremotos que las fallas pueden causar” (p. 69). Según Shaw, lo que Lau y Murnighan (1998) describen en su artículo “es la existencia de fallas en los grupos, no la destrucción y el desastre real que ocurre cuando las fallas erupcionan en verdaderos terremotos de conflicto intra-grupal, ineficiencias u otros tipos de pérdida en los procesos de grupo” (Shaw, 2004, p. 69). De manera que la medida ofrecida por Shaw (2004) capturaría cuántos atributos demográficos se alinean dentro de un equipo, dicho de otro modo, cuán limpio es el corte o división en el equipo

en dos o más subgrupos relativamente homogéneos⁴, pero no sus consecuencias en procesos y resultados de equipo. Como se verá posteriormente, estas consecuencias que señalan Lau y Murnighan (1998) son los fundamentos del modelo de mediación propuesto en la presente investigación.

Es importante señalar que estudios recientes han incorporado el concepto de distancia (Bezrukova et al., 2009) en las aproximaciones empíricas para medir las fallas demográficas. De acuerdo con Bezrukova y colaboradores (2009), el concepto de intensidad no considera en qué medida los subgrupos resultantes divergen como resultado de la acumulación de sus diferencias, es decir, cuán diferentes son. Este último matiz quedaría recogido en el concepto de distancia. Ciertamente, en la actualidad existe un debate muy vivo en torno a la mejor forma de operacionalizar el concepto de falla demográfica. Y las diferentes interpretaciones que han realizado los investigadores a partir del trabajo de Lau y Murnighan (1998) dificultan aún más que se alcance un consenso con respecto al modo en el que las fallas deberían ser medidas (Thatcher y Patel, 2011). Sin embargo, y a pesar de la apreciación del trabajo de Bezrukova y colaboradores (2009), existen diferentes razones para emplear la medida ofrecida por Shaw (2004) en la presente tesis doctoral. En primer lugar, esta medida es adecuada para cuantificar la intensidad de las fallas demográficas cuando los atributos demográficos en el equipo han sido medidos como variables categóricas, siendo éste el caso de los atributos a partir de los cuales se cuantifica la intensidad de las fallas demográficas en la presente investigación: la edad y el género. En segundo lugar, entre las medidas específicas para cuantificar la intensidad de las fallas demográficas a través

⁴ En el Anexo II de esta tesis doctoral se ofrece una descripción detallada de esta medida.

de atributos categóricos—la intensidad de las fallas demográficas (Shaw, 2004) y el Índice de Trezzini de diversidad multi-dimensional polarizada (2008)—la medida de Shaw (2004) es la que presenta una mayor validez predictiva (Meyer y Glenz, 2013). Finalmente, de acuerdo con Meyer y Glenz (2013), la medida de Shaw (2004) presenta una validez predictiva mayor a muchas de las formas de cuantificar las fallas que logran identificar y comparar en su trabajo (incluida la medida de Bezrukova y colaboradores (2009), la cual incorpora el concepto de distancia entre los subgrupos). De acuerdo con esto, en la presente tesis doctoral se estudia la intensidad de las fallas demográficas a través de la medida ofrecida por Shaw (2004).

Respecto a qué atributos considerar al aproximarse al estudio de las fallas demográficas, el constructo de falla ha sido ampliado hasta incluir atributos no demográficos, como las características o los tipos de personalidad (p.ej., narcisismo, personalidad Tipo A) (Gratton, Voigt y Erickson, 2007; Molleman, 2005). Pero a pesar de esta ampliación, al igual que con el constructo de diversidad, la mayoría de los estudios se han centrado en las fallas demográficas basadas en atributos demográficos como la raza, el género, la edad o el nivel educativo. Es más, algunos investigadores de las fallas, siguiendo la tradición de los investigadores de diversidad, han distinguido entre fallas demográficas basadas en atributos perceptibles a simple vista (como el género, la raza o la edad), y fallas basadas en atributos demográficos menos visibles y generalmente en relación con la tarea o el trabajo (como el nivel educativo o la antigüedad) (Bezrukova et al., 2009; Bezrukova, Thatcher, Jehn y Spell, 2012; Bezrukova y Uparna, 2009; Molleman, 2005; Zimmermann, 2011). Por lo tanto, la falla demográfica examinada en esta tesis doctoral, puesto que se basa en la edad y el género

de los miembros del equipo, pertenece al primer tipo de falla descrito (fallas basadas en atributos demográficos perceptibles a simple vista).

Finalmente respecto a los subgrupos que se pueden generar como resultado de las fallas demográficas, Carton y Cummings (2012) diferencian entre tres tipos de subgrupos: subgrupos basados en la identidad, subgrupos basados en los recursos, y subgrupos basados en el conocimiento. La formación de los subgrupos basados en la identidad procede de procesos de categorización social, es decir, “los subgrupos se forman cuando los miembros comparten una identidad común” (Carton y Cummings, 2012, p. 443). Los subgrupos basados en los recursos se forman en base al acceso de los miembros del equipo a “recursos limitados, como el poder, los materiales, la autoridad y el estatus” (Carton y Cummings, 2012, p. 445). Por otra parte, los subgrupos basados en el conocimiento se diferencian en el equipo por tener una especial forma de adquirir y procesar el conocimiento y por el lenguaje técnico que utilizan (Carton y Cummings, 2012). Por lo tanto, la falla demográfica examinada en esta tesis doctoral, puesto que los subgrupos que define se forman a partir de procesos de categorización social, son subgrupos basados en la identidad.



CAPÍTULO II

**RELACIÓN DE LAS FALLAS
DEMOGRÁFICAS CON EL CONFLICTO Y
LOS RESULTADOS DE LOS EQUIPOS**

2.1. MARCO TEÓRICO

Tradicionalmente, las investigaciones sobre la diversidad en los equipos de trabajo se han centrado en esclarecer la influencia de la diversidad sobre el rendimiento de los equipos examinando la distribución en el equipo de un único atributo como la edad, el género o la raza (Gibson y Vermeulen, 2003; Lau y Murnighan, 1998; Thatcher y Patel, 2011). Sin embargo, existen evidencias de que las fallas demográficas influyen sobre los procesos grupales y los resultados de los equipos, y que dicha influencia no puede ser capturada examinando la distribución de un único atributo (Bezrukova, Thatcher y Jehn, 2007; Lau y Murnighan, 2005). Estos resultados sugieren que el alineamiento estructural de la diversidad es un componente importante en los equipos. Dicho de otro modo, es necesario examinar múltiples atributos de forma simultánea y su interacción o solapamiento.

Tal como se ha comentado anteriormente, la teoría de la categorización del yo, la teoría de la identidad social, y el paradigma de la similitud/atracción ofrecen la fundamentación teórica de esta nueva conceptualización de la diversidad. Estas teorías explican por qué las diferencias importan y cómo se originan las fallas demográficas, pero no alcanzan a explicar por qué los equipos con múltiples diferencias alineadas (fallas demográficas) y los equipos con diferencias no alineadas (diversidad demográfica) pueden tener resultados diferentes (Thatcher y Patel, 2011). Para ello, se recurre a la teoría de la distintividad óptima (Brewer, 1991), la cual fue desarrollada para cubrir una laguna en las teorías de la identidad social existentes (Leonardelli, Pickett y Brewer, 2010). Las formulaciones iniciales de la teoría de la identidad social (Tajfel, 1981) y el subsiguiente desarrollo de la teoría de la categorización del yo

(Turner et al., 1987) se fundamentaron principalmente sobre procesos cognitivos de categorización y acentuación perceptiva. Esta representación proporcionó una explicación sobre por qué y cómo categorizaciones sociales específicas pueden llegar a ser salientes y dar lugar a distinciones del tipo *nosotros* (endogrupo) y *ellos* (exogrupo), pero se echaba en falta una explicación en relación a los motivos o la fuerza impulsora para el proceso de identificación con el endogrupo. Para muchos psicólogos sociales, comprender por qué y cuándo los individuos están dispuestos a relegar la percepción de uno mismo por identidades grupales significativas requiere, además de un análisis cognitivo, un análisis motivacional.

La teoría de la distintividad óptima (Brewer, 1991) señala que los seres humanos están caracterizados por dos necesidades opuestas que gobiernan la relación entre el autoconcepto y la pertenencia a grupos sociales. La primera es la necesidad de asimilación e inclusión, un deseo de pertenencia que motiva la inmersión en grupos sociales. El segundo es la necesidad de diferenciación de los demás, que opera en oposición a la necesidad de inmersión. A medida que un grupo se hace más y más inclusivo, la necesidad de asimilación se ve satisfecha, pero se activa la necesidad de diferenciación; inversamente, a medida que la asimilación decae, la necesidad de diferenciación se ve satisfecha, pero la necesidad de asimilación se activa.

Las dos necesidades de la identidad (inclusión/asimilación y diferenciación/distintividad) son independientes y trabajan en oposición para motivar la identificación grupal. Más específicamente, se propone que las identidades sociales son seleccionadas y activadas en la medida en que éstas ayudan a alcanzar un equilibrio entre las necesidades de inclusión y diferenciación en un contexto social dado.

Identidades óptimas son aquellas que satisfacen la necesidad de inclusión dentro del endogrupo y simultáneamente satisfacen la necesidad de diferenciación a través de las distinciones entre el endogrupo y el exogrupo. En la formulación original de la teoría, Brewer (1991) trata de capturar las ideas esenciales en forma de una figura que representa las fuerzas oponentes y el punto de equilibrio (ver Figura 2).

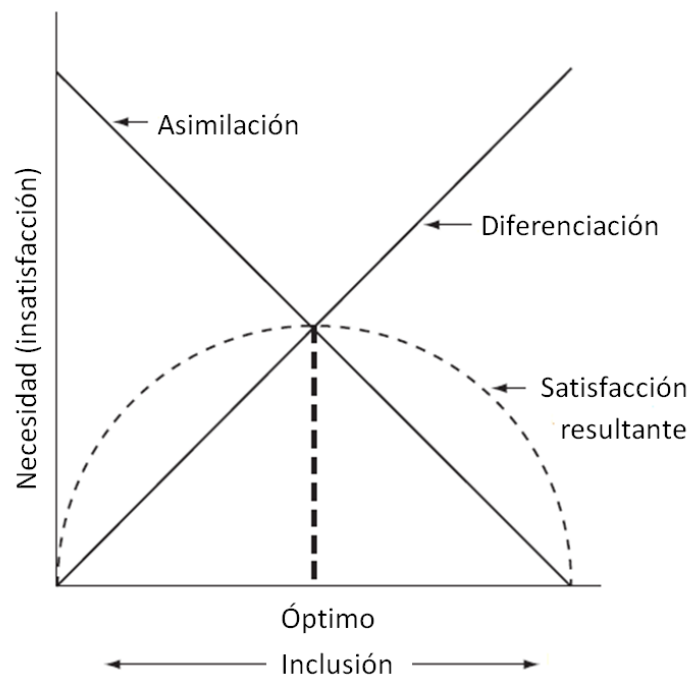


Figura 2. Teoría de la distintividad óptima: modelo de fuerzas opuestas (Brewer, 1991).

La teoría de la distintividad óptima rescata el fenómeno del *sesgo o favoritismo endogrupal*, presentado hace ya más de tres décadas por Turner, Brown y Tajfel (1979), como la tendencia, por parte de los miembros de un grupo, a favorecer, beneficiar o valorar más positivamente a ese grupo (endogrupo) con respecto a otro grupo al que no pertenecen (exogrupo), en comportamiento, actitudes, preferencias o percepciones. El sesgo endogrupal es explicado por la teoría de la identidad social (Tajfel y Turner, 1979; 1986; Turner, 1985) argumentando que las personas están motivadas para

conseguir o mantener una autoimagen positiva. Debido a que el *self* tiene una parte que se alimenta de las afiliaciones grupales, es importante que ese grupo al que se pertenece reciba una valoración positiva de cara a mantener un autoconcepto positivo. Por lo tanto, las comparaciones positivamente discrepantes entre endogrupo y exogrupo (aquéllas en las que nuestro grupo sale beneficiado de tal comparación), proporcionan una identidad grupal o social positiva, lo que hace aumentar nuestra autoestima.

La teoría de la distintividad óptima, sin embargo, proporciona otra perspectiva respecto a la motivación que subyace a los prejuicios y el favoritismo (Pickett y Leonardelli, 2006). Desde esta perspectiva se propone que el favoritismo se da como consecuencia de reafirmar la satisfacción por identificarse con un grupo óptimamente distintivo, es decir, a través del favoritismo los miembros del grupo encuentran una forma, más o menos estable, de manifestar abiertamente una preferencia de pertenencia que asegure su aceptación (inclusión). El favoritismo endogrupal, desde esta perspectiva, también parece obedecer a la necesidad de diferenciación cuando no está satisfecha. Por ejemplo, los individuos podrían mostrar esta tendencia a favorecer, beneficiar o valorar más positivamente a los miembros de un endogrupo que no es lo suficientemente distintivo (y por lo tanto, diferenciadoramente insatisfactorio) con el fin de potenciar un trato diferencial a favor del endogrupo que le confiera una atmósfera de distintividad frente al exogrupo. En este sentido, el favoritismo endogrupal puede ser entendido como un recurso del endogrupo para alcanzar y corregir las desviaciones de una identidad óptimamente distintiva. Efectivamente, la distintividad de los subgrupos, su propia identidad, se encuentra tras las perspectivas u opiniones que cada subgrupo valora más positivamente y que, por lo tanto, cada subgrupo trata de promover. Por lo tanto, es el deseo del endogrupo de diferenciarse del exogrupo y preservar su

distintividad lo que señalaría a las fallas demográficas, que dividen a los equipos en subgrupos, como precursoras del conflicto intra-grupal y como un obstáculo para la cohesión y el trabajo en equipo (ver por ejemplo, Thatcher y Patel, 2011).

2.2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Los investigadores han estudiado la relación de las fallas demográficas con una serie de procesos de equipo, tales como la comunicación (Barkema y Shvyrkov, 2007), la elaboración de información (Meyer, Shemla y Schermuly, 2011), o la calidad en la toma de decisiones (Rico, Molleman, Sánchez-Manzanares y Van der Vegt, 2007). No obstante, si hay una relación que ha sido especialmente estudiada, ésta ha sido la relación entre las fallas demográficas y el conflicto intra-grupal (Thatcher y Patel, 2011). Efectivamente, en coherencia con las formulaciones teóricas de la teoría de la distintividad óptima (Brewer, 1991), gran parte de las investigaciones en esta área han centrado sus esfuerzos en examinar la relación entre las fallas demográficas, el conflicto intra-grupal y el rendimiento de los equipos. Sin embargo, como veremos a continuación, los hallazgos obtenidos resultan poco consistentes y en algunos casos contradictorios.

Bezrukova y Jehn (2002), por ejemplo, con una muestra de 78 equipos de trabajo del sector de la informática, examinaron la relación entre las fallas demográficas⁵ y diferentes tipos de conflicto intra-grupal (conflicto de tarea, relacional y de procesos). Estos autores hallaron que la intensidad de las fallas demográficas se encontraba

⁵ Exceptuando aquellos casos en los que se puntualiza la naturaleza específica de la falla demográfica (i.e., activa o latente), en esta revisión se utiliza el término de falla demográfica para referirse a fallas demográficas latentes.

relacionada positiva y significativamente con el conflicto de tarea, pero no se relacionó significativamente con los otros dos tipos de conflicto (conflicto relacional y de procesos). El conflicto de tarea estuvo además relacionado negativa y significativamente con la satisfacción de los miembros del equipo y con el grado en que el equipo alcanzaba los estándares de rendimiento establecidos por la compañía.

En otro estudio, estos mismos autores (Bezrukova y Jehn, 2003) examinaron, a través de un diseño experimental, la relación de las fallas demográficas latentes y activas con la formación de coaliciones y el conflicto relacional y de tarea. Entre los hallazgos de este estudio destaca, por su contraste con los resultados del trabajo anterior, que la intensidad de las fallas demográficas latentes estuvo relacionada negativa y significativamente tanto con el conflicto relacional como con el conflicto de tarea entre los subgrupos. Además, la intensidad de las fallas demográficas latentes presentó una relación positiva y significativa con el rendimiento percibido por los miembros y con la satisfacción grupal con la tarea. En base a estos resultados, los autores concluyen que las fallas demográficas latentes, mientras que no sean activadas (i.e., percibidas por los miembros del equipo), pueden conducir a procesos y resultados favorables para los equipos.

Thatcher, Jehn y Zanutto (2003), en un estudio con 144 equipos formados por estudiantes, examinaron la influencia de las fallas demográficas sobre el conflicto intra-grupal (conflicto de tarea, relacional y de procesos), el rendimiento, y la moral grupal, siendo esta última definida como el grado en el que los miembros del grupo se sienten satisfechos y comprometidos con las interacciones grupales (Thatcher et al., 2003). Contrariamente a sus expectativas, los investigadores encontraron que la intensidad de

las fallas demográficas se relacionaba negativa y significativamente con el conflicto relacional y con el conflicto de procesos, mientras que no encontraron apoyo para una relación de las fallas demográficas con el conflicto de tarea, el rendimiento y la moral grupal. Sin embargo, en análisis complementarios posteriores, estos autores encontraron una relación curvilínea en la relación de la intensidad de las fallas demográficas con el conflicto relacional, el conflicto de procesos, y el rendimiento y la moral grupal. Concretamente, la relación de la intensidad de las fallas demográficas con el conflicto relacional y el conflicto de procesos era en forma de U: los equipos con fallas demográficas de muy baja o muy alta intensidad presentaban mayores niveles de conflicto relacional y de procesos que los equipos con fallas demográficas de una intensidad media. Por otra parte, la relación de la intensidad de las fallas demográficas con el rendimiento y la moral grupal era en forma de U invertida: los equipos con fallas demográficas de muy baja o muy alta intensidad presentaban menores niveles de rendimiento y moral grupal que los equipos con fallas demográficas con un nivel medio de intensidad. No hallaron evidencias de este tipo de relación curvilínea entre la intensidad de las fallas demográficas y el conflicto de tarea.

Lau y Murnighan (2005), en un estudio con 79 grupos de estudiantes universitarios, examinaron la influencia de la intensidad de las fallas demográficas sobre conflicto intra-grupal (sin diferenciar entre tipos de conflicto) y en diferentes variables de resultado de los equipos (aprendizaje de equipo, seguridad psicológica, satisfacción grupal y rendimiento grupal esperado). De nuevo, contrariamente a las expectativas de los propios investigadores, encontraron que los miembros de los grupos con fallas demográficas intensas experimentaban menores niveles de conflicto intra-grupal, mayor seguridad psicológica y mayor satisfacción que los miembros de los grupos con fallas

demográficas de baja intensidad. Además, no encontraron una influencia significativa de la intensidad de las fallas demográficas sobre el aprendizaje de equipo y el rendimiento grupal esperado.

Algunos investigadores han tratado de ir más allá del análisis de los efectos directos en la relación entre la intensidad de las fallas demográficas y los resultados de los equipos, y han examinado también el rol mediador del conflicto intra-grupal en dicha relación. Li y Hambrick (2005), por ejemplo, en un estudio contextualizado en la fusión de dos compañías de diferente país de procedencia, examinaron la influencia de la intensidad de las fallas demográficas en equipos divididos en facciones en base a la nacionalidad (*factional groups*). Estos autores estudiaron la influencia de la intensidad de las fallas demográficas sobre el rendimiento percibido por los miembros del equipo a través de su influencia sobre el conflicto intra-grupal (de tarea y relacional) y de la desintegración conductual. Esta variable se definió en contraposición a la integración conductual, es decir, al “grado en el que existe una interacción mutua y colectiva dentro del equipo” (Hambrick, 1994, p. 188). De acuerdo con sus resultados, la intensidad de las fallas demográficas se relacionaba positiva y significativamente con el conflicto relacional y de tarea, y con la desintegración conductual. Es más, la intensidad de las fallas demográficas se encontraba negativamente relacionada con el rendimiento percibido por los miembros del equipo, y esta relación se encontraba mediada completamente por el conflicto relacional y la desintegración conductual. Sin embargo, no pudieron encontrar evidencia empírica que apoyara el rol mediador del conflicto de tarea.

Bezrukova y colaboradores (2007), en una muestra de 60 equipos de trabajo procedentes de la industria del procesamiento de información, examinaron la relación entre las fallas demográficas (operacionalizadas a través de una medida conjunta de la intensidad y la distancia de las fallas), el conflicto intra-grupal (conflicto de tarea, relacional y de procesos), la satisfacción grupal (satisfacción con la experiencia de trabajar en equipo y satisfacción con el rendimiento del equipo) y el rendimiento de los equipos (medido en base a las bonificaciones recibidas por el rendimiento grupal, y en base al cumplimiento de los objetivos de los equipos). En su estudio propusieron y encontraron que las fallas demográficas presentaban una relación positiva con el conflicto intra-grupal (conflicto de tarea, relacional y de procesos). Además, propusieron que la influencia negativa de las fallas demográficas sobre la satisfacción grupal se encontraba mediada por los tres tipos de conflicto, encontrando evidencia empírica que apoyó el rol mediador del conflicto de procesos y del conflicto de tarea, pero no el rol mediador del conflicto relacional. Finalmente, propusieron que la influencia negativa de las fallas demográficas sobre el rendimiento de los equipos se encontraba mediada por el conflicto de tarea. Sin embargo, no consiguieron evidencia empírica que apoyase esta suposición.

Choi y Sy (2010) llevaron a cabo un estudio con 62 equipos de trabajo procedentes de diferentes sectores industriales (p.ej., industria textil, alimentaria, transporte) en el que examinaron la relación entre la intensidad de las fallas demográficas, el conflicto relacional y de tarea, las conductas de ciudadanía organizacional (*organizational citizenship behavior*) y el rendimiento del equipo. Estos autores diferencian dos tipos de fallas demográficas, fallas orientadas a la relación y fallas orientadas a la tarea. Las diferentes fallas orientadas a la relación que examinaron

estuvieron basadas en los siguientes emparejamientos de atributos demográficos de los miembros del equipo: género-edad, género-raza y edad-raza. Y las diferentes fallas orientadas a la tarea que examinaron estuvieron basadas en los siguientes emparejamientos de atributos demográficos de los miembros del equipo: antigüedad-género, antigüedad-edad y antigüedad-raza. De acuerdo con sus resultados, ambos tipos de conflictos median completamente la influencia negativa de las fallas demográficas sobre las conductas de ciudadanía organizacional y el rendimiento. Sus resultados indicaron además que sólo las fallas demográficas orientadas a la tarea poseían un efecto indirecto significativo sobre el rendimiento del equipo y las conductas organizacionales de ciudadanía a través de los dos tipos de conflicto. Concretamente, se halló que la falla antigüedad-género y la falla antigüedad-edad presentaban una influencia negativa indirecta sobre el rendimiento del equipo, mientras que la falla antigüedad-raza presentaba una influencia negativa indirecta sobre las conductas de ciudadanía organizacional.

En base a estos estudios, parece evidente que los efectos de las fallas demográficas sobre el conflicto intra-grupal y el rendimiento son variados. Los resultados de algunos estudios sugieren que las fallas demográficas incrementan el conflicto intra-grupal y disminuyen el rendimiento (Bezrukova y Jehn, 2002; Bezrukova et al., 2007; Choi y Sy, 2010; Li y Hambrick, 2005), mientras que en otros los resultados indican que las fallas demográficas disminuyen el conflicto intra-grupal e incrementan o no influyen sobre el rendimiento de los equipos (Bezrukova y Jehn, 2003; Lau y Murnighan, 2005; Thatcher et al., 2003). Es más, no hay una evidencia empírica consistente en torno al rol mediador de los diferentes tipos de conflicto

(relacional, de tarea y de procesos) en la relación entre las fallas demográficas y el rendimiento de los equipos.

El meta-análisis realizado recientemente por Thatcher y Patel (2011) ha resultado, a este respecto, muy esclarecedor. Estos autores proponen y contrastan empíricamente un modelo meta-analítico en el que los efectos de la intensidad de las fallas demográficas sobre el rendimiento y la satisfacción del equipo se encuentran mediados por el conflicto relacional, el conflicto de tarea y la cohesión del equipo. A partir de 39 estudios (entre otros, los que se acaba de exponer) y con una muestra total de 24.338 sujetos en 4.366 equipos, encontraron que la intensidad de las fallas demográficas se relaciona positivamente con el conflicto relacional y con el conflicto de tarea, y negativamente con la cohesión del equipo. Es más, aunque la intensidad de las fallas demográficas se relaciona negativamente tanto con la satisfacción de los equipos como con el rendimiento, su influencia negativa es mayor sobre el rendimiento grupal que sobre la satisfacción del equipo. Finalmente, encontraron también que la influencia de la intensidad de las fallas demográficas sobre el rendimiento y la satisfacción del equipo estaba mediada parcialmente por el conflicto relacional, el conflicto de tarea y la cohesión.



CAPÍTULO III
PROPUESTA DE UN MODELO DE
INVESTIGACIÓN

Como ha podido comprobarse en el capítulo anterior, diferentes investigaciones han examinado la relación entre las fallas demográficas y el conflicto intra-grupal (p. ej., Bezrukova y Jehn, 2002, 2003; Thatcher et al., 2003; Lau y Murnighan, 2005). Y no sólo esto, el conflicto intra-grupal también ha sido empleado por los investigadores en la explicación y descripción de los efectos de las fallas demográficas sobre el rendimiento de los equipos, esto es, como un mecanismo mediador (Choi y Sy, 2010; Li y Hambrick, 2005; Thatcher y Patel, 2011). Ahora bien, el conflicto puede ser concebido como un desequilibrio de valencias opuestas (emocionales o cognitivas), pero en sí mismo no describe las interacciones relacionadas con la tarea (Li y Hambrick, 2005). Efectivamente, la cadena causal que explica la relación entre dos variables, como las fallas demográficas y el rendimiento, puede ser un proceso de múltiples pasos que se extiende más allá de lo que Williams y MacKinnon (2008) denominan “la tradicional cadena causal de tres variables” (p. 24), y requerir la inclusión de nuevos procesos y estados emergentes que permitan comprender mejor esta relación. Esta idea ya estaba presente en el trabajo realizado por Li y Hambrick (2005), presentado en el capítulo anterior, al proponer y contrastar empíricamente un modelo de investigación que iba más allá del rol mediador del conflicto relacional y de tarea, ya que examinaba la desintegración conductual como un tercer mediador. No obstante, se requiere de más investigaciones que, al examinar la influencia de las fallas demográficas sobre los resultados de los equipos, incluyan un mayor número de mediadores. Desde un punto de vista teórico, este esfuerzo es importante porque nos permite comprender de forma más detallada los mecanismos implicados en la influencia de las fallas demográficas sobre los procesos y resultados de los equipos. Desde un punto de vista aplicado, esto permitirá, además, sugerir estrategias para atenuar los efectos disfuncionales de las fallas demográficas.

Desde esta perspectiva, el propósito de esta tesis doctoral es contrastar empíricamente un modelo que incorpore, además del conflicto intra-grupal, nuevos procesos y estados emergentes en la relación entre la intensidad de las fallas demográficas y el rendimiento de los equipos de trabajo⁶ (ver Figura 3). Concretamente, en relación con los aspectos afectivos del trabajo en equipo, el modelo propone examinar el rol mediador del conflicto relacional y del afecto negativo colectivo (vía afectiva en la influencia de las fallas demográficas sobre el rendimiento de los equipos). Y en relación con los aspectos relacionados con la tarea (operativos), el modelo propone examinar el rol mediador del conflicto de tarea y de la reflexividad grupal (vía relacionada con la tarea en la influencia de las fallas demográficas sobre el rendimiento de los equipos). Es más, se propone examinar una tercera vía de influencia de las fallas demográficas sobre el rendimiento de los equipos, que integra tanto aspectos afectivos como aspectos operativos del trabajo en equipo. Concretamente, en esta vía mixta se propone examinar el rol mediador del conflicto relacional, del afecto negativo colectivo y de la reflexividad grupal. Las tres vías de influencia que plantea el modelo pueden contribuir, a través de los mediadores propuestos, a mejorar nuestra comprensión de los efectos de las fallas demográficas sobre el rendimiento, y extender así las explicaciones en torno a cómo afectan las fallas demográficas al rendimiento de los equipos de trabajo.

⁶ Como se aprecia en el modelo, se han considerado dos indicadores del rendimiento de los equipos en base a la fuente de información: el rendimiento percibido por los miembros del equipo, y el rendimiento percibido por el director del equipo.

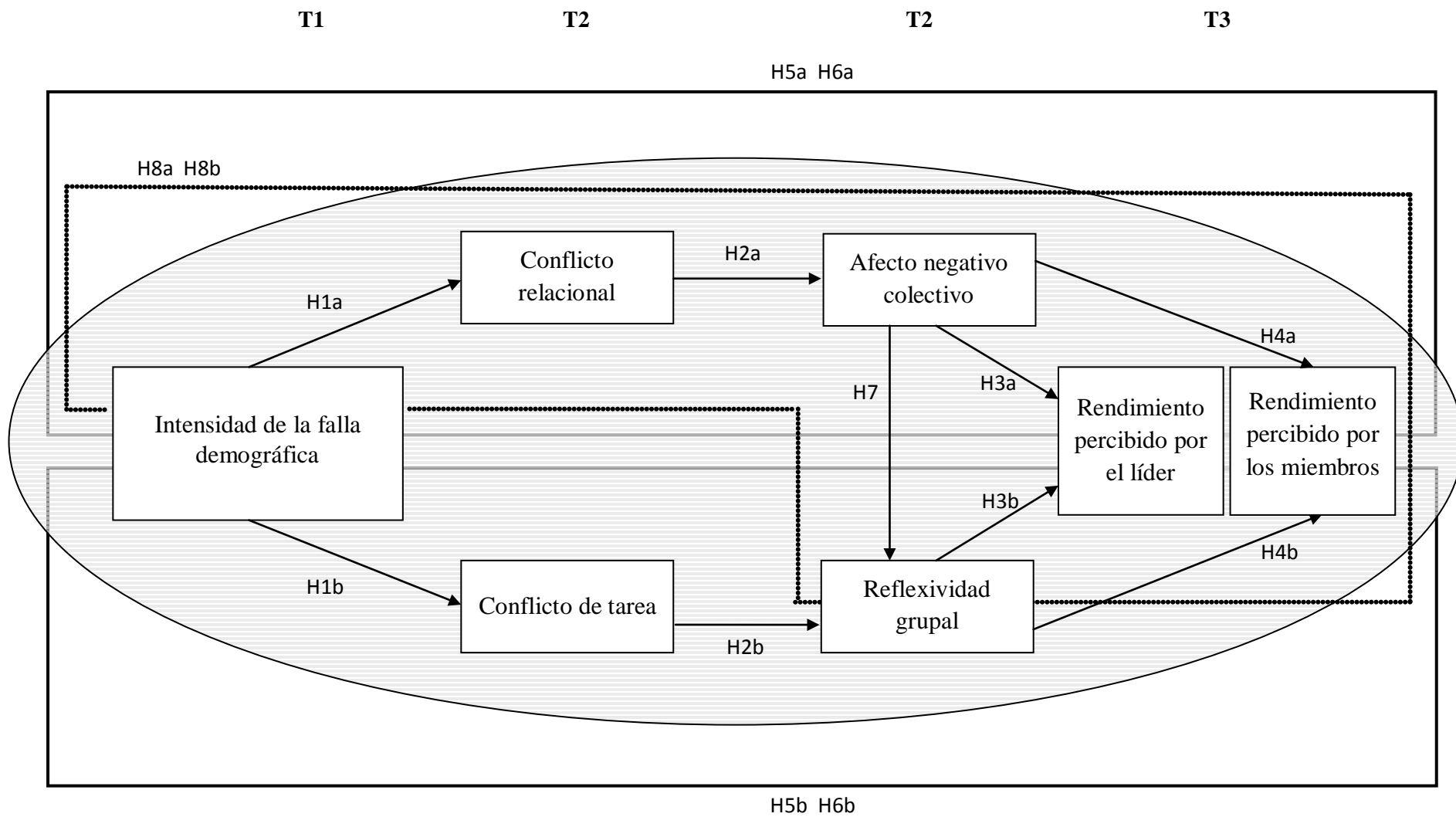


Figura 3. Modelo de investigación propuesto.

3.1. LA VÍA AFECTIVA EN LA INFLUENCIA DE LAS FALLAS DEMOGRÁFICAS SOBRE EL RENDIMIENTO DE LOS EQUIPOS.

Uno de los tipos de conflicto más estudiados en la investigación sobre equipos es el conflicto relacional, el cual se define como “la conciencia de incompatibilidades interpersonales, que incluyen componentes afectivos como sentimientos de tensión y fricción” (Jehn y Mannix, 2001, p. 238). Estas incompatibilidades interpersonales pueden surgir por la animadversión entre miembros del equipo proveniente del choque entre personalidades discordantes, a partir de una discusión donde existen puntos de vista diferentes acerca de aspectos políticos, religiosos o morales, o incluso por la percepción de valores contrapuestos (Martínez-Moreno, 2012). Todas estas razones están envueltas por emociones claramente negativas, donde la identidad y la autoestima personal se ven amenazadas (Pelled, 1996). La investigación sobre la teoría de distintividad óptima y las coaliciones (Brewer, 1996; Polzer, Mannix y Neale, 1998) ha puesto de manifiesto que los miembros de un equipo tienen interacciones afectuosas con los miembros de su subgrupo (Stevenson, Pearce y Porter, 1985), y que a la vez que crean fuertes vínculos con los miembros de su propio subgrupo también se distancian de los miembros de otros subgrupos (Brewer, Manzi y Shaw, 1993; Hornsey y Hogg, 1999; van Knippenberg et al., 2004).

Cuando los subgrupos se forman en base a las fallas demográficas, es probable que se dé un menor número de conflictos dentro de un subgrupo, pero se incrementan los conflictos entre subgrupos (Choi y Sy, 2010; Homan, van Knippenberg, van Kleef y De Dreu, 2007; Pickett y Brewer, 2001). El deseo de los miembros de los subgrupos de permanecer como diferentes y prevalecer con respecto a otro subgrupo les conduce al

conflicto (Halevy, 2008; Insko, Schopler, Hoyle, Dardis y Graetz, 1990). El apoyo psicológico encontrado dentro de los subgrupos proporciona a los miembros del subgrupo la confianza para exponer sus puntos de vista, incluso cuando van en contra de los puntos de vista expuestos por los miembros de otro subgrupo (Pickett, Silver y Brewer, 2002). Cuando la intensidad de la falla es alta, el intercambio de información entre subgrupos puede ser mal interpretado, de modo que se atribuya a las sugerencias y comentarios que provienen de otro subgrupo una intencionalidad crítica en lugar de constructiva (Bartel, 2001; Lau y Murnighan, 2005). Estas malas interpretaciones frecuentemente conducen a atribuciones negativas de los miembros de los otros subgrupos que forman las bases para el conflicto relacional (Jehn, 1997).

En base a los argumentos teóricos y empíricos expuestos, el modelo propuesto en este estudio hipotetiza una relación positiva entre la intensidad de la falla demográfica edad-género y el conflicto relacional del equipo:

Hipótesis 1a: Existe una relación positiva entre la intensidad de la falla demográfica edad-género y el conflicto relacional en el equipo, de manera que a mayor intensidad de la falla demográfica edad-género, mayor nivel de conflicto relacional en el equipo.

Como se ha señalado anteriormente, el conflicto relacional es la percepción de hostilidad e incompatibilidad entre los miembros del equipo (Barsade, Ward, Turner y Sonnenfeld, 2000; Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois, 1997; Jehn, 1994). Este tipo de conflicto puede considerarse como un factor contextual estresante, en la medida que produce tensión y frustración asociadas con las diferencias interpersonales dentro del equipo (De Dreu y van Vianen, 2001). De acuerdo con el modelo demanda-control de

Karasek (1979), el conflicto relacional influye positivamente sobre la tensión laboral. Según este modelo, “la carga laboral requerida por el puesto, los conflictos u otros estresores, sitúan al individuo en un estado de motivación o activación de estrés” (Karasek, 1979, p. 287). Cuando el estresor representa una demanda que el individuo no puede satisfacer, ya sea por carecer de la capacidad personal necesaria o de los medios y recursos adecuados, la energía no liberada, que el propio estresor induce, se manifiesta en el individuo en sentimientos negativos de tensión y frustración.

Un indicador frecuentemente estudiado cuando se examina los efectos de los estresores laborales a corto plazo, es el afecto negativo (Ilies, Johnson, Judge y Keeney, 2011). En este estudio, el afecto negativo colectivo se conceptualiza como un estado de ánimo negativo compartido por los miembros del equipo de trabajo (Gamero, González-Romá y Peiró, 2008). Los estados de ánimo, comparados con las emociones, son reacciones afectivas más débiles, globales y difusas, cuyos efectos son más sutiles y pervasivos, pudiéndose caracterizar como relativamente duraderos (Gamero et al., 2008). Existen diferentes mecanismos que pueden ayudar a explicar la emergencia del afecto colectivo desde el afecto individual de cada miembro del equipo de trabajo. Algunos de estos mecanismos son: el contagio emocional, la interacción social, las normas grupales de regulación emocional, y el afecto vicario (ver Kelly y Barsade, 2001). A través de estos procesos, los estados de ánimo de cada miembro se comunican a los otros miembros del equipo, son modelados y dan forma al estado de ánimo colectivo del equipo.

La investigación realizada ha encontrado evidencias convincentes que muestran que los sucesos estresantes, incluidos los caracterizados por una elevada carga laboral

(Ilies, Dimotakis y De Pater, 2010; Ilies, Schwind, Wagner, Johnson, DeRue y Ilgen, 2007), las discusiones (Clark y Watson, 1988; Vittengl y Holt, 1998) y la frustración interpersonal (Buunk y Verhoeven, 1991; Peeters, Buunk y Schaufeli, 1995), están asociados con estados de afecto negativo. La investigación muestra además que cuando el conflicto se dirige a los propios miembros del equipo, estos internalizan el conflicto, lo cual les produce una reacción afectiva negativa (Sessa, 1996; Baron, 1984). Así pues, cuando los miembros del equipo experimentan un nivel elevado de conflicto relacional es probable que, debido a los mecanismos señalados anteriormente (p.ej., contagio emocional, interacción social), experimenten niveles elevados de afecto negativo colectivo. El trabajo de Gamero y colaboradores (2008) proporciona evidencia empírica que respalda esta suposición, al encontrar una relación positiva entre el conflicto relacional y el afecto negativo colectivo. Por lo tanto, el modelo propuesto hipotetiza una relación positiva entre el conflicto relacional y el afecto negativo colectivo:

Hipótesis 2a: Existe una relación positiva entre el conflicto relacional en el equipo y el afecto negativo colectivo, de manera que a mayor nivel de conflicto relacional en el equipo, mayor nivel de afecto negativo colectivo.

George y Brief (1996) señalan que el afecto se relaciona con la motivación próxima y distal. “La motivación distal se refiere a cómo las personas seleccionan en qué tareas específicas involucrarse y cuánto esfuerzo inicial ejercer, mientras que la motivación próxima se refiere a cómo las personas regulan su conducta una vez están ya involucradas en la tarea seleccionada” (George y Brief, 1996, p. 89).

La influencia del afecto en la motivación distal puede explicarse a través de al menos tres mecanismos (ver George y Brief, 1996): la *congruencia entre estado de ánimo y juicio*, o tendencia a ver las cosas de forma congruente con cómo uno se siente; la *congruencia entre estado de ánimo y recuerdo*, o tendencia a recuperar información de la memoria que es coherente con el estado de ánimo que se experimenta; y finalmente, los *efectos del estado de ánimo sobre las atribuciones*, o tendencia de las personas con un estado de ánimo negativo a realizar atribuciones internas y estables cuando fracasan. Así pues, según el mecanismo de congruencia entre estado de ánimo y juicio, los miembros de un equipo con un estado de ánimo negativo, suelen tener expectativas más negativas sobre los resultados a conseguir con sus acciones. En segundo lugar, por el mecanismo de congruencia entre estado de ánimo y recuerdo, construyen sus evaluaciones y juicios recuperando de la memoria contenidos más negativos. Finalmente, debido al efecto de los estados de ánimo sobre las atribuciones, es probable que se culpabilicen de los fracasos y que rara vez defiendan el mérito de sus éxitos. De acuerdo con George y Brief (1996), a través de estos mecanismos, el estado de ánimo negativo produce un menor esfuerzo inicial y una elección menos adecuada de los objetivos de trabajo, dando lugar a menores niveles de rendimiento.

El afecto también impactaría sobre el rendimiento a través de su influencia sobre la motivación próxima (George y Brief, 1996). De acuerdo con la teoría del control motivacional, cuando un estímulo es percibido y comparado con un criterio de referencia, la diferencia entre el estímulo y el criterio motiva el comportamiento para reducir la discrepancia (Hyland, 1988; Klein, 1989). Según George y Brief (1996), el afecto tiene influencia sobre la motivación próxima de dos formas. En primer lugar, el afecto influye sobre el establecimiento de los objetivos. Las personas con un afecto

negativo se ven a sí mismas como menos autoeficaces y capaces para realizar las tareas, estableciendo un criterio de referencia más bajo que las personas con un afecto positivo. Y en segundo lugar, el afecto también influye sobre la evaluación relativa a la consecución de los objetivos. Las personas con un afecto negativo es probable que evalúen peor sus progresos por alcanzar un objetivo que las personas con un afecto positivo, y basándose en estas evaluaciones, establezcan objetivos más bajos o desistan de alcanzarlos. Así pues, las personas con un afecto negativo tienen menores niveles de motivación próxima, y, por lo tanto, persisten menos tiempo y realizan un menor esfuerzo en las tareas en las que están involucradas.

Cuando los miembros del equipo comparten unos niveles elevados de afecto negativo, los mecanismos motivacionales antes mencionados operarán a través de todos los miembros, a nivel de equipo, dando lugar a un esfuerzo inicial bajo y a poca persistencia en la tarea del equipo, con la consecuente repercusión en el rendimiento del equipo. Por ello, desde el modelo propuesto se hipotetiza que el afecto negativo colectivo presentará una relación negativa con el rendimiento del equipo. Concretamente se formulan las dos siguientes hipótesis:

Hipótesis 3a: Existe una relación negativa entre el afecto negativo colectivo y el rendimiento percibido por el líder, de manera que a mayor nivel de afecto negativo colectivo, menor rendimiento percibido por el líder.

Hipótesis 4a: Existe una relación negativa entre el afecto negativo colectivo y el rendimiento percibido por los miembros, de manera que a mayor nivel de afecto negativo colectivo, menor rendimiento percibido por los miembros.

3.2. LA VÍA RELACIONADA CON LA TAREA EN LA INFLUENCIA DE LAS FALLAS DEMOGRÁFICAS SOBRE EL RENDIMIENTO DE LOS EQUIPOS.

Otro de los tipos de conflicto más estudiados es el conflicto de tarea, el cual se define como “la conciencia de diferencias en los puntos de vista y opiniones sobre la tarea grupal” (Jehn y Mannix, 2001, p. 238). Efectivamente, el conflicto de tarea hace referencia a desacuerdos relacionados con la tarea entre los miembros del equipo (De Dreu y Van de Vliert, 1997; Jehn, 1995). Como se ha señalado anteriormente, el apoyo psicológico encontrado dentro de los subgrupos creados en base a las fallas demográficas proporciona a los miembros de un subgrupo determinado la confianza para exponer sus puntos de vista, incluso cuando van en contra de los puntos de vista expuestos por los miembros de otro subgrupo (Pickett et al., 2002). El deseo de los individuos de diferenciarse conduce a los miembros de los subgrupos a oponerse y competir contra las ideas que proponen los miembros de otros subgrupos (Bartel, 2001; Brewer, 1991). Es decir, en los equipos con subgrupos formados en base a atributos demográficos, como el género y la edad, también es probable que los miembros tengan, por una parte, un punto de vista común con los miembros de su subgrupo en relación a los objetivos relacionados con la tarea (Lau y Murnighan, 1998), y por otra parte, un punto de vista diferente a los miembros de un subgrupo diferente del suyo propio (Brewer, 1991). En base a ello, proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1b: Existe una relación positiva entre la intensidad de la falla demográfica edad-género y el conflicto de tarea, de manera que a mayor intensidad de la falla demográfica edad-género, mayor nivel de conflicto de tarea en el equipo.

La reflexividad es el grado en el que los miembros del equipo reflexionan abierta y colectivamente sobre los objetivos, estrategias, funcionamiento y el ambiente de trabajo, actuando en consecuencia para responder a ciertas circunstancias, internas o externas, actuales o futuras (West, 1996). Desde un punto de vista funcional del conflicto de tarea, se podría esperar que éste estuviese positivamente relacionado con la reflexividad, puesto que el conflicto de tarea propicia la evaluación crítica y que se considere en profundidad las críticas recibidas y las soluciones alternativas (Jehn, 1995), es decir, el conflicto de tarea fomenta una consideración más cuidadosa de la tarea del equipo (van Knippenberg y Schippers, 2007). Sin embargo, estaríamos confundiendo el conflicto con cómo los miembros del equipo gestionan el conflicto (Tjosvold, Hui y Yu, 2003). El conflicto en sí mismo, desde una perspectiva del procesamiento de la información (Carnevale y Probst, 1998; De Dreu y Weingart, 2003), incrementa la carga mental, a la vez que disminuye la flexibilidad cognitiva. Es más, capacidades cognitivas clave para la reflexividad grupal como la atención (West, 1996), por ejemplo, en vez de utilizarse exclusivamente para reflexionar sobre la tarea, es más probable que se utilicen para lidiar con la situación conflictiva. Por lo tanto, desde esta perspectiva el conflicto debería mostrar una relación negativa con la reflexividad. En congruencia con este razonamiento, Hinds y Mortensen (2005) encontraron, en una muestra compuesta por equipos de I+D, que el conflicto de tarea estaba negativamente relacionado con la comunicación espontánea entre los miembros. Adicionalmente, Gamero y colaboradores (2008) encontraron que el conflicto de tarea estaba negativamente relacionado con la frecuencia con la que los miembros del equipo hablaban sobre los objetivos comunes, la planificación y el funcionamiento del trabajo con sus compañeros de equipo. En base a estos argumentos y resultados empíricos, el

modelo propuesto hipotetiza una influencia negativa del conflicto de tarea sobre la reflexividad del equipo:

Hipótesis 2b: Existe una relación negativa entre el conflicto de tarea en el equipo y la reflexividad grupal, de manera que a mayor nivel de conflicto de tarea en el equipo, menor nivel de reflexividad grupal.

Incrementar la reflexividad y focalizarse en la mejora continua del rendimiento es probable que se traduzcan en un mayor rendimiento del equipo (De Jong y Elfring, 2010). Discutir abiertamente acerca de los errores y los puntos de vista sobre los problemas de rendimiento estimula la reformulación de las representaciones cognitivas y permite una comprensión conjunta y sistemática de estos problemas (West, 2000), lo que ayuda a los miembros del equipo a encontrar maneras más efectivas de realizar sus tareas. Es más, aunque reflexionar demasiado sobre problemas en el rendimiento puede conducir a una respuesta tardía en el inicio de la acción (Schippers, 2003), el enfoque de los miembros en ir continuamente más allá del cumplimiento de los objetivos, incrementa, de hecho, la probabilidad de que el proceso de reflexión se materialice en la acción del equipo (De Jong y Elfring, 2010). Investigaciones previas proporcionan un amplio apoyo a los beneficios de la reflexividad para el rendimiento en diversos tipos de equipos (Carter y West, 1998; De Dreu, 2002; Hoegl y Parboteeah, 2006; Schippers, 2003; Tjosvold et al., 2003). Por todo ello, desde el modelo propuesto se espera encontrar una relación positiva entre la reflexividad grupal y el rendimiento del equipo. Concretamente se formulan las siguientes dos hipótesis:

Hipótesis 3b: Existe una relación positiva entre la reflexividad grupal y el rendimiento percibido por el líder, de manera que a mayor nivel de reflexividad grupal, mayor rendimiento percibido por el líder.

Hipótesis 4b: Existe una relación positiva entre la reflexividad grupal y el rendimiento percibido por los miembros, de manera que a mayor nivel de reflexividad grupal, mayor rendimiento percibido por los miembros.

3.3. PROCESOS DE DOBLE MEDIACIÓN EN LAS VÍAS AFECTIVA Y RELACIONADA CON LA TAREA DEL MODELO.

Teniendo en cuenta las hipótesis que configuran la vía afectiva de influencia (hipótesis 1a, 2a, 3a y 4a), y la vía relacionada con la tarea (hipótesis 1b, 2b, 3b y 4b), se proponen relaciones de mediación para cada una de estas vías que propone nuestro modelo de investigación. Se propone además un tipo de mediación completa en base a las siguientes argumentaciones. En primer lugar, el criterio (rendimiento del equipo) está alejado en el tiempo (T3) de la intensidad de las fallas demográficas (T1). Tal y como señalan Shrout y Bolger (2002), cuanto más distante se encuentra un efecto, más probable es que éste sea transmitido a través de una variable mediadora. En segundo lugar, aunque las fallas demográficas tienen importantes implicaciones para el rendimiento de los equipos (Lau y Murnighan, 2005; Thatcher et al., 2003), es más probable que influyan indirectamente sobre el rendimiento de los equipos (van Knippenberg y Schippers, 2007). Van Knippenberg y colaboradores (2004) señalan que las diferencias entre los miembros en categorías sociales, valores e ideas tienden a ser

inherentemente neutrales en sus implicaciones para el rendimiento. Es decir, cualquier tipo de consecuencia, ya sea negativa o positiva, resulta de la forma en la que el equipo responde cognitivamente y afectivamente a estas diferencias. De manera similar, las fallas demográficas, entendidas como un input, ejercerán un efecto significativo sobre el rendimiento sólo cuando éstas afecten a procesos y estados mediadores (Choi y Sy, 2010). De acuerdo con esto, se formulan las cuatro siguientes hipótesis que implican relaciones de doble mediación completa:

Hipótesis 5a: La relación entre la intensidad de la falla demográfica edad-género y el rendimiento percibido por el líder estará mediada completamente por el conflicto relacional y el afecto negativo colectivo (vía afectiva).

Hipótesis 6a: La relación entre la intensidad de la falla demográfica edad-género y el rendimiento percibido por los miembros estará mediada completamente por el conflicto relacional y el afecto negativo colectivo (vía afectiva).

Hipótesis 5b: La relación entre la intensidad de la falla demográfica edad-género y el rendimiento percibido por el líder estará mediada completamente por el conflicto de tarea y la reflexividad grupal (vía relacionada con la tarea).

Hipótesis 6b: La relación entre la intensidad de la falla demográfica edad-género y el rendimiento percibido por los miembros estará mediada completamente por el conflicto de tarea y la reflexividad grupal (vía relacionada con la tarea).

3.4. LA VÍA MIXTA EN LA INFLUENCIA DE LAS FALLAS DEMOGRÁFICAS SOBRE EL RENDIMIENTO DE LOS EQUIPOS.

Hasta el momento se ha expuesto, por una parte la vía afectiva, y por otra parte la vía relacionada con la tarea, en la influencia de las fallas demográficas sobre el rendimiento de los equipos. Pero tal como se ha avanzado al principio de este apartado, el modelo propuesto (ver Figura 3) contempla una tercera vía en la influencia de las fallas demográficas sobre el rendimiento de los equipos, que integra tanto aspectos afectivos como aspectos operativos del trabajo en equipo (ver Figura 4).

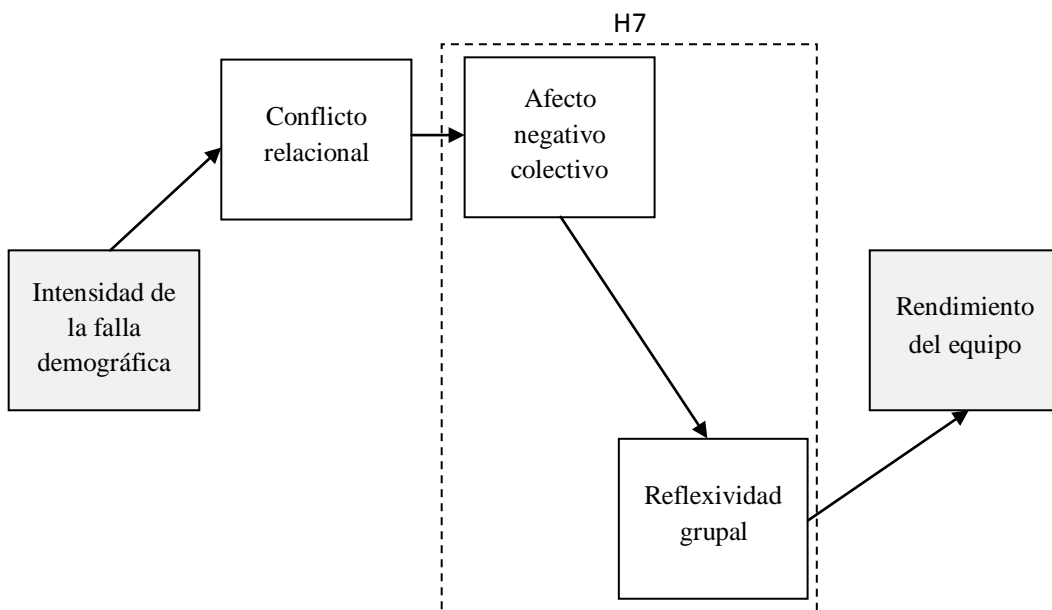


Figura 4. Vía mixta en la influencia de la intensidad de las fallas demográficas sobre el rendimiento de los equipos.

Concretamente, en esta vía mixta, se propone que la influencia de la intensidad de las fallas demográficas sobre el rendimiento de los equipos se produce a través del

conflicto relacional y el afecto negativo colectivo (aspectos afectivos), pero también través de la reflexividad grupal (aspecto operativo del trabajo en equipo). Por lo tanto, esta tercera vía, contempla también una relación entre el afecto negativo colectivo y la reflexividad grupal en la cadena de mediación propuesta. Relación que pasamos a argumentar a continuación.

Como se ha señalado, la reflexividad grupal requiere que cuando los miembros del equipo comparten información e intercambian opiniones, éstos se comuniquen de forma abierta y respetuosa. Un ambiente psicológicamente seguro permite a los miembros del equipo intercambiar información sensible, identificar los errores de los miembros del equipo, proponer soluciones y fomentar la confianza (Mayer, Davis y Schoorman, 1995). Sin embargo, las investigaciones señalan que las personas con un afecto negativo son menos tolerantes con los demás (Berkowitz, 1990) y que, en lugar de reflexionar, es más probable que atribuyan cualquier problema del equipo a otros miembros del equipo (Alicke, 2000). Esto puede llevar a que los miembros sientan que su participación a través de la exposición de ideas, dudas o soluciones no está libre de ser juzgada negativamente por los demás miembros del equipo. Es decir, a que los miembros del equipo perciban que el ambiente de trabajo durante la reflexión en grupo no es psicológicamente seguro. Por lo tanto, en un equipo de trabajo con un afecto negativo colectivo es probable que la reflexividad grupal disminuya. De acuerdo con esto, se formula la siguiente hipótesis:

Hipótesis 7: Existe una relación negativa entre el afecto negativo colectivo y la reflexividad grupal, de manera que a mayor nivel de afecto negativo colectivo, menor nivel de reflexividad grupal.

Teniendo en cuenta ahora todas las hipótesis de la vía mixta (Hipótesis 1a, 2a, 7, 3b y 4b), se propone unas relaciones de mediación incluidas en el modelo de investigación. En esta tercera vía, se propone también un tipo de mediación completa en base a las mismas argumentaciones ofrecidas para los procesos de doble mediación en las vías afectiva y relacionada con la tarea. De acuerdo con esto, se formulan las dos siguientes hipótesis que implican relaciones de triple mediación completa:

Hipótesis 8a: La relación entre la intensidad de la falla demográfica edad-género y el rendimiento percibido por el líder estará mediada completamente por el conflicto relacional, el afecto negativo colectivo y la reflexividad grupal.

Hipótesis 8b: La relación entre la intensidad de la falla demográfica edad-género y el rendimiento percibido por los miembros estará mediada completamente por el conflicto relacional, el afecto negativo colectivo y la reflexividad grupal.



CAPÍTULO IV
OBJETIVOS DEL ESTUDIO

La importancia de los equipos de trabajo en diferentes ámbitos de nuestra sociedad ha hecho que muchas investigaciones hayan examinado con detenimiento los factores implicados en su rendimiento. Muchas de estas investigaciones se han dirigido a la composición demográfica del equipo, es decir, a examinar cómo los atributos demográficos de los miembros que forman parte de los equipos pueden influir sobre el desempeño de los equipos.

En esta área de investigación se enmarca el estudio de la diversidad demográfica en los equipos de trabajo, la cual se ha caracterizado por ofrecer resultados poco consistentes y en muchos casos contradictorios (Bell, 2007; Horwitz y Horwitz, 2007; Jackson et al., 2003; van Knippenberg y Schippers, 2007; Williams y O'Reilly, 1998), provocando que muchos investigadores de la diversidad se replanteasen su aproximación, en concreto, el análisis de la dispersión de un único atributo de los miembros del equipo.

En este sentido, el trabajo de Lau y Murnighan (1998) puede considerarse precursor de la nueva estrategia adoptada en el estudio de la composición demográfica de los equipos. El concepto de falla demográfica (i.e., líneas divisorias hipotéticas dentro de un equipo que se forman en base al alineamiento de características demográficas) ha supuesto un antes y un después en el estudio de la composición demográfica de los equipos, abriendo paso a una prometedora línea de investigación que en la actualidad ya cuenta con cierto recorrido.

Muchos de los primeros estudios han estado dirigidos a examinar las relaciones de las fallas demográficas con el conflicto intra-grupal y el rendimiento de los equipos

(Bezrukova et al., 2007; Jehn y Bezrukova, 2010; Lau y Murnighan, 2005; Thatcher et al., 2003). Y si bien el panorama general de resultados ofrecidos no resultaba del todo esclarecedor, el modelo meta-analítico de Thatcher y Patel (2011) contribuyó significativamente a comprender mejor las relaciones entre la intensidad de las fallas demográficas y el rendimiento de los equipos, así como el papel del conflicto relacional, el conflicto de tarea y la cohesión en dicha relación.

El trabajo de Thatcher y Patel (2011) es un importante primer paso para clarificar y comprender mejor la influencia de la intensidad de las fallas demográficas sobre el rendimiento de los equipos. No obstante, como se ha mencionado cuando se presentaba el modelo de investigación de la presente tesis doctoral, el conflicto puede ser concebido como un desequilibrio de valencias opuestas (emocionales o cognitivas), pero en sí mismo no describe ni las reacciones afectivas ni las interacciones relacionadas con la tarea. Por lo tanto, la cadena causal que explica la relación entre la intensidad de las fallas demográficas y el rendimiento, requiere la inclusión de nuevos procesos y estados emergentes que permitan comprender mejor esta relación. Esta necesidad representa un reto teórico importante que puede contribuir a mejorar nuestro entendimiento sobre cómo se traslada la influencia de las fallas demográficas sobre el rendimiento de los equipos de trabajo.

El propósito de esta tesis doctoral, por lo tanto, es contrastar empíricamente un modelo que incluya el rol mediador del conflicto relacional y de tarea en la relación entre la intensidad de las fallas demográficas y el rendimiento, pero que a su vez considere el papel mediador de otros procesos (i.e., reflexividad grupal) y estados de equipo (i.e., afecto negativo colectivo) claves para comprender cómo influyen las fallas

demográficas sobre el rendimiento de los equipos. En el análisis de esta influencia, el modelo de investigación de la presente tesis doctoral, contempla tanto aspectos relacionados con la tarea como aspectos afectivos del trabajo en equipo. Tal como se ha indicado anteriormente, se propone un modelo de investigación que contempla tres vías de influencia indirecta de las fallas demográficas sobre el rendimiento de los equipos. Concretamente, estas tres vías han sido identificadas como la vía afectiva, la vía relacionada con la tarea, y la vía mixta.

Examinado las vías de influencia propuestas por el modelo se pretende hacer cuatro contribuciones específicas a la literatura. En primer lugar, este estudio se suma a la floreciente literatura que examina los mecanismos implicados en la influencia de las fallas demográficas sobre los procesos y resultados de los equipos. En este sentido, sorprende que en las formulaciones teóricas sobre la influencia de las fallas demográficas sobre los procesos y resultados de equipo, se haya pasado por alto los estados afectivos (colectivos). Es decir, hasta el momento, se ha estudiado la relación entre las fallas demográficas y el conflicto relacional, pero no se ha prestado atención a las experiencias afectivas resultantes de dicho conflicto. Hasta donde nosotros sabemos, este es el primer estudio que combina y articula procesos grupales (i.e., conflicto de tarea, conflicto relacional y reflexividad grupal) con estados afectivos emergentes (i.e., afecto negativo colectivo). Por lo tanto, la presente tesis doctoral realiza una contribución a la literatura al integrar el concepto grupal de afecto colectivo en los argumentos teóricos en torno a la influencia de las fallas demográficas sobre el rendimiento de los equipos. En segundo lugar, y en relación con el diseño de este estudio, otra importante contribución es aportar evidencia empírica sobre la clarificación de las relaciones causales a través del tiempo entre las variables implicadas

en el modelo, ya que se cuenta con datos recogidos en tres momentos temporales diferentes. En tercer lugar, otra contribución de esta tesis doctoral consiste en detallar con mayor precisión y detalle, incluyendo un mayor número de mediadores, los mecanismos de mediación implicados en la relación entre las fallas demográficas y el rendimiento de los equipos. Finalmente, otra contribución de esta tesis doctoral reside en discriminar entre vías de mediación que son cualitativamente diferentes (implican variables relacionadas con el afecto vs. la tarea).

En suma, la contrastación empírica del modelo que se presenta en esta tesis doctoral puede contribuir, a través de las vías de influencia propuestas, a mejorar nuestra comprensión de la influencia de las fallas demográficas sobre los procesos y resultados de los equipos de trabajo. Atendiendo a estas tres vías que propone el modelo de investigación, y en base a lo expuesto anteriormente, se pretende responder a las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿El conflicto relacional y el afecto negativo colectivo median la relación entre la intensidad de las fallas demográficas y el rendimiento de los equipos de trabajo (vía afectiva)?
2. ¿El conflicto de tarea y la reflexividad grupal median la relación entre la intensidad de las fallas demográficas y el rendimiento de los equipos de trabajo (vía relacionada con la tarea)?
3. ¿El conflicto relacional, el afecto negativo colectivo y la reflexividad grupal median la relación entre la intensidad de las fallas demográficas y el rendimiento de los equipos de trabajo (vía mixta)?
4. ¿Las vías de mediación propuestas implican procesos de mediación completa?

Estas preguntas de investigación se traducen en los siguientes objetivos:

1. Determinar el papel mediador del conflicto relacional y el afecto negativo colectivo en la relación entre la intensidad de las fallas demográficas y el rendimiento de los equipos de trabajo (vía afectiva).
2. Determinar el papel mediador del conflicto de tarea y la reflexividad grupal en la relación entre la intensidad de las fallas demográficas y el rendimiento de los equipos de trabajo (vía relacionada con la tarea).
3. Determinar el papel mediador del conflicto relacional, el afecto negativo colectivo y la reflexividad grupal en la relación entre la intensidad de las fallas demográficas y el rendimiento de los equipos de trabajo (vía mixta).
4. Determinar el tipo de mediación (completa o parcial) que se da en las tres vías de mediación propuestas por el modelo.



CAPÍTULO V
METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

5.1. DISEÑO

En la presente investigación, se ha optado por un diseño longitudinal, recolectándose datos en diferentes momentos temporales. Este tipo de diseño, en comparación con los diseños transversales, supone una ventaja para analizar las interrelaciones causales entre las variables objeto de estudio, ya que se satisface una de las principales condiciones para hablar en términos de causalidad, esto es, que la variable o variables que producen un efecto precedan temporalmente a la variable o variables sobre las que recae dicho efecto (Finkel, 1995). Por lo tanto, aunque estos estudios no permitan probar efectos causales, permiten un análisis más riguroso de las relaciones de causalidad planteadas por el investigador entre las distintas variables.

En la presente investigación se recolectaron datos en tres puntos o momentos temporales específicos. En lo que respecta a la selección del intervalo temporal más adecuado para el análisis de los fenómenos objeto de estudio, cabe destacar que ni la teoría existente ni la evidencia empírica proporciona una buena aproximación sobre el intervalo de tiempo más apropiado para capturar las relaciones existentes entre las variables. De este modo, se optó por un periodo de tiempo intermedio—seis meses entre la primera y segunda recogida de datos, y un año entre la segunda y tercera recogida de datos—para evitar los problemas derivados de intervalos demasiado cortos (varias semanas) o demasiado largos (más de un año). En los intervalos de tiempo demasiado cortos, existe el riesgo de que el proceso subyacente no se haya completado y, consecuentemente, no aparezca el efecto esperado; en periodos temporales demasiado largos, por el contrario, el efecto podría disminuir hasta desaparecer o entrar en juego otras variables que alteren los resultados (Mitchell y James, 2001). El intervalo

temporal entre cada momento temporal también estuvo condicionado a aspectos prácticos, es decir, a los momentos en los que a la empresa le venía mejor realizar la recogida de datos.

5.2. PROCEDIMIENTO

En primer lugar, se contactó con el director de personal de la organización (entidad bancaria) con el fin de solicitar su colaboración en el estudio. Obtenida la aprobación del director de personal, éste informó a los directores de las oficinas o agencias bancarias sobre el desarrollo del estudio en su organización, solicitándoles a su vez que colaborasen en la fase de recogida de datos. Una vez informados, un grupo de colaboradores formados y contratados por el equipo investigador, contactó con los directores de las oficinas que conformaban la muestra con el fin de establecer las citas en las que se administraría los cuestionarios.

En general, los participantes cumplimentaron los cuestionarios durante sesiones colectivas desarrolladas en su propia agencia bancaria durante el horario de trabajo. En cada sesión colectiva, los administradores del cuestionario explicaron a los participantes el procedimiento de cumplimentación de los cuestionarios, garantizándoles la confidencialidad y el anonimato de sus respuestas.

La aplicación colectiva del cuestionario fue elegida como primera opción, frente a la cumplimentación independiente por parte de los sujetos, por varias razones. Por una parte, la presencia del administrador durante la aplicación del cuestionario permite solucionar *in situ* las dudas surgidas durante la cumplimentación del cuestionario y

garantiza, en mayor grado, la sensación de confidencialidad por parte de los sujetos. Por otra parte, permite al administrador la posibilidad de detectar modificaciones en la composición del equipo o mortandad de la muestra entre los diferentes momentos temporales de recogida de datos.

Cuando un miembro de la agencia no podía participar en una sesión colectiva, el cuestionario era entregado personalmente y recogido pocos días después por el encuestador. En aquellos casos en los que no fue posible concertar una cita *a posteriori* para recoger el cuestionario, se entregó a los participantes, junto con el cuestionario, un sobre y un sello para que enviaran por correo el cuestionario cumplimentado. Se desarrolló el mismo procedimiento de recogida de datos en los diferentes momentos temporales.

5.3. MUESTRA

La muestra del estudio está compuesta por agencias de una entidad bancaria que opera en la Comunidad Valenciana. Dichas oficinas bancarias tenían la misma estructura y un tamaño similar, y desarrollaban las mismas funciones. En general, una oficina bancaria está compuesta por un director de oficina, uno o dos interventores (en función del tamaño de la oficina) y un número pequeño de empleados que desarrollan tareas administrativas y de caja (p.ej., archivo de expedientes, gestión de transferencias, etc.). Los integrantes de la oficina bancaria interactúan presencialmente con compañeros de trabajo y clientes, así como a través de un equipo informático o una terminal telefónica.

Las oficinas bancarias que conformaban la muestra de la presente investigación cumplen con los criterios que definen a un equipo de trabajo (Kozlowski y Bell, 2003). En primer lugar, los miembros de cada oficina bancaria desarrollan tareas relevantes para la organización, y comparten objetivos comunes. En segundo lugar, existe una interdependencia funcional entre los miembros de cada oficina en el desarrollo de sus tareas, debiendo coordinarse los unos con los otros con el fin de alcanzar los objetivos y metas comunes. En tercer lugar, se produce una interacción social fruto de las relaciones funcionales que se acaban de mencionar. Finalmente, cada agencia bancaria tenía una identidad específica (nombre, código, y localización determinados) dentro de la organización a la que pertenecían, y estaba espacialmente separada del resto de agencias.

Como se ha mencionado anteriormente, los datos fueron recogidos en tres momentos temporales distintos (a partir de ahora haremos referencia a ellos como Tiempo 1, Tiempo 2 y Tiempo 3). El tiempo transcurrido entre la primera y la segunda recogida de datos fue de 6 meses, mientras que el tiempo transcurrido entre la segunda y tercera recogida de datos fue de un año. En un primer momento se contactó con 281 miembros de 67 equipos de trabajo. Sin embargo, con el fin de evitar sesgos en el cálculo de la intensidad de las fallas demográficas, se eliminó de la muestra definitiva los equipos que en la primera recogida de datos (Tiempo 1) presentaron una tasa de respuesta inferior al 100% y los equipos cuyos miembros omitieron su edad y/o género. Finalmente, la muestra longitudinal estuvo compuesta por 251 miembros agrupados en 60 equipos de trabajo.

En Tiempo 1, el 52.2% de los miembros eran varones y el 47.8% mujeres. Respecto a la edad, el 81.3% de los participantes tenía una edad menor o igual a 35 años, el 13.1% tenía entre 36 y 45 años y, por último, el 5.6% tenía una edad igual o mayor a 46 años. Asimismo, el 2% de los participantes poseía estudios primarios, el 23.1% había cursado formación profesional, el 38.2% había cursado B.U.P. o Bachiller, y finalmente, el 36.7% de los participantes poseían titulación universitaria.

La tasa de respuesta en Tiempo 2 fue del 96.2%. El 51.9% de los miembros en Tiempo 2 eran varones y el 48.1% mujeres. Respecto a la edad, el 81.3% de los participantes tenía una edad menor o igual a 35 años, el 13.3% tenía entre 36 y 45 años y, por último, el 5.4% tenía una edad igual o mayor a 46 años. Con respecto al nivel de estudio de los participantes en Tiempo 2, el 2.1% de los participantes poseía estudios primarios, el 21.1% había cursado formación profesional, el 41.1% había cursado B.U.P. o Bachiller, y finalmente, el 35.7% de los participantes poseían titulación universitaria.

La tasa de respuesta en Tiempo 3 fue del 94.6%. El 50.8% de los miembros en Tiempo 3 eran varones y el 49.2% mujeres. Respecto a la edad, el 79.2% de los participantes tenía una edad menor o igual a 35 años, el 16.1% tenía entre 36 y 45 años y, por último, el 4.7% tenía una edad igual o mayor a 46 años. Con respecto al nivel de estudio de los participantes en Tiempo 3, el 2.1% de los participantes poseía estudios primarios, el 22.2% había cursado formación profesional, el 38.7% había cursado B.U.P. o Bachiller, y finalmente, el 37% de los participantes poseían titulación universitaria.

El tamaño medio de los equipos (considerando únicamente a los miembros que participaron en el estudio) fue de 5.18 ($DT = 1.32$) en Tiempo 1, de 5.18 ($DT = 1.30$) en Tiempo 2, y de 5.28 ($DT = 1.38$) en Tiempo 3. El número de miembros por equipo, osciló entre 3 y 10 miembros a lo largo de los tres momentos temporales en el estudio. Con respecto a la antigüedad de los miembros en los equipo, en el primer contacto con los participantes (Tiempo 1) el 7.2% de los miembros había permanecido en su equipo menos de 6 meses, el 9.2% había permanecido en el equipo entre 6 y 12 meses, el 23.5% entre 1 y 3 años, el 18.3% entre 3 y 5 años, el 29.1% entre 5 y 10 años y el 12.7% había permanecido en su equipo más de 10 años.

Finalmente, en relación a los líderes (directores) del equipo, no hubo variabilidad en cuanto al género, ya que todos ellos eran varones. Respecto a su edad en Tiempo3, el 11.3% de los líderes de los equipos tenía una edad menor o igual a 35 años, el 45.3% tenía entre 36 y 45 años y, por último, el 43.4% tenía una edad igual o mayor a 46 años. Con respecto al nivel de estudio de los líderes en Tiempo 3, el 5.7% poseía estudios primarios, el 1.9% había cursado formación profesional, el 39.6% había cursado B.U.P. o Bachiller, y finalmente, el 52.8% de los líderes poseían titulación universitaria.

5.4. MEDIDAS

Intensidad de la falla demográfica

Esta variable fue medida en Tiempo 1. En este estudio se examinó la intensidad de la falla demográfica en base a la edad y el género de los miembros de cada equipo.

En lo referente a la edad, se preguntó a los miembros del equipo que indicaran su edad seleccionando una de las siguientes categorías de respuesta: 1. Menor o igual a 35 años; 2. De 36 a 45 años; 3. Igual o mayor a 46 años. En lo referente al género, se preguntó a los miembros del equipo que indicaran su sexo seleccionando una de las siguientes categorías: 1. Varón; 2. Mujer. Para calcular la intensidad de la falla demográfica (*Faultline Strength*, FLS) se empleó la fórmula desarrollada por Shaw (2004):

$$FLS = IA \times (1 - CGAI)$$

donde *IA* es el alineamiento interno promedio de los subgrupos y *CGAI* es el índice de alineamiento entrecruzado general (para una descripción más detallada de la operacionalización de esta fórmula, ver el anexo II). Los valores de FLS oscilan entre 0 y 1. Un valor próximo a 1 indica que en el equipo existe una alineación estructural nítida, en dos o más subgrupos, en base a los atributos demográficos examinados. Es decir, valores altos (próximos a 1) en FLS indican que hay alta similitud entre los miembros dentro de cada subgrupo, y baja similitud entre los miembros que pertenecen a diferentes subgrupos. Por lo tanto, cuanto mayor sea el valor de FLS, mayor será la intensidad de la falla demográfica. En el cálculo de la intensidad de las fallas se utilizó el programa de Chung, Shaw y Jackson (2006; *Faultlines Index for Groups* (FIG), *Version 1.0*), elaborado para el paquete estadístico SAS, y diseñado para calcular la medida de Shaw.

Conflicto relacional

El conflicto relacional fue medido en Tiempo 2 a través de cuatro ítems, adaptados de la *Escala de Conflicto Intra-grupal* de Jehn (1995): “¿Con qué frecuencia

hay conflictos personales en su equipo de trabajo?”, “¿Con qué frecuencia surgen problemas personales entre los miembros de su equipo de trabajo?”, “¿Con qué frecuencia la tensión entre los miembros de su equipo de trabajo sobrepasa los límites razonables?” y “¿Con qué frecuencia surgen conflictos emocionales entre los miembros de su equipo de trabajo?”. Los ítems se respondieron utilizando una escala de respuesta tipo Likert con 5 anclajes (1. Nunca; 5. Muchas veces).

Dado que las hipótesis del estudio implican la definición y operacionalización de los constructos a nivel de equipo, en aquellos casos en los que el nivel de medida (es decir, el nivel que ocupa la unidad de la que se obtiene información) es el individuo, es necesario especificar qué modelo de composición se ha utilizado para la agregación de las medidas (Brown y Kozlowski, 1999; Chan, 1998; Rousseau, 1985). Entre los diferentes modelos de composición, en esta investigación se han utilizado el modelo de consenso directo y el modelo de consenso con cambio de referente. En el modelo de consenso directo, la relación isomórfica entre los constructos especificados en los distintos niveles (p.ej., individual y unidad) se basa en el acuerdo intra-unidad. Una vez este acuerdo ha sido demostrado (criterio de acuerdo interno) y se observan diferencias entre unidades (criterio de diferenciación), está justificado obtener una medida de tendencia central (p.ej., la media) para representar el constructo de nivel supra-individual. De esta forma, el consenso intra-unidad de las unidades inferiores es el criterio de relación funcional utilizado para especificar cómo el constructo conceptualizado y operacionalizado a nivel inferior es funcionalmente isomórfico a otra forma del constructo a nivel superior (Chan, 1998).

En los modelos de consenso con cambio de referente el acuerdo intra-unidad también es un requisito necesario (Chan, 1998). Estos modelos son similares a los modelos de consenso directo excepto en que el referente de la medida del atributo es la unidad a la que posteriormente se agregarán las puntuaciones individuales. Ejemplo de estas medidas son los ítems que contienen términos como “nosotros”, “mi equipo de trabajo” y “los miembros de mi equipo de trabajo”, los cuales dirigen la atención de los individuos que responden hacia el equipo de trabajo. Sin embargo, tanto en los modelos de consenso directo como en los modelos de consenso con cambio de referente, el acuerdo intra-unidad es un requisito clave para que la medida a nivel superior (tras la agregación de las respuestas individuales) tenga validez como constructo (Klein, Conn, Smith y Sorra, 2001). Es decir, una vez se ha demostrado ese acuerdo intra-equipo y se constatan las diferencias entre-equipos, se pueden agregar las puntuaciones individuales para representar una determinada variable a nivel de equipo (Chan, 1998).

Para la composición de la variable *conflicto relacional*, se utilizó un modelo de composición de consenso con cambio de referente. El acuerdo intra-equipo fue estimado por medio del Índice de Desviación Promedio ($AD_{Md(j)}$, *Average Deviation index*, *AD* a partir de ahora) (ver Burke y Dunlap, 2002; Burke, Finkelstein y Dusig, 1999; Dunlap, Burke y Smith-Crowe, 2003). El índice *AD* está basado en el cálculo de la desviación absoluta promedio respecto a la mediana para cada ítem de la escala. Para ello, se usa la siguiente fórmula:

$$AD_{Md(j)} = \frac{\sum_{n=1}^N |X_{jk} - Md_j|}{N}$$

donde N es el número de sujetos (miembros del equipo en cuestión que responden) u observaciones, X_{jk} es la puntuación del sujeto k en el ítem j , y Md_j es la mediana de las puntuaciones de los sujetos en el ítem j . Así el índice AD para el total de la escala se obtiene a partir de la siguiente fórmula:

$$AD_{Md(J)} = \frac{\sum_{j=1}^J AD_{Md(j)}}{J}$$

donde $AD_{Md(j)}$ es la desviación absoluta promedio para los j ítems.

En comparación con el Índice de Acuerdo Interjueces (*Interrater Agreement Index, r_{wg}*), desarrollado por James, Demaree y Wolf (1984), el índice AD presenta varias ventajas. En primer lugar, no es necesario establecer una distribución de respuesta de referencia para modelar la distribución de respuesta aleatoria o nula, únicamente requiere una especificación a priori de un rango de respuesta nulo de acuerdo intra-grupo. En segundo lugar, proporciona estimaciones de acuerdo intra-grupo en la métrica de la escala de respuesta original. Y en tercer lugar, Burke y Dunlap (2002) obtuvieron, y justificaron, un criterio práctico de $c/6$ (donde c es el número de categorías de la escala de respuesta) para interpretar los valores de este índice. Puntuaciones por debajo de este punto indicarían un grado de acuerdo intra-grupo suficiente. Por el contrario, puntuaciones por encima de este punto, indicaría la falta de acuerdo intra-grupo.

Para interpretar los valores del índice AD para la escala de conflicto relacional, seguimos el criterio establecido por Burke y Dunlap (2002) de $AD < c/6$. En el presente

caso, la escala de respuesta es de cinco puntos por lo que $c = 5$. Por tanto, $5/6 = .83$. En Tiempo 2, los valores AD promedio obtenidos para la escala de conflicto relacional fueron .34 ($DT = .26$). Por tanto, concluimos que el nivel de acuerdo intra-equipo en nuestra muestra de grupos de trabajo fue suficiente para agregar las puntuaciones de los miembros del equipo en esta escala.

Asimismo, se llevó a cabo una serie de análisis de varianza (ANOVA) para determinar si había discriminación entre-equipos estadísticamente significativa en la escala de conflicto relacional. Los valores de la razón F observados fueron estadísticamente significativos ($F(59, 181) = 4.37, p < .01$). Estos resultados indican una discriminación entre-equipos adecuada en las puntuaciones de conflicto relacional y, por tanto, apoyan la validez de las medidas de conflicto relacional agregadas (Chan, 1998). El coeficiente alfa de Cronbach de la escala medida en Tiempo 2 fue .92 a nivel individual y .96 con las medidas agregadas a nivel de equipo.

Conflicto de tarea

El conflicto de tarea en los equipos de trabajo fue medido en Tiempo 2 mediante 6 ítems. Tres ítems están tomados de la escala de Shah y Jehn (1993): “¿Con qué frecuencia los miembros de su equipo de trabajo discuten sobre quién debería hacer qué tareas?”, “¿Con qué frecuencia los miembros de su equipo están en desacuerdo sobre el modo de completar una tarea grupal?”, y “¿Con qué frecuencia en su equipo hay conflictos sobre la delegación de las tareas en su equipo de trabajo?”. Un ítem fue seleccionado de la escala de Jehn (1995): “¿Con qué frecuencia las personas en su equipo de trabajo tienen opiniones opuestas sobre el trabajo del equipo?”. Y los otros

dos fueron elaborados por Gamero y colaboradores (2008): “¿Con qué frecuencia en su equipo hay conflictos debido a diferentes puntos de vista sobre el contenido del trabajo en su equipo?”, “¿Con qué frecuencia los miembros de su equipo de trabajo están en desacuerdo sobre las tareas a realizar por su equipo?”. Los ítems se respondieron utilizando una escala tipo Likert con 5 alternativas de respuesta (1. Nunca; 5. Muchas veces).

Para probar las hipótesis del estudio, las puntuaciones de los miembros en esta escala tuvieron que ser agregadas a nivel de equipo siguiendo un modelo de consenso con cambio de referente. De esta forma, fue necesario demostrar un grado de acuerdo intra-grupal suficiente en las puntuaciones en la escala. Se procedió al cálculo del índice *AD*. Al igual que con la medida anterior, la escala de respuesta es de cinco puntos. Por tanto, el valor criterio para interpretar los valores de este índice es $5/6 = 0.83$. Los valores *AD* promedio para el conflicto de tarea fueron .33 ($DT = .18$) en Tiempo 2. De esta forma, se concluyó que las puntuaciones de los participantes en esta escala podían ser agregadas a nivel de equipo. Los resultados de los ANOVAs indicaron un adecuado nivel de diferenciación entre equipos ($F(59, 181) = 3.89, p < .01$) apoyando la validez de esta medida agregada. El coeficiente alfa de Cronbach de la escala conflicto de tarea medida en Tiempo 2 fue .92 a nivel individual y .96 con las medidas agregadas a nivel de equipo.

Afecto negativo colectivo

El afecto negativo fue medido en Tiempo 2 utilizando la faceta afectiva Tensión-Calma de la escala de *Bienestar Afectivo* construida por Segura y González-Romá

(2003) basada en el modelo circunplejo del afecto (Warr, 1990). Los ítems se presentaban precedidos por la siguiente frase: “Por favor, indique en qué medida su trabajo le ha hecho sentirse durante las últimas semanas como dice cada uno de los adjetivos que aparecen a continuación”. La faceta Tensión-Calma fue medida a través de los adjetivos: tenso/a, nervioso/a, ansioso/a, relajado/a, tranquilo/a y calmado/a. Los tres últimos ítems fueron recodificados, de manera que puntuaciones altas en esta faceta indicaran afecto negativo. Cada uno de estos estados de ánimo constituye un ítem de la escala. De esta forma, la composición total de la escala fue de 6 ítems. Por otra parte, los ítems se respondieron utilizando una escala tipo Likert con 5 alternativas de respuesta (1. Nada; 5. Mucho).

Las puntuaciones de los miembros en esta escala fueron agregadas a nivel de equipo siguiendo un modelo de consenso directo, obteniendo así medidas de afecto negativo colectivo. Previamente, fue necesario demostrar un grado de acuerdo intra-grupal suficiente en las puntuaciones en la escala. Se procedió al cálculo del índice *AD*. Los valores *AD* promedio para el afecto negativo fueron .53 ($DT = .23$) en Tiempo 2. En el presente caso, de nuevo la escala de respuesta es de cinco puntos. Por tanto, el valor criterio para interpretar los valores de este índice vuelve a ser $5/6 = 0.83$. De esta forma, se concluyó que las puntuaciones de los participantes en esta escala podían ser agregadas a nivel de equipo. Los resultados de los ANOVAs indicaron un adecuado nivel de diferenciación entre equipos ($F(59,180) = 2.24, p < .01$), apoyando la validez de esta medida agregada. El coeficiente alfa de Cronbach de la escala de afecto negativo medida en Tiempo 2 fue .89 a nivel individual y .93 con las medidas agregadas a nivel de equipo.

Reflexividad grupal

La reflexividad fue medida en Tiempo 2 por medio de 5 ítems procedentes de la escala de *Reflexividad sobre la Tarea* de Carter y West (1998): “A menudo analizamos los métodos que usamos para realizar nuestro trabajo”, “Con cierta regularidad revisamos si el equipo trabaja con eficacia”, “Adaptamos nuestros objetivos si las circunstancias cambian”, “A menudo revisamos la forma de comunicarnos” y “A menudo revisamos nuestro enfoque para realizar el trabajo”. Los ítems se respondieron utilizando una escala de respuesta tipo Likert con 6 anclajes verbales (1. Totalmente en desacuerdo; 6. Totalmente de acuerdo).

Para obtener medidas de reflexividad grupal, y así poder probar las hipótesis del estudio, las puntuaciones de los miembros en esta escala tuvieron que ser agregadas a nivel de equipo siguiendo un modelo de consenso con cambio de referente. De esta forma, fue necesario demostrar un grado de acuerdo intra-equipo suficiente en las puntuaciones en la escala. Se procedió al cálculo del índice *AD*. En esta ocasión la escala de respuesta es de seis puntos. Por tanto, el valor criterio para interpretar los valores de este índice es $6/6 = 1$. Los valores *AD* promedio para la escala de reflexividad fueron .61 ($DT = .28$) en Tiempo 2. De esta forma, se concluyó que las puntuaciones de los participantes en esta escala podían ser agregadas a nivel de equipo. Los resultados de los ANOVAs indicaron un adecuado nivel de diferenciación entre equipos ($F(59,180) = 2.24, p < .01$), apoyando la validez de esta medida agregada. El coeficiente alfa de Cronbach de la escala reflexividad medida en Tiempo 2 fue .92 a nivel individual y .96 con las medidas agregadas a nivel de equipo.

Rendimiento del equipo

El rendimiento del equipo fue medido en Tiempo 3. Los miembros del equipo proporcionan información muy valiosa, vivida en primera persona, sobre los procesos y resultados del equipo. Ahora bien, dado que poseen un interés en los resultados del equipo, podrían proporcionar una evaluación sesgada del rendimiento del mismo (Tesluk, Mathieu, Zaccaro y Marks, 1997). En este sentido, conviene utilizar una fuente de información adicional, como el director de cada oficina. El director de cada oficina, por su relación funcional con el equipo, es una fuente de información muy útil para la evaluación del rendimiento dado que conoce los resultados de su equipo (Walton y Dawson, 2001). Además, utilizando esta fuente de información adicional, se evita el problema de sobreestimación de las relaciones asociado al uso de una única fuente de información. Por lo tanto, en la presente investigación se recogieron dos medidas diferentes de rendimiento: el rendimiento percibido por los miembros y el rendimiento percibido por los líderes.

El rendimiento del equipo se evaluó mediante 2 ítems, uno de ellos fue seleccionado y adaptado de la escala *Group performance scale* (Jehn et al., 1999): “¿Cómo cree usted que su equipo realiza el trabajo?”. El otro ítem es el que sigue: “¿Cuál es la calidad del trabajo que realiza su equipo?”. Ambos presentaban una escala de respuesta tipo Likert de 5 puntos (1. Muy mal; 5. Muy bien). La respuesta a estos ítems fue proporcionada por los miembros del equipo, así como por el director de cada oficina.

Para probar las hipótesis del estudio, el rendimiento percibido por los miembros fue operacionalizado por medio de la agregación de las puntuaciones individuales de los miembros del equipo siguiendo un modelo de consenso con cambio de referente. De esta forma, fue necesario demostrar un grado de acuerdo intra-grupal suficiente en las puntuaciones en la escala. Se procedió al cálculo del índice *AD*. En el presente caso, de nuevo la escala de respuesta es de cinco puntos. Por tanto, el valor criterio para interpretar los valores de este índice es $5/6 = 0.83$. El valor *AD* promedio para el rendimiento percibido por los miembros fue .31 ($DT = .20$) en Tiempo 3. De esta forma, se concluyó que las puntuaciones de los participantes en esta escala podían ser agregadas a nivel de equipo. Los resultados de los ANOVAs indicaron un adecuado nivel de diferenciación entre equipos ($F(56,178) = 2.16, p < .01$), apoyando la validez de esta medida agregada. El coeficiente alfa de Cronbach de la escala de rendimiento percibido por los miembros medida en Tiempo 3 fue .89 a nivel individual y .90 con las medidas agregadas a nivel de equipo. Para la escala rendimiento percibido por el líder, el coeficiente alfa de Cronbach en Tiempo 3 fue .78.

Variables control

La antigüedad de los equipos y el tamaño real de los equipos fueron medidos en Tiempo 1 y se utilizaron como variables control. Investigaciones previas han mostrado de forma consistente que el tamaño del equipo afecta a las dinámicas grupales y al rendimiento (Brewer y Kramer, 1986; Smith et al., 1994). Un equipo más grande puede tener mayores recursos cognitivos a su disposición (Haleblian y Finkelstein, 1991), sin embargo, a medida que crece el tamaño del equipo, mayor es el esfuerzo necesario para

coordinar y supervisar la conducta de los miembros (Smith et al., 1994). La antigüedad del equipo también puede afectar a los procesos y los resultados (Smith et al., 1994). Pfeffer (1983) señaló que el rendimiento sería mayor cuando los empleados han estado el tiempo suficiente como para solventar los problemas iniciales causados por la novedad y la falta de experiencia y han aprendido los procedimientos y las prácticas locales.

El tamaño del equipo fue operacionalizado como el número de personas que componen la oficina bancaria, incluyendo al director de la oficina. La antigüedad fue operacionalizada como el periodo de tiempo (meses) que los miembros del equipo han estado trabajando juntos. Dicha información fue proporcionada por los directores de las agencias a través de las siguientes preguntas: “¿Cuántas personas son miembros del equipo que usted dirige?”, y “¿Cuánto tiempo han trabajado juntos como equipo los miembros de su equipo actual?”.

5.5. ANÁLISIS DE DATOS

En el presente apartado se exponen los procedimientos utilizados para el análisis de los datos. Todos los análisis estadísticos implicados en el contraste de hipótesis han sido llevados a cabo a nivel de equipo.

5.5.1. Análisis preliminar de datos

En el análisis preliminar se calcularon los estadísticos descriptivos (media y desviación típica) de todas las variables cuantitativas. Además, se estimó la fiabilidad

(alfa de Cronbach) de cada una de las escalas utilizadas a nivel individual y con las medidas agregadas a nivel de equipo, a excepción de la escala de rendimiento percibido por el líder. Asimismo, con el fin de conocer el grado de relación entre las variables y el sentido de tal relación, se desarrollaron análisis estadísticos de correlación bivariada mediante el cálculo de coeficientes de correlación de Pearson (r_{xy}). Para la realización de estos análisis (estadísticos descriptivos, fiabilidad y correlaciones) se utilizó el programa SPSS 19.0.

En segundo lugar, en la presente investigación se realizó el test de Harman de Factor Único mediante el Análisis Factorial Confirmatorio -AFC- (Podsakoff, Mackencia, Lee y Podsakoff, 2003), utilizando el programa Lisrel 8.80 (Jöreskog y Sörbom, 2006). La finalidad de este análisis era evaluar la validez discriminante de los 5 constructos del estudio obtenidos de una misma fuente de información (los miembros del equipo): conflicto de tarea, conflicto relacional, reflexividad, afecto negativo y rendimiento percibido por los miembros (las variables fueron consideradas a nivel individual). Concretamente, utilizando los ítems de estas cinco escalas, se pusieron a prueba y se comparó el ajuste de dos modelos alternativos: un modelo de 5 factores en el que se estimaba las relaciones que cada ítem tiene con su escala correspondiente, y un modelo uni-factorial en el que todos los ítems saturaban en un único factor latente. Considerando que las 5 variables mencionadas presentaban altas correlaciones entre ellas, y que éstas se habían obtenido a través de medidas de autoinforme y a partir de la misma fuente de información (los miembros del equipo), cabía la posibilidad de que la varianza común contribuyera a sobreestimar las relaciones entre ellas. La premisa básica de esta prueba es que si hay una parte sustancial de varianza común entre las variables objeto de estudio, entonces un único factor emergerá del análisis que dará cuenta de una

buena parte de la covarianza entre las medidas. El AFC es una herramienta estadística que sirve para poner a prueba un modelo de estructura factorial previamente hipotetizado, evaluando su ajuste a los datos. Debido al reducido tamaño de la muestra, el método de estimación utilizado fue el de Máxima Verosimilitud Robusta (*Robust Maximum Likelihood*, RML). Este método corrige la falta de normalidad en el caso de que las variables se alejen de una distribución normal, ofreciendo el estadístico χ^2 Satorra-Bentler y la corrección de los índices de bondad de ajuste (IBAs) para una distribución no normal. Las matrices input del AFC fueron la matriz de covarianzas y la matriz asintótica de covarianzas.

Para evaluar el ajuste de los dos modelos puestos a prueba mediante AFC, se utilizó el índice $\chi^2_{\text{Satorra-Bentler}} / g.l.$ (grados de libertad). El test χ^2 (ji-cuadrado) es una prueba de la diferencia entre la matriz de covarianzas observada y la reproducida por el modelo especificado. Además, se utilizó el SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) y el índice RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) como medidas absolutas de ajuste; y como medidas de ajuste relativo el CFI (*Comparative Fit Index*) y el NNFI (*Non-Normed Fit Index*). Se han ofrecido diferentes criterios de interpretación para la ratio entre el test χ^2 dividido por sus grados de libertad (*g.l.*), con valores de corte que van desde 2 a 5 (Byrne, 1989; Carmines y McIver, 1981). Valores por debajo del punto de corte, indicarían que el modelo hipotetizado se ajusta a los datos. El índice SRMR es una medida de los residuales producidos por el modelo. Valores iguales o inferiores a .08 indican un ajuste aceptable, mientras que valores iguales o inferiores a .05 son indicadores de ajuste satisfactorio. En cuanto al RMSEA, es una medida de la discrepancia entre la matriz de covarianzas poblacional y la matriz de covarianzas reproducida a partir del modelo con los mejores parámetros posibles;

este último índice tiene en cuenta la parsimonia del modelo. Browne y Cudeck (1993) sugieren que un modelo con un índice RMSEA mayor que .10 indica un ajuste insatisfactorio; un valor igual o menor que .08 indica un ajuste razonable; mientras que valores por debajo de .05 indicarían un ajuste satisfactorio. Respecto al CFI, compara el ajuste de dos modelos: el modelo hipotetizado, y el modelo nulo o de independencia, en el que todas las relaciones entre variables son nulas. Los valores del CFI oscilan entre 0 y 1. Cuando el CFI toma valores por encima de 0.90 se considera que existe un ajuste razonable entre el modelo y los datos. A medida que el CFI se aproxima a 1.00 el ajuste es mejor. Finalmente, el NNFI también compara el ajuste del modelo hipotetizado con el ajuste del modelo nulo (modelo que asume que las variables implicadas son independientes), considerando la parsimonia del modelo hipotetizado. Valores superiores a .90 son considerados como un indicador de buen ajuste.

El ajuste de los dos modelos puestos a prueba (5 factores vs. uni-factorial) se comparó a través de la diferencia de χ^2 . Al tratarse de dos modelos anidados, la diferencia en los valores del estadístico χ^2 de ambos modelos, se distribuye siguiendo un modelo de probabilidad de χ^2 con grados de libertad igual a la diferencia en grados de libertad de los dos modelos. Por lo tanto, dicha comparación permite concluir sobre si la diferencia en el ajuste de ambos modelos es estadísticamente significativa. Además, para evaluar la diferencia de ajuste entre ambos modelos anidados, se consideró los índices de bondad de ajuste incrementales (o diferencias prácticas en ajuste). Diferentes criterios han sido propuestos para evaluar las diferencias prácticas en el ajuste de modelos alternativos. Por ejemplo, se ha sugerido que diferencias iguales o inferiores a .01 entre valores de NNFI (Δ NNFI; Widaman, 1985) y entre valores de CFI (Δ CFI;

Cheung y Rensvold, 2002), indican diferencias prácticas irrelevantes entre los modelos comparados.

El tratamiento que se hizo de los valores perdidos, se comenta a continuación. Es habitual que los paquetes estadísticos trabajen por defecto sólo con información completa (*listwise*), a pesar de esta práctica no es la más apropiada, ya que genera sesgos en los coeficientes de asociación y de correlación (Kalton y Kasprzyk, 1982). En esta tesis doctoral, sin embargo, los valores perdidos a nivel de equipo fueron imputados a través del método de estimación-maximización (EM) (Dempster, Laird y Rubin, 1977). Este método de imputación se desarrolla en dos pasos en un procedimiento iterativo de máxima verosimilitud. El primer paso, la estimación, consiste en encontrar la distribución para los datos perdidos en base a los valores conocidos para las variables observadas y los parámetros estimados. En el segundo paso, la maximización, consiste en sustituir los valores estimados para los valores perdidos en base a la distribución encontrada en el primer paso. Estos dos pasos son repetidos en un proceso iterativo hasta que los parámetros estimados no muestran un cambio notorio, es decir, cuando el valor de los parámetros no cambia entre dos iteraciones sucesivas. Previo a la imputación, se observó que en la muestra de 60 equipos participantes y a través los tres momentos temporales de recogida de información, la variable antigüedad en el equipo presentó un 3.3% de valores perdidos en Tiempo 1, la variable rendimiento percibido por los miembros presentó un 5% de valores perdidos en Tiempo 3, y la variable rendimiento percibido por el líder presentó un 11.6% de valores perdidos en Tiempo 3, no presentando omisiones las variables restantes del estudio.

5.5.2. Análisis de datos para la comprobación de las hipótesis del estudio.

Con el fin de poner a prueba las hipótesis de relaciones simples o efectos directos (hipótesis 1a, 2a, 3a, 4a, 1b, 2b, 3b, 4b, 7) en la presente tesis se desarrollaron modelos de ecuaciones estructurales con variables observadas, que se ajustaron mediante el programa LISREL 8.80 (Jöreskog y Sörbom, 2006). Atendiendo a la naturaleza de las variables, el input para el análisis fue la matriz de covarianzas de las variables a nivel de equipo, y el método de estimación utilizado fue máxima verosimilitud robusta. Dado que el conflicto de tarea y el conflicto relacional, así como el rendimiento percibido por los miembros y el rendimiento percibido por el líder, presentaban altas correlaciones, se liberó, por una parte, la covarianza entre los errores de las variables conflicto de tarea y conflicto relacional, y por otra, la covarianza entre los errores de las variables rendimiento percibido por el líder y rendimiento percibido por los miembros.

El método de análisis de modelos de ecuaciones estructurales tiene como ventaja que permite estimar simultáneamente las relaciones implicadas en un sistema de relaciones complejo. Para determinar la bondad de ajuste del modelo propuesto, y como sugieren Browne y Cudeck (1993) y Hu y Bentler (1999), se han utilizado diferentes índices con el fin de proporcionar una evaluación más completa del ajuste del modelo: el test ji-cuadrado escalado de Satorra-Bentler ($\chi^2_{\text{Satorra-Bentler}}$), el índice SRMR, el índice RMSEA, el CFI y el NNFI.

Valores no significativos del estadístico χ^2 indicarían que el modelo hipotetizado se ajusta a los datos. Las características de los índices SRMR, RMSEA, CFI y NNFI

han sido ofrecidas anteriormente cuando se presentó el procedimiento para evaluar la validez discriminante de los constructos del estudio mediante AFC.

Para poner a prueba las hipótesis de mediación (hipótesis 5a, 6a, 5b, 6b) se utilizó el método de significación conjunta (*Joint significance method*) propuesto por MacKinnon y colaboradores (MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West y Sheets, 2002; Taylor, MacKinnon y Tein, 2008). Este método, proporciona una potencia estadística satisfactoria e índices adecuados de error Tipo I (Taylor et al., 2008). El método de significación conjunta se basa en la definición de mediación ofrecida por James y Brett (1984). A diferencia de la aproximación de Kenny y colaboradores (Baron y Kenny, 1986; Judd y Kenny, 1981; Kenny, Kashi y Bolger, 1998), cuya conceptualización ha sido duramente criticada en los últimos años (James, Mulaik y Brett, 2006; LeBreton, Wu y Bing, 2009), el método de significación conjunta no requiere que la relación entre la variable predictora y la variable de resultado sea significativa. Y si bien este método fue propuesto para situaciones en las que existe un único mediador, puede ser fácilmente generalizado a situaciones en las que existe más de un mediador (MacKinnon, 2008; Taylor et al., 2008). La hipótesis nula que se contrasta es que la doble mediación propuesta no es significativa, por lo que rechazar la hipótesis nula implica encontrar evidencia de que existe tal efecto de mediación. Se rechaza la hipótesis nula cuando cada una de las tres relaciones implicadas es significativamente diferente de cero. Es decir, se confirma la doble mediación si los coeficientes de las relaciones implicadas (relación entre la variable independiente y el primer mediador, β_1 ; relación entre el primer y segundo mediador, β_2 ; y relación entre el segundo mediador y la variable dependiente, β_3) son estadísticamente significativos.

Del método de mediación conjunta cabe destacar su simplicidad (simplemente requiere poner a prueba la hipótesis nula para los tres coeficientes de regresión implicados) y su control del error Tipo I (Taylor et al., 2008), así como su mayor potencia para detectar una mediación en comparación con el procedimiento de Baron y Kenny (MacKinnon et al., 2002). Puesto que las tres relaciones implicadas en la cadena de mediación deben ser significativas para que el efecto mediado sea significativo, la probabilidad de rechazar la hipótesis nula es igual al producto de probabilidades de rechazar la hipótesis nula de los coeficientes individualmente. Por lo tanto, su error Tipo I no debería exceder el nivel nominal de .05. De manera consistente con esta suposición, MacKinnon y colaboradores (2002) encontraron que el test de significación conjunta controló bien el error Tipo I y poseía una buena potencia estadística.

De acuerdo con Taylor y colaboradores (2008), la consistencia de los resultados obtenidos con el método de significación conjunta para mediaciones simples y dobles mediaciones, sugiere que el método de significación conjunta puede aplicarse para poner a prueba cadenas de mediación de mayor longitud. Por lo tanto, en esta tesis doctoral se empleará también este método para poner a prueba las hipótesis de triple mediación (hipótesis 8a y 8b).

Finalmente, para poder concluir si las vías de mediación propuestas (en el caso de confirmarse) implican procesos de doble y triple mediación completa, se puso a prueba un modelo de mediación parcial alternativo que incluyó, además de las relaciones hipotetizadas, la relación directa entre la intensidad de la falla demográfica edad-género y las dos medidas de rendimiento. El ajuste de ambos modelos, modelo de mediación completa (modelo propuesto) y modelo de mediación parcial (modelo

alternativo), se comparó a través de la diferencia entre las χ^2 de los dos modelos y la consideración de los índices de ajuste evaluados (SRMR, RMSEA, CFI y NNFI). Si la diferencia de χ^2 entre ambos modelos no es significativa se seleccionará el modelo de mediación completa frente al modelo de mediación parcial de acuerdo con el principio de parsimonia.



CAPÍTULO VI
RESULTADOS

6.1. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS, CORRELACIONES Y FIABILIDAD

La Tabla 1 proporciona las medias, las desviaciones típicas, y las correlaciones entre las variables del estudio. Tal como se observa en la tabla, la intensidad de la falla demográfica edad-género correlaciona positivamente con el conflicto relacional; mientras que el conflicto relacional correlaciona positivamente con el afecto negativo colectivo. El afecto negativo colectivo correlaciona negativamente con la reflexividad grupal y con el rendimiento percibido por el líder. Por otra parte, no se observa correlación significativa entre la intensidad de la falla demográfica edad-género y el conflicto de tarea, el cual correlaciona negativamente con la reflexividad grupal. Finalmente, la reflexividad grupal correlaciona positivamente con el rendimiento percibido por los miembros. Estos resultados, no obstante, deben ser interpretados con cautela. El coeficiente de correlación de Pearson asume normalidad bivariada de las dos variables implicadas en la correlación (X e Y), siendo sensible frente a variables cuya distribución se aleja de la normalidad, como ocurre con la variable conflicto de tarea de este estudio. En la comprobación de las hipótesis con modelos de ecuaciones estructurales, el método de estimación utilizado, como se ha mencionado anteriormente, fue máxima verosimilitud robusta, cuyas estimaciones no se ven alteradas por el incumplimiento de este supuesto.

Tabla 1.

Medias, desviaciones típicas y correlaciones entre las variables incluidas en el estudio.

	<i>Rango</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Tamaño del equipo (T1)	3-10	5.18	1.32								
2. Antigüedad del equipo (T1)	0-300	34	47.9	.15							
3. Intensidad Falla (T1)	0-1	.02	.07	.23*	.161						
4. Conflicto relacional (T2)	1-5	1.74	.74	.001	.181	.282*					
5. Conflicto de tarea (T2)	1-5	2.17	.56	.067	.119	.168	.770**				
6. Afecto negativo colectivo (T2)	1-5	3	.60	.101	.035	.071	.521**	.443**			
7. Reflexividad grupal (T2)	1-5	3.88	.76	-.019	-.117	-.119	-.667**	-.714**	-.546**		
8. Rendimiento percibido líder (T3)	1-5	4.03	.42	.043	.109	-.248*	-.250*	-.247*	-.337**	-.207	
9. Rendimiento percibido miembros (T3)	1-5	4.24	.38	.020	-.054	-.108	-.240*	-.375**	-.156	-.388**	.480**

6.2. ANÁLISIS FACTORIAL

Tal como se ha comentado anteriormente, con el fin de evaluar la validez discriminante de las medidas obtenidas de una misma fuente de información (miembros del equipo) se realizó el test de Harman de Factor Único mediante el AFC, incluyendo los ítems de las variables mediadoras (conflicto de tarea, conflicto relacional, reflexividad y afecto negativo) y los ítems de la escala de rendimiento percibido por los miembros. El modelo de 5 factores hipotetizado (en el que se estimaba las relaciones de cada ítem con su factor correspondiente) mostró un ajuste aceptable a los datos ($\chi^2_{\text{Satorra-Bentler}} = 592.46$, $g.l. = 220$, $p < .01$; $\chi^2_{\text{Satorra-Bentler}}/g.l. = 2.7$; SRMR = .08; RMSEA = .09; CFI = .95; NNFI = .94). Además, todos los ítems presentaron saturaciones factoriales estadísticamente significativas en sus correspondientes factores ($p < .05$).

Se comparó el ajuste del modelo de 5 factores con un modelo uni-factorial en la que los ítems de las 5 escalas consideradas saturaban en un único factor. El modelo uni-factorial presentó los siguientes índices de bondad de ajuste: $\chi^2_{\text{Satorra-Bentler}} = 1495.83$, $g.l. = 152$, $p < .01$; $\chi^2_{\text{Satorra-Bentler}}/g.l. = 9.8$; SRMR = .14; RMSEA = .21; CFI = .80; NNFI = .78. Los resultados indicaron que la diferencia entre los valores del estadístico $\chi^2_{\text{Satorra-Bentler}}$ de ambos modelos resultó significativa ($\Delta\chi^2_{\text{Satorra-Bentler}} = 903.37$, $\Delta g.l. = 68$, $p < .01$) y que el modelo con una estructura uni-factorial presentaba peor ajuste que el modelo con la estructura factorial de 5 factores. Tal como se observa en la Tabla 2, a excepción del RMSEA, cuyo valor es ligeramente superior al punto de corte .08, todos los índices de bondad de ajuste calculados fueron satisfactorios para el modelo de 5 factores, mientras que los índices para el modelo uni-factorial no alcanzaron los valores

que indican un ajuste aceptable. Además, los índices de bondad de ajuste incrementales indican diferencias prácticas relevantes en la comparación del ajuste de los modelos ($\Delta\text{CFI} = .15$, $\Delta\text{NNFI} = .16$), señalando igualmente al modelo de 5 factores como la mejor solución factorial. Estos resultados ponen de manifiesto la adecuada diferenciación entre las variables implicadas en el modelo, y aportan evidencia de la validez discriminante de las escalas utilizadas.

Tabla 2

Comparación del ajuste de los modelos uni-factorial y de cinco factores.

	χ^2 Satorra-						
	Bentler/ <i>g.l.</i>	SRMR	RMSEA	CFI	NNFI	ΔCFI	ΔNNFI
Modelo uni-factorial	9.8	.14	.21	.80	.78		
Modelo de 5 factores	2.7	.08	.09	.95	.94	.15	.16
Valores de corte	≤ 2 a 5	$\leq .08$	$\leq .08$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\leq .01$	$\leq .01$

6.3. COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

El modelo de mediación completa, puesto a prueba mediante modelos de ecuaciones estructurales, mostró un excelente ajuste a los datos ($\chi^2_{\text{Satorra-Bentler}} = 11.32$, $g.l. = 10$, $p > .05$; RMSEA = .04; NNFI = .98; CFI = .99; SRMR = .05). Todos los parámetros estimados fueron estadísticamente significativos y presentaron el signo esperado, exceptuando la relación entre la reflexividad grupal y el rendimiento percibido por el líder, y la relación entre el afecto negativo colectivo y el rendimiento percibido por los miembros (ver Figura 5) que no resultaron estadísticamente significativas. A continuación comentamos en detalle los resultados de este modelo en relación con cada una de las hipótesis del estudio.

6.3.1. Vía afectiva en la influencia de las fallas demográficas sobre el rendimiento de los equipos

La intensidad de la falla demográfica basada en la edad-género de los miembros de los equipos presentó una relación positiva y significativa con el conflicto relacional ($\beta_1 = 2.98$, $p < .05$), apoyando la hipótesis 1a de nuestro estudio. Por otra parte, el conflicto relacional presentó una relación positiva y significativa con el afecto negativo colectivo ($\beta_2 = .42$, $p < .01$), apoyando la hipótesis 2a. El afecto negativo colectivo presentó una relación negativa y significativa con el rendimiento percibido por el líder ($\beta_{3a} = -.22$, $p < .01$), respaldando la hipótesis 3a. Finalmente, el afecto negativo colectivo, no estuvo significativamente relacionado con el rendimiento percibido por los

miembros ($\beta_{3b} = .05, p > .05$), no ofreciendo apoyo a la hipótesis 4a de nuestro estudio (ver Figura 5).

6.3.2. Vía relacionada con la tarea en la influencia de las fallas demográficas sobre el rendimiento de los equipos

Atendiendo a la vía relacionada con la tarea, la intensidad de la falla demográfica edad-género presentó una relación positiva y significativa con el conflicto de tarea ($\beta_1 = 1.35, p < .05$), apoyando la hipótesis 1b. A su vez, el conflicto de tarea presentó una relación negativa y significativa con la reflexividad grupal ($\beta_2 = -.78, p < .01$), ofreciendo apoyo para la hipótesis 2b. La reflexividad grupal no mostró relación significativa con el rendimiento percibido por el líder ($\beta_{3a} = .02, p > .05$), lo cual no respaldó la hipótesis 3b de nuestro estudio. Finalmente, la reflexividad grupal presentó una relación positiva y significativa con el rendimiento percibido por los miembros ($\beta_{3b} = .21, p < .01$), apoyando la hipótesis 4b de nuestro estudio (ver Figura 5).

6.3.3. Vía mixta en la influencia de las fallas demográficas sobre el rendimiento de los equipos

Tal como ya se ha comentado, la intensidad de la falla demográfica basada en la edad-género de los miembros de los equipos presentó una relación positiva y significativa con el conflicto relacional ($\beta_1 = 2.98, p < .05$), apoyando la hipótesis 1a de nuestro estudio. Por otra parte, el conflicto relacional presentó una relación positiva y significativa con el afecto negativo colectivo ($\beta_2 = .42, p < .01$), apoyando la hipótesis

2a. Además, el afecto negativo colectivo presentó una relación negativa y significativa con la reflexividad grupal ($\beta_3 = -.36, p < .01$), apoyando la hipótesis 7. Y tal como se ha señalado en el apartado anterior, la reflexividad grupal no mostró relación con el rendimiento percibido por el líder ($\beta_{4a} = .02, p > .05$), lo cual no respaldó la hipótesis 3b, pero sí presentó una relación positiva y significativa con el rendimiento percibido por los miembros ($\beta_{4b} = .21, p < .01$), apoyando la hipótesis 4b de nuestro estudio (ver Figura 5).

6.3.4. Procesos de doble y triple mediación en las vías de influencia del modelo

Tal como se ha comentado anteriormente, para poner a prueba las relaciones de doble y triple mediación hipotetizadas se utilizó el método de significación conjunta (MacKinnon et al., 2002; Taylor et al., 2008) (ver apartado 5.5.2. del capítulo V). De acuerdo con este método, existe evidencia que apoya la mediación si cada uno de los coeficientes implicados, tres para la doble mediación ($X \rightarrow M_1 \rightarrow M_2 \rightarrow Y$, donde las relaciones entre variables adyacentes son estimadas por $\beta_1, \beta_2, \beta_3$, respectivamente) y cuatro para la triple mediación ($X \rightarrow M_1 \rightarrow M_2 \rightarrow M_3 \rightarrow Y$, donde las relaciones entre variables adyacentes son estimadas por $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$, respectivamente) es significativamente distinto de cero. Según los resultados obtenidos (ver Figura 5), de las seis secuencias de mediación que implica el modelo (dos para cada una de las tres vías de influencia debido a que hay dos indicadores de rendimiento del equipo), existe evidencia empírica que apoya una secuencia de mediación para la vía afectiva, otra para la vía relacionada con la tarea, y otra para la vía mixta. Concretamente, en la vía afectiva, los resultados apoyan que el conflicto relacional y el afecto negativo colectivo

median la relación entre la intensidad de la falla demográfica edad-género y el rendimiento percibido por el líder (hipótesis 5a). El efecto indirecto estimado ($\beta_1 * \beta_2 * \beta_{3a} = 2.98 * .42 * (-.22)$) fue igual a $-.28$. Sin embargo, no se obtuvo apoyo para la hipótesis 6a, es decir, la vía afectiva de mediación no se confirma para el rendimiento percibido por los miembros. En la vía relacionada con la tarea, los resultados apoyan que el conflicto de tarea y la reflexividad grupal median la relación entre la intensidad de la falla demográfica edad-género y el rendimiento percibido por los miembros (hipótesis 6b). El efecto indirecto estimado ($\beta_1 * \beta_2 * \beta_{3b} = 1.35 * (-.78) * .21$) fue igual a $-.22$. Sin embargo, no se obtuvo apoyo para la hipótesis 5b, es decir, la vía de mediación relacionada con la tarea no recibe apoyo empírico para el rendimiento percibido por el líder. Finalmente, en la vía mixta los resultados apoyan que el conflicto relacional, el afecto negativo colectivo y la reflexividad grupal median la relación entre la intensidad de la falla demográfica edad-género y el rendimiento percibido por los miembros (hipótesis 8b). El efecto indirecto estimado ($\beta_1 * \beta_2 * \beta_3 * \beta_{4b} = 2.98 * .42 * (-.36) * .21$) fue igual a $-.09$. No se obtuvo, sin embargo, apoyo para la hipótesis 8a, es decir, la vía de mixta de mediación no se confirma para el rendimiento percibido por el líder.

Con el fin de poner a prueba la hipótesis de mediación completa (en el caso de las vías de mediación que resultaron ser significativas), el modelo de mediación completa fue comparado con un modelo alternativo de mediación parcial, el cual incluye la relación directa entre la intensidad de la falla demográfica edad-género y las dos medidas de rendimiento. Este modelo alternativo de mediación parcial, presentó también un excelente ajuste a los datos ($\chi^2_{\text{Satorra-Bentler}} = 6,83, g.l. = 8, p > .05$; RMSEA = 0; NNFI = 1.01, CFI = 1.00; SRMR = .03), sin embargo, la diferencia entre sus

correspondientes estadísticos χ^2 Satorra-Bentler no resultó significativa ($\Delta\chi^2_{\text{Satorra-Bentler}} = 4.49$, $\Delta g.l. = 2$, $p > .05$). En base a este resultado, considerando además que los índices de ajuste del modelo de mediación completa indicaban un ajuste satisfactorio (ej., RMSEA = .04; NNFI = .98; CFI = .99), y de acuerdo al principio de parsimonia, se seleccionó el modelo de medicación completa frente al modelo de mediación parcial.

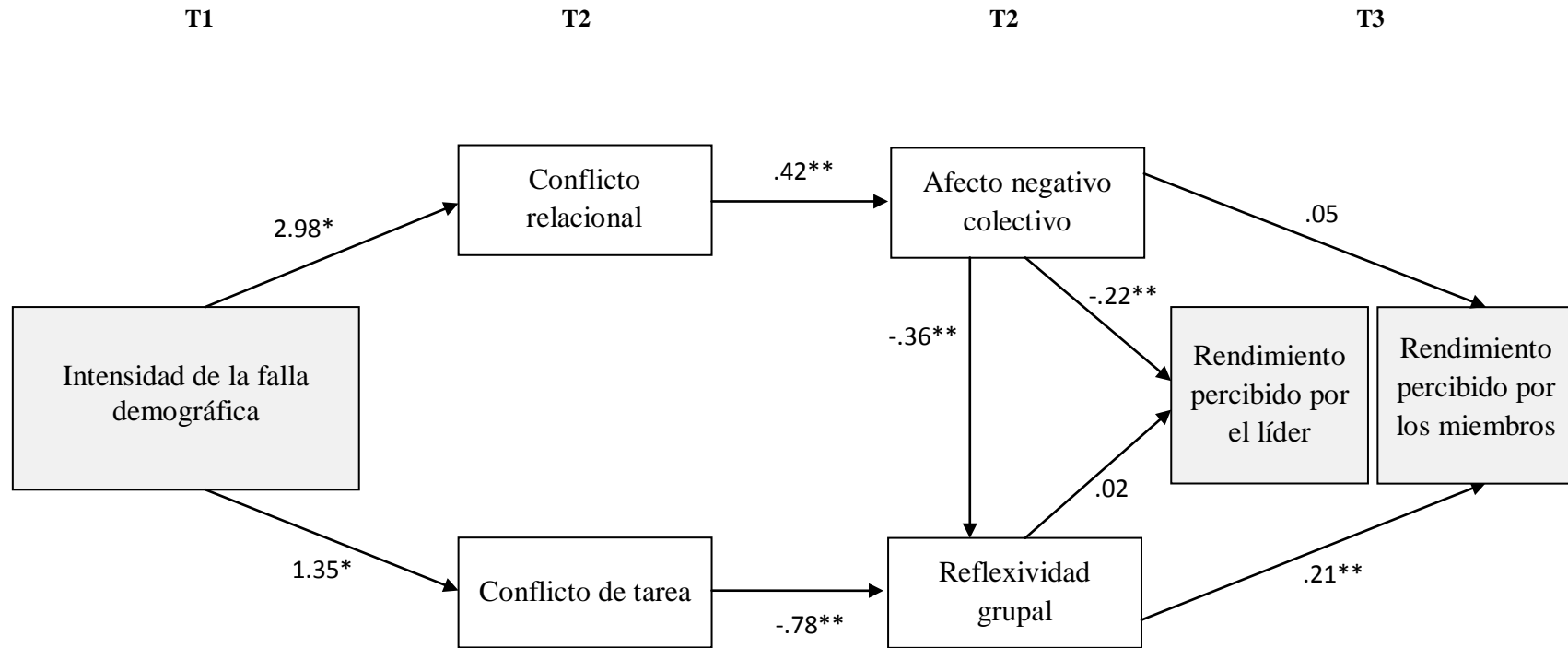


Figura 5. Estimación de los parámetros estandarizados incluidos en el modelo.

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$ (contraste unilateral).



CAPÍTULO VII
DISCUSIÓN

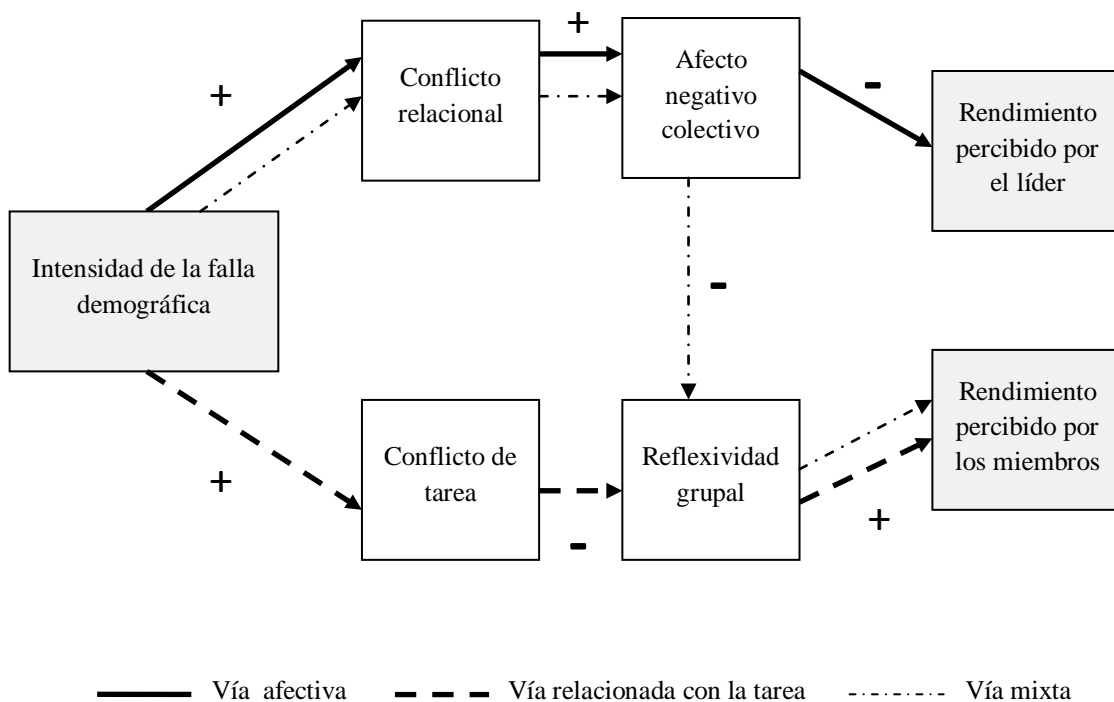
El presente capítulo ofrece una discusión de los resultados obtenidos. Además, también se exponen las implicaciones teóricas y prácticas, las limitaciones y las conclusiones que se derivan de esta tesis doctoral.

El objetivo general de esta tesis era proponer y contrastar empíricamente un modelo estructural que examinara el papel mediador de ciertos procesos y estados emergentes en la relación entre las fallas demográficas y el rendimiento de los equipos de trabajo. Varios argumentos apoyaron la importancia de este estudio. En primer lugar, la tendencia en las organizaciones a sustituir las estructuras basadas en individuos por estructuras basadas en equipos, convierte a los equipos de trabajo en una unidad estructural fundamental y, por lo tanto, se requiere de un mayor número de investigaciones que examinen los factores que influyen en su desempeño y efectividad. Factores como la diversidad de su composición demográfica, cuya influencia sobre los procesos y resultados de los equipos ha sido evidenciada por múltiples investigaciones desde hace ya varias décadas (ver por ejemplo, Williams y O'Reilly, 1998). En segundo lugar, el objetivo de la tesis doctoral se enmarca en una prometedora aproximación al estudio de la diversidad demográfica de los equipos de trabajo. A diferencia de las investigaciones tradicionales sobre diversidad, donde se examinaba solo un atributo demográfico de los miembros del equipo, en el estudio de las fallas demográficas se examinan múltiples atributos de forma simultánea. Y esto es importante porque existen evidencias de que las fallas demográficas influyen sobre los procesos grupales y los resultados de los equipos, y que dicha influencia no puede ser capturada examinando la distribución de un único atributo (Bezrukova, Thatcher y Jehn, 2007; Lau y Murnighan, 2005). Finalmente, el modelo propuesto en esta tesis doctoral examina el papel mediador de diferentes procesos y estados de los equipos, lo que permite arrojar luz y

más detalle sobre los mecanismos implicados en la traslación de la influencia negativa de la intensidad de las fallas demográficas sobre el rendimiento de los equipos de trabajo. Es más, desde un punto de vista aplicado, el conocimiento generado puede sugerir estrategias para atenuar los efectos disfuncionales de las fallas demográficas.

Los principales resultados obtenidos se encuentran sintetizados en la Figura 6.

Figura 6. Resumen de resultados



En relación con las variables que conforman la vía afectiva del modelo, los resultados muestran una relación positiva y significativa entre la intensidad de la falla demográfica edad-género y el conflicto relacional, el cual se halla a su vez significativa

y positivamente relacionado con el afecto negativo colectivo. El afecto negativo colectivo, por su parte, está negativa y significativamente relacionado con el rendimiento percibido por el líder. Por lo tanto, los resultados señalan que la relación entre la intensidad de la falla demográfica edad-género y el rendimiento percibido por el líder se encuentra mediada por el conflicto relacional y el afecto negativo colectivo (**objetivo 1**) y que el tipo de mediación es completa (**objetivo 4**). De tal modo que esta tesis indica que el conflicto relacional y el afecto negativo colectivo son variables fundamentales para comprender la influencia de la intensidad de las fallas demográficas sobre el rendimiento percibido por el líder del equipo. El afecto negativo colectivo, sin embargo, no estuvo significativamente relacionado con el rendimiento percibido por los miembros. Consecuentemente, no es posible afirmar que la relación entre la intensidad de la falla demográfica edad-género y el rendimiento percibido por los miembros se encuentra, como sugiere esta vía, mediada por el conflicto relacional y el afecto negativo colectivo.

En relación con las variables que conforman la vía relacionada con la tarea, los resultados muestran que existe una relación positiva y significativa entre la intensidad de la falla demográfica edad-género y el conflicto de tarea, que a su vez está negativa y significativamente relacionado con la reflexividad grupal. La reflexividad grupal, por su parte, se relaciona positiva y significativamente con el rendimiento percibido por los miembros. De tal modo que los resultados señalan que la relación entre la intensidad de la falla demográfica edad-género y el rendimiento percibido por los miembros se encuentra mediada por el conflicto de tarea y la reflexividad grupal (**objetivo 2**) y que el tipo de mediación es completa (**objetivo 4**). Por lo tanto, esta tesis muestra que el conflicto de tarea y la reflexividad grupal son procesos fundamentales para comprender

la influencia de las fallas demográficas sobre el rendimiento percibido por los miembros. La reflexividad grupal, sin embargo, no estuvo relacionada significativamente con el rendimiento percibido por el líder. Consecuentemente, no es posible afirmar que la relación entre la intensidad de la falla demográfica edad-género y el rendimiento percibido por el líder se encuentra, como sugiere esta vía, mediada por el conflicto de tarea y la reflexividad grupal.

Finalmente, en relación con las variables que conforman la vía mixta, los resultados señalan que la relación entre la intensidad de la falla demográfica edad-género y el rendimiento percibido por los miembros se encuentra mediada por estas variables: el conflicto relacional, el afecto negativo colectivo y la reflexividad grupal (**objetivo 3**). Y que dicha mediación es completa (**objetivo 4**). Por lo tanto, a diferencia de la vía afectiva, en la que no pudo establecerse una relación indirecta entre la intensidad de la falla demográfica edad-género y el rendimiento percibido por los miembros, en la vía mixta sí se observa esta relación. No obstante, no es posible afirmar que la relación entre la intensidad de las fallas demográficas y el rendimiento percibido por el líder se encuentra mediada por el conflicto relacional, el afecto negativo colectivo y la reflexividad grupal. Como se ha señalado ya, cuando se describían las relaciones que conforman la vía relacionada con la tarea, la reflexividad grupal no estuvo significativamente relacionada con el rendimiento percibido por el líder.

De acuerdo con estos resultados, se observa una influencia de la falla demográfica edad-género tanto sobre el rendimiento percibido por el líder como sobre el rendimiento percibido por los miembros, si bien siguiendo vías diferentes: la influencia indirecta sobre el rendimiento percibido por los miembros se da tanto a través de la vía

relacionada con la tarea como a través de la vía mixta; mientras que la influencia indirecta de la intensidad de la falla demográfica edad-género sobre el rendimiento percibido por el líder, se da únicamente a través de la vía afectiva.

Una posible explicación para estos resultados se encuentra, por una parte, en la naturaleza dinámica de los procesos de equipo y la perspectiva de miembros y líderes en la evaluación del rendimiento y, por otra parte, en que la influencia de los procesos grupales y de los estados afectivos pueden tener un alcance diferente en las evaluaciones sobre el rendimiento. Los procesos de equipo, como la reflexividad grupal, capturan cómo los miembros combinan sus recursos individuales, coordinan sus conocimientos, habilidades y esfuerzos para resolver una tarea (Kozlowski y Ilgen, 2006). Las repetidas interacciones entre los individuos que toman parte en los procesos, sin embargo, tienden a regularizarse, de tal modo que ciertas estructuras compartidas y estados emergentes cristalizan (Kozlowski y Ilgen, 2006). Esto ofrece a los miembros del equipo una percepción sobre el rendimiento del proceso que les sirve de guía en subsiguientes interacciones (Kozlowski y Ilgen, 2006) y, en suma, les retroalimenta sobre su desempeño. De manera que los miembros de los equipos percibirán una mayor conexión entre procesos y resultados que los líderes de los equipos, cuyas percepciones sobre el rendimiento habitualmente se encontrarán más desligadas de procesos específicos como la reflexividad grupal entre los miembros. Ahora bien, la percepción sobre el rendimiento de los líderes sí es probable que se vea influenciada por los estados afectivos colectivos. En primer lugar, a través de los mismos mecanismos que explican la emergencia del afecto colectivo desde el afecto individual de cada miembro del equipo (p.ej., contagio emocional, interacción social), podría explicarse cómo el estado de ánimo negativo colectivo se 'contagia' también al líder del equipo. Y en segundo

lugar, la tendencia a la congruencia entre nuestros afectos y nuestros juicios y recuerdos (George y Brief, 1996), ayudaría a explicar por qué los líderes con un estado de ánimo negativo evalúan peor el rendimiento de su equipo.

Los argumentos presentados arriba, sin embargo, son tentativos y requieren, por tanto, de una mayor investigación empírica en torno a la influencia de las fallas demográficas sobre el rendimiento de los equipos tal como es valorado por diferentes informantes y/o diferentes indicadores del rendimiento.

7.1. IMPLICACIONES TEÓRICAS

Esta tesis doctoral establece una relación indirecta negativa entre la intensidad de la falla basada en la edad y el género y el rendimiento de los equipos de trabajo. Estos resultados son coherentes con los planteamientos teóricos iniciales realizados por Lau y Murnighan (1998) respecto a los efectos de las fallas demográficas sobre el rendimiento, así como con diferentes estudios empíricos en los que se ha encontrado que la intensidad de las fallas demográficas conducen a un menor nivel de rendimiento de los equipos de trabajo (p.ej. Barkema y Shvyrkov, 2007; Bezrukova et al., 2007; Choi y Sy, 2010; Jehn y Bezrukova, 2010; Li y Hambrick, 2005). Por otra parte, considerando que la falla basada en la edad y el género, como se ha mencionado anteriormente, pertenece al tipo de fallas basadas en atributos demográficos perceptibles a simple vista, la relación negativa entre esta falla y el rendimiento hallada en esta tesis doctoral es congruente además con las predicciones que realizan algunos autores (p.ej., Bezrukova et al., 2009; Hutzschenreuter y Horstkotte, 2013; Molleman, 2005) respecto

a la influencia negativa de este tipo de fallas demográficas sobre el rendimiento de los equipos. Además, atendiendo al tipo de subgrupos que la falla edad-género define, subgrupos basados en la identidad, la relación negativa entre la falla edad-género y el rendimiento obtenida en esta tesis doctoral, también es congruente con las predicciones que Carton y Cummings (2012) realizan con respecto a los efectos disfuncionales de este tipo de subgrupos, predicciones que posteriormente fueron apoyadas por los resultados de un estudio empírico (i.e., Carton y Cummings, 2013). No obstante, conviene señalar también que las predicciones que algunos autores realizan, basándose en estas tipologías, en relación con la naturaleza de la influencia de las fallas demográficas sobre el rendimiento—positiva para las fallas demográficas informacionales y negativa para las fallas demográficas basadas en categorías sociales (p.ej., Bezrukova et al., 2009; Carton y Cummings, 2013; Hutzschenreuter y Horstkotte, 2013)—requieren de un mayor número de investigaciones. Como se ha mencionado en la introducción general, una clasificación muy similar ya fue empleada en las investigaciones tradicionales de la diversidad, no pudiendo arrojar luz sobre la inconsistencia de resultados observada. En la actualidad, además, en el estudio de las fallas demográficas resulta imposible sacar conclusiones sólidas respecto a la validez de estas tipologías para pronosticar si la influencia de una determinada falla demográfica va a ser negativo o positiva. Y esto es debido a que en la mayoría de estudios sobre fallas demográficas se ha investigado la alineación de múltiples y diferentes atributos demográficos sin una consistencia en la combinación de los atributos examinados (Thatcher y Patel, 2012). Es más, basándose en la tipología que diferencia entre fallas basadas en atributos demográficos perceptibles a simple vista y fallas demográficas informacionales, ya existen ciertos resultados inconsistentes. Por ejemplo, en relación con la influencia de fallas demográficas clasificadas como informacionales, mientras

algunos estudios han encontrado que tienen una influencia positiva sobre el rendimiento (Hutzschenreuter y Horstkotte, 2013), otros han encontrado que tienen una influencia negativa (Bezrukova, et al., 2012), y otros en cambio no encuentran relación alguna entre este tipo de fallas demográficas y el rendimiento grupal (Bezrukova et al., 2009).

En relación con los efectos de las fallas demográficas sobre el rendimiento a largo del tiempo, en la literatura se podría identificar dos líneas contrapuestas con respecto a la perdurabilidad de sus efectos. En la primera línea se argumenta que la tensión existente entre los subgrupos que define una falla demográfica puede disminuir con el tiempo debido a que las diferencias entre los miembros disminuyen a medida que éstos interactúan (Thatcher y Patel, 2011). En coherencia con esta argumentación, Barkema y Shvyrkov (2007) hallaron en un estudio de equipos de alta dirección que cuando estos equipos habían existido durante un largo periodo de tiempo, los efectos negativos asociados a la intensidad de las fallas demográficas experimentaban una significativa disminución. En la segunda línea se sugiere, sin embargo, que los procesos descritos por Lau y Murnighan (1998), los crecientes conflictos y tensiones que se derivan de las fallas demográficas, no harán más que intensificar la falla demográfica, impidiendo que los subgrupos superen sus diferencias (Barkema y Shvyrkov, 2007). En apoyo a esta argumentación, Li y Hambrick (2005) encontraron que la relación positiva de las fallas demográficas con el conflicto grupal (de tarea y relación) y la desintegración conductual no disminuyó a medida que los miembros de los equipos pasaron más tiempos juntos. En apoyo a esta argumentación, los resultados de esta tesis doctoral, indican cierta perdurabilidad en los efectos de las fallas demográficas sobre el rendimiento de los equipos de trabajo, ya que la antigüedad promedio de los miembros en sus respectivos equipos observada en la presente investigación es alta ($M = 34$

meses; $DT = 47.9$). Es más, la relación entre la intensidad de la falla demográfica edad-genero con los procesos, estados emergentes y rendimiento se examinan a lo largo del tiempo, es decir, a través de tres momentos diferentes, con intervalos temporales que van de seis meses a un año. Se requiere, por lo tanto, que futuras investigaciones profundicen en el estudio de la formación y evolución de los subgrupos que las fallas definen (Thatcher y Patel, 2012), así como en el estudio de la influencia de la intensidad de las fallas demográficas a lo largo del tiempo (Thatcher y Patel, 2011).

En correspondencia con las teorías que predicen la formación de subgrupos en los equipos con atributos demográficos alineados (teoría de la identidad social, teoría de la categorización del yo y paradigma de la similitud-atracción) y en correspondencia también con las predicciones de la teoría de la distintividad óptima con respecto a las relaciones entre endogrupos y exogrupos en los equipos, esta tesis doctoral pone de manifiesto que la intensidad de la falla demográfica latente edad-género se relaciona con mayores niveles de conflicto relacional y de tarea en los equipos. Por lo tanto, esta tesis doctoral se suma a las investigaciones que señalan el potencial de las fallas demográficas latentes en los equipos como predictoras del conflicto intra-grupo (Bezrukova et al., 2007; Choi y Sy, 2010; Li y Hambrick, 2005; Molleman, 2005). El conflicto relacional y de tarea habían sido identificados en investigaciones anteriores como procesos mediadores en la relación entre las fallas demográficas y el rendimiento de los equipos de trabajo (p.ej., Choi y Sy, 2010; Li y Hambrick, 2005). Asimismo, el reciente meta-análisis de Thatcher y Patel (2011) muestra una sólida evidencia empírica en relación con rol mediador de estos procesos en la relación negativa entre la intensidad de las fallas demográficas y el rendimiento. Sin embargo, diversos autores señalaron la necesidad de examinar nuevos mediadores. Como señalan Choi y Sy

(2010), en la investigación de los efectos de las fallas demográficas, se requiere profundizar en los mecanismos subyacentes que dan forma a los efectos del conflicto relacional y del conflicto de tarea sobre los procesos y resultados de equipos. Por lo tanto, una de las principales contribuciones teóricas de esta tesis doctoral es detallar los mecanismos de mediación implicados en la relación entre las fallas demográficas y el rendimiento, más allá del rol mediador del conflicto relacional y del conflicto de tarea.

En esta tesis doctoral se proponen tres vías de mediación cualitativamente diferentes en base a las variables implicadas, aunque todas ellas llevan a la misma relación indirecta negativa entre las fallas demográficas y el rendimiento. En una primera vía, identificada como la vía afectiva, se encuentran como mediadores el conflicto relacional y el afecto negativo colectivo. Según esta vía de mediación, cuando en un equipo de trabajo existe, en base a la edad y el género de los miembros, una falla demográfica de elevada intensidad, el intercambio de información entre los subgrupos que define la falla demográfica puede ser mal interpretado, de forma que las sugerencias y comentarios que provienen de un subgrupo sean percibidos por otro subgrupo como malintencionados (Bartel, 2001; Lau y Murnighan, 2005). Estas malas interpretaciones conducen a los miembros de un subgrupo a realizar atribuciones negativas de los miembros de los otros subgrupos, lo que incrementa las incompatibilidades interpersonales existentes entre ellos y la probabilidad de que surjan conflictos relacionales en el equipo (Jehn, 1997). El conflicto relacional constituye un suceso laboral estresante y, a menos que los miembros del equipo dispongan de las habilidades y recursos necesarios para lidiar con él, frecuentemente se manifestará en sentimientos negativos de tensión y frustración (Sessa, 1996; Baron, 1984) que, a través de mecanismos como el contagio emocional o la interacción social, emergerán a nivel

colectivo (Kelly y Barsade, 2001). Dicho estado de afecto negativo colectivo que deviene de los conflictos relacionales en el equipo, debido a la congruencia entre estado de ánimo y juicio, a la congruencia entre estado de ánimo y recuerdo y a los efectos del estado de ánimo sobre las atribuciones, produce que en el equipo se realice un menor esfuerzo inicial y una elección menos adecuada de los objetivos de trabajo (motivación distal; George y Brief, 1996). Y no solo esto, también lleva a establecer objetivos menos exigentes y a infravalorar los progresos que realiza el equipo (motivación próxima; George y Brief, 1996). De manera que, en última instancia, en los equipos con un estado de afecto negativo colectivo, el rendimiento será menor, influyendo negativamente, por tanto, sobre la percepción del líder respecto a la calidad del trabajo del equipo.

En una segunda vía, identificada como la vía relacionada con la tarea, tenemos como mediadores el conflicto de tarea y la reflexividad grupal. Según esta vía de mediación, el apoyo psicológico encontrado dentro de los subgrupos que define la intensidad de la falla edad-género proporciona a los miembros de un subgrupo la confianza para exponer sus puntos de vista, incluso cuando van en contra de los puntos de vista expuestos por los miembros de otro subgrupo (Pickett et al., 2002). Es más, el deseo de preservar su distintividad lleva a cada subgrupo a defender sus perspectivas y opiniones sobre las tareas, y a mostrar cierta oposición a los planteamientos provenientes de otros subgrupos (Brewer, 1991). Por lo tanto, en los equipos con una falla edad-género de elevada intensidad se producirá un mayor número de conflictos relacionados con la tarea. El conflicto de tarea, desde una perspectiva del procesamiento de la información, sobrecarga mentalmente a los individuos (Carnevale y Probst, 1998; De Dreu y Weingart, 2003), de manera que es probable que procesos de equipo cognitivamente exigentes como la reflexividad grupal se vean afectados, debido a que

los esfuerzos cognitivos son dirigidos a lidiar con el conflicto de tarea. La reflexividad grupal, sin embargo, influye favorablemente sobre la calidad del trabajo que realizan los equipos, ya que al discutir abierta y colectivamente acerca de los errores cometidos y los problemas de rendimiento, pueden considerarse diferentes soluciones y cursos de acción, y encontrar maneras más efectivas de llevar a cabo la tarea grupal (Schippers, 2003).

Por último, los resultados de este estudio sugieren una tercera vía de mediación (la vía mixta). Según esta vía de mediación, la división del equipo que resulta de la falla edad-género tiene como resultado una mayor toma de conciencia, por parte de los miembros del equipo, de las incompatibilidades interpersonales que tienen con los miembros que pertenecen a un subgrupo diferente del suyo. Esto da lugar a un mayor número de conflictos relacionales en el equipo y, por lo tanto, a que los miembros en el equipo desarrollen y compartan un estado de afecto negativo que emerge a nivel de equipo. Efectivamente, en la vía mixta vía, al igual que en la vía afectiva, encontramos como mediadores al conflicto relacional y al afecto negativo colectivo. Sin embargo, en la vía mixta el afecto negativo colectivo también influye indirectamente sobre el rendimiento a través de la reflexividad grupal. Según esta vía, el menor nivel de tolerancia interpersonal de los individuos con estados de afecto negativo y su tendencia a culpabilizar a los demás por cualquier problema en el equipo (Alicke, 2000; Berkowitz, 1990), atenta contra la seguridad psicológica requerida para discutir de forma abierta y respetuosa y, por tanto, conduce a los miembros del equipo a evitar la reflexión grupal, la cual, como se ha mencionado ya, se relaciona con mayores niveles de rendimiento en el equipo. Por lo tanto, en la vía mixta, la influencia negativa de la intensidad de la falla edad-género sobre la percepción de los miembros respecto a la

calidad del trabajo que realizan, se produce, además de a través del conflicto relacional y el afecto negativo colectivo, a través de la reflexividad grupal.

En suma, la contrastación empírica del modelo presentado en esta tesis doctoral, a través de las tres vías de mediación que examina, contribuye a mejorar nuestra comprensión de la influencia de las fallas demográficas sobre el rendimiento y a extender las explicaciones en torno a cómo se relacionan las fallas demográficas y el rendimiento de los equipos de trabajo.

Otra contribución de esta tesis doctoral se relaciona con el debate en torno a las consecuencias del conflicto. Los estudios clásicos no han mostrado acuerdo en los efectos que para el equipo y la organización tiene el conflicto intra-grupo: algunos encontraron efectos positivos y otros efectos negativos (Gladstein, 1984; Schwenk y Cosier, 1993). En consecuencia y con la intención de dar respuesta a estos resultados contradictorios, estudios posteriores han optado por investigar el conflicto teniendo en cuenta su naturaleza multidimensional. Si bien existe un mayor acuerdo en cuanto a la influencia negativa del conflicto relacional sobre el bienestar y la eficacia de los equipos (Amason, 1996; De Dreu y Van de Vliert, 1997; De Dreu y Van Vianen, 2001; De Dreu y Weingart, 2003; Jehn, 1995, 1997; Jehn y Mannix, 2001), los estudios sobre los efectos del conflicto de tarea sobre el rendimiento del equipo tampoco parecen clarificar si el papel del conflicto de tarea es funcional o disfuncional (Martínez-Moreno, 2012). Mientras algunos estudios lo consideran como un elemento indispensable para el buen rendimiento del equipo (DeChurch y Marks, 2001; Jehn, 1995, 1997; Jehn et al., 1999; Jehn y Mannix, 2001), otros sugieren que tiene los mismos efectos negativos que el conflicto de relación (ver meta-análisis de De Dreu y Weingart, 2003) y otros en cambio

no encuentran relación alguna entre el conflicto de tarea y el rendimiento grupal (ver meta-análisis de De Wit, Greer y Jehn, 2012). Los resultados de esta tesis doctoral indican que los dos tipos de conflicto, relacional y de tarea, son disfuncionales. En lo que respecta al conflicto relacional, nuestros resultados señalan que éste se encuentra, por una parte, negativa e indirectamente relacionado con el rendimiento percibido por el líder a través del afecto negativo colectivo, y por otra, negativa e indirectamente relacionado con el rendimiento percibido por los miembros a través de la reflexividad grupal. Y en cuanto al conflicto de tarea, de acuerdo con nuestros resultados, éste se encuentra negativa e indirectamente relacionado con el rendimiento percibido por los miembros también a través de la reflexividad grupal. Así pues, nuestros resultados sugieren una posibilidad que ha sido raramente considerada en otros estudios (p.ej., Li y Hambrick, 2005): que la relación entre el conflicto de tarea y el rendimiento de los equipos es una relación mediada. Futuros estudios habrán de tener en cuenta este modelo de relación para mejorar nuestra comprensión de la relación entre el conflicto de tarea y el rendimiento de los equipos de trabajo.

7.2. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Los resultados de la presente tesis doctoral evidencian la influencia de la falla demográfica edad-género sobre los equipos de trabajo. La intensidad de las fallas en base al género y la edad de los miembros conduce a un aumento del conflicto relacional y de tarea y del afecto negativo del equipo, así como a una menor reflexividad grupal; todo ello produce una disminución del rendimiento de los equipos de trabajo. Una implicación práctica de estos resultados concierne a los directivos que gestionan la

composición de los equipos de trabajo. En este sentido, los citados directivos podrían influir sobre la configuración de la composición de los equipos para limitar la posibilidad de que se formaran subgrupos homogéneos respecto a la edad y el género. Por ejemplo, a la hora de formar los equipos pueden servirse de la noción de que las configuraciones de la diversidad demográfica donde hay distribuciones bimodales en unos atributos (p. ej., el género) y distribuciones uniformes en otros atributos (p. ej., la edad), probablemente darán lugar a fallas demográficas de una intensidad más débil, puesto que hay pocas oportunidades de que se generen subgrupos en base al alineamiento de dos o más atributos, como la edad y el género de los miembros del equipo (Thatcher y Patel, 2011).

Los directores de equipos de trabajo no siempre pueden seleccionar o recolocar a los miembros de un equipo. En estos casos, otras estrategias pueden ser útiles para atenuar los efectos disfuncionales de las fallas demográficas. Los estudios existentes sugieren que el desarrollo de una identidad colectiva de equipo puede ayudar en este sentido (Jehn y Bezrukova, 2010). “Una intensa identificación con un grupo o equipo puede unir a los miembros entorno a objetivos mutuos y finalmente facilitar el desempeño del equipo” (Bezrukova et al., 2009, p. 47). Una manera sencilla para los directores de equipo de hacer emerger una identidad colectiva es a través de la creación de una estructura de recompensas basada en el cumplimiento de los objetivos del equipo (Li y Hambrick, 2005). Sin embargo, como muestra el trabajo de Rico, Sánchez-Manzanares, Antino y Lau (2012), para que esta estrategia sea verdaderamente efectiva, los directores deben, en primer lugar, identificar la falla demográfica presente en el equipo y a los miembros que componen cada subgrupo. Y, en segundo lugar, llevar a cabo una estrategia de *descategorización*, es decir, incrementar la percepción de los

atributos que se solapan entre los subgrupos, a la vez que se reduce la saliencia de la categorización previa en base a la dimensión o dimensiones objetivo (p.ej., la edad y el género), así como el contraste entre los subgrupos (Migdal, Hewstone y Mullen, 1998). Por ejemplo, como proponen Rico y colaboradores (2012), los directores de equipos pueden asignar a los miembros roles relacionados con la tarea que realiza el equipo que, de forma más o menos implícita, conduzcan a la interacción de miembros que, a priori, pertenecerían a subgrupos opuestos en base a procesos de categorización previos. Este nuevo rol asignado a cada miembro debe ser significativo para los individuos, de tal modo que establezca las bases para un nuevo proceso de categorización cuyo resultado sea una diferenciación en subgrupos menos evidente y una mayor complejidad para categorizar a los miembros como pertenecientes a un determinado subgrupo. Por lo tanto, en equipos con fallas demográficas basadas en la edad y el género de los miembros, a través de esta estrategia de descategorización se maximizaría los beneficios sobre el rendimiento de los equipos que tiene el desarrollo de una identidad colectiva de equipo (Rico et al., 2012).

Los resultados de la presente tesis doctoral indican además que la influencia del conflicto relacional y de tarea es disfuncional. Esto pone de manifiesto la importancia de entrenar a los directores de equipo en la gestión del conflicto. Esta recomendación es fundamental en el caso de organizaciones que incorporan nuevos miembros a sus equipos de forma poco planificada. Dicha política de incorporación puede favorecer la formación de fallas demográficas, con la consiguiente generación de conflicto intra-grupal. En estos casos, si los directores de equipo tuvieran el entrenamiento adecuado en gestión de conflictos, podrían contrarrestar las repercusiones afectivas y relacionadas con la tarea de ambos tipos de conflicto. Atendiendo a los resultados obtenidos, podrían

reducir los niveles de afecto negativo colectivo generado por el conflicto relacional, y mitigar los efectos disfuncionales del conflicto de tarea y del conflicto relacional (a través del afecto negativo colectivo) sobre la reflexividad grupal. De esta manera, mediante el desarrollo de competencias para la gestión del conflicto intra-grupal, los directores de los equipos podrían contribuir a mejorar el rendimiento de sus equipos de trabajo.

7.3. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

En este apartado se describen las limitaciones de este estudio. La exposición de dichas limitaciones permite delimitar más claramente el alcance de la evidencia empírica presentada, comprender mejor el significado de los resultados obtenidos, y establecer hasta dónde es posible su generalización a otros contextos y grupos de trabajo.

En primer lugar, relacionado con la generalización de los resultados, los objetivos de la presente tesis han sido examinados en equipos de trabajo pertenecientes a un ámbito específico: el sector bancario. Las oficinas bancarias presentan características organizacionales específicas que limitan la generalización de los resultados de la tesis a equipos de trabajo de otros sectores.

En segundo lugar, el uso de medidas de autoinforme como instrumento empleado para la recogida de datos, determina también el alcance de los resultados obtenidos. El uso de medidas de autoinforme plantea el problema de la varianza del método común, es decir, la varianza atribuible al método común de medida utilizado.

Sin embargo, es posible aportar algunos argumentos que rebajan la influencia de este aspecto a la hora de explicar los resultados obtenidos. Spector (1987) ha mostrado que los estudios que usan instrumentos adecuadamente desarrollados y estandarizados son resistentes a la varianza del método común. Además, recurrir a diseños con recogida de datos en distintos momentos temporales minimiza la influencia de la varianza del método común (Podsakoff et al., 2003; Spector, 1992). Finalmente, los procesos de agregación junto con el uso de diferentes escalas de respuesta puede disminuir el efecto de este factor. Además, se ha mitigado la influencia de la varianza del método común mediante el uso de varias fuentes de información. Si bien para las variables predictoras solo se usó un tipo de informante (los miembros del equipo) para las medidas de rendimiento se utilizó tanto a los miembros como a los directores de los equipos como fuentes de información.

En tercer lugar, no podemos deducir relaciones causales entre las variables consideradas debido a la naturaleza no experimental de nuestro estudio. Sin embargo, el uso de un diseño con recogida de datos en distintos momentos temporales ha permitido una mejor aproximación a las relaciones de causalidad estudiadas que la que se consigue utilizando diseños transversales (Arnau, 1995; Finkel, 1995). Además, la secuenciación temporal de las medidas se corresponde con su lugar en el modelo propuesto.

En cuarto lugar, dado que la duración del lapso temporal entre las distintas recogidas de datos no se estableció atendiendo a razones teóricas sólidas que justificaran tal elección (simplemente porque no existen), es posible que las relaciones observadas en el estudio se encuentren subestimadas (Mitchell y James, 2001). La elección de un

intervalo temporal de 6 meses entre Tiempo 1 y Tiempo 2, y de un intervalo temporal de 1 año entre Tiempo 2 y Tiempo 3 perseguía evitar los inconvenientes asociados al uso de períodos de tiempo demasiado cortos o largos. En el primer caso, el proceso subyacente podría no disponer del tiempo suficiente para completarse y, por tanto, los efectos esperados podrían no aparecer. En el segundo caso, se hace más probable que aparezcan nuevas variables que introduzcan confusión en los resultados.

Finalmente, la utilización de medidas subjetivas de rendimiento limitaría el alcance del estudio. Sería necesario confirmar los resultados obtenidos utilizando medidas más objetivas y adaptadas a los criterios de rendimiento de la organización.

7.4. CONCLUSIONES

En general, de los resultados obtenidos en la presente tesis puede extraerse las siguientes conclusiones:

1. La presente tesis subraya la importancia de examinar múltiples atributos demográficos de forma simultánea cuando se estudia los consecuentes de la composición en los equipos de trabajo. Asimismo, contribuye al estudio de las fallas demográficas en equipos de trabajo en contextos naturales de trabajo.

2. Esta tesis doctoral contribuye a comprender mejor cómo influyen las fallas demográficas sobre el rendimiento al ampliar el conocimiento de las variables mediadoras que trasladan sus efectos. En concreto, el conflicto intra-grupo (relacional y de tarea), el afecto negativo colectivo y la reflexividad grupal.

3. La intensidad de las fallas basadas en el género y la edad tiene una influencia negativa sobre el rendimiento de los equipos de trabajo. Esta influencia se produce a través de tres vías de influencia indirecta, denominadas aquí como vía afectiva, vía relacionada con la tarea y vía mixta. En la vía afectiva, la influencia de la falla edad-género sobre el rendimiento está mediada completamente por el conflicto relacional y el afecto negativo colectivo. En la vía relacionada con la tarea, la influencia de la falla edad-género sobre el rendimiento está mediada completamente por el conflicto de tarea y la reflexividad grupal. En la vía mixta la influencia de la falla edad-género sobre el rendimiento está mediada completamente por el conflicto relacional, el afecto negativo colectivo y la reflexividad grupal.

4. El abordaje de las preguntas de investigación planteadas en la tesis mediante un modelo de ecuaciones estructurales con medidas de las variables implicadas tomadas en momentos temporales diferentes, ha permitido un análisis más riguroso de las relaciones de influencia existentes entre la intensidad de las fallas demográficas, los mediadores hipotetizados, y sus consecuencias.



REFERENCIAS

- Alcover, C. M. Rico, R., y Gil, F. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del Psicólogo*, 32, 7–6.
- Alicke, M. D. (2000). Culpable control and the psychology of blame. *Psychological Bulletin*, 126, 556–574.
- 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*, 39, 123–148.
- Arnau, J., y Gómez, J. (1995). Diseños longitudinales en panel. En J. Arnau (Ed.), *Diseños longitudinales aplicados a las ciencias sociales y del comportamiento*. México: Limusa.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E., y Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, 28, 307–38.
- Bantel, K. A., y Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107–124.
- Barkema, H. G., y Shvyrkov, O. (2007). Does top management team diversity promote or hamper foreign expansion. *Strategic Management Journal*, 28, 663–680.

- Baron, R. A. (1984). Reducing organizational conflict: An incompatible response approach. *Journal of Applied Psychology, 69*, 272–279.
- Baron, R. M., y Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1173–1182.
- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F., y Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly, 45*, 802–836.
- Bartel, C. A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly, 46*, 379–413.
- Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*, 596–615.
- Berkowitz, L. (1990). On the formation and regulation of anger and aggression. A cognitive-neoassociationistic analysis. *American Psychologist, 45*, 494–503.
- Bezrukova, K., y Jehn, K. A. (2002, June). The effects of cross-level conflict: The moderating effects of conflict culture on the group faultlines–performance link. Trabajo presentado en la *Conference of the International Association for Conflict Management*, Salt Lake City, UT.

- Bezrukova, K., y Jehn, K. A. (2003). Examining ethnic faultlines in groups: A multimethod study of demographic alignment, leadership profiles, coalition formation, intersubgroup conflict, and group outcomes [Working paper]. Obtenido en http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=398220.
- Bezrukova, K., Jehn, K. A., Zanutto, E., y Thatcher, S. M. B. (2009). Do workgroup faultlines help or hurt? A moderated model of faultlines, team identification, and group performance. *Organization Science*, 20, 35–50.
- Bezrukova, K., Thatcher, S. M. B., y Jehn, K. A. (2007). Group heterogeneity and faultlines: Comparing alignment and dispersion theories of group composition. En K. J. Behfar & L. L. Thompson (Eds.), *Conflict in organizational groups: New directions in theory and practice* (pp. 57–92). Evanston, IL: Northwestern University Press.
- Bezrukova, K., Thatcher, S. M. B., Jehn, K. A., y Spell, C. S. (2012). The effects of alignments: Examining group faultlines, organizational cultures, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 97, 77–92.
- Bezrukova, K., y Uparna, J. (2009). Group splits and culture shifts: A new map of the creativity terrain. *Research on Managing Groups and Teams*, 12, 163–193.
- Bramel, D., y Friend, R. (1987). The Work Group and its Vicissitudes in Social and Industrial Psychology. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23, 233–253.

Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475–482.

Brewer, M. B. (1996). When contact is not enough: Social identity and intergroup cooperation. *International Journal of Intercultural Relations*, 20, 291–303.

Brewer, M. B., y Kramer, R. M. (1986). Choice behaviour in social dilemmas: Effects of social identity, group size and decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 543–549.

Brewer, M. B., Manzi, J. M., y Shaw, J. S. (1993). In-group identification as a function of depersonalization, distinctiveness, and status. *Psychological Science*, 4, 88–92.

Brown, K. G., y Kozlowski, S. W. (1999). Dispersion Theory: Moving beyond a dichotomous conceptualization of emergent organizational phenomena. Klein (Discussant) simposio “New perspectives on higher level phenomena in industrial/organizational psychology” presentado en el *Fourteenth Annual Meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology*, Atlanta G.A.

Browne, M. W., y Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. En K. Bollen y S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models* (pp. 136–162). Newbury Park, NJ: Sage.

- Bunderson, J. S., y Sutcliffe, K. A. (2002). Comparing alternate conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance. *Academy of Management Journal*, 45, 875–893.
- Burke, M. J., y Dunlap, W. P. (2002). Estimating interrater agreement with the average deviation index: A user's guide. *Organizational Research Methods*, 5, 159–172.
- Burke, M. J., Finkelstein, L. M., y Dusig, M. S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2, 49–68.
- Buunk, B. P., y Verhoeven, K. (1991). Companionship and support at work: A microanalysis of the stress-reducing features of social interaction. *Basic and Applied Social Psychology*, 12, 243–258.
- Byrne, B. M. (1989). *A primer of LISREL: Basic applications and programming for confirmatory factor analytic models* (pp. 122–135). Nueva York: Springer Verlag.
- Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm*. New York, NY: Academic Press.
- Byrne, D. E., Gerald L. C., y Worchel, P. (1966). The Effect of Economic Similarity-Dissimilarity as Determinants of Attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 220–224.

- Carmines, E. G., y McIver, J. P. (1981). Analyzing models with unobserved variable. *Analysis of Covariance Structures*. En G. W. Bohrnstedt & E. F. Borgatta (Eds.), *Social measurement: Current issues* (pp. 41–44). Beverly Hills: Sage.
- Carnevale, P. J., y Probst, T. M. (1998). Social values and social conflict in creative problem solving and categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, *74*, 1300–1309.
- Carter, S. M., y West, M. A. (1998). Reflexivity, effectiveness and mental health in BBC production teams. *Small Group Research*, *29*, 583–601.
- Carton, A. M., y Cummings, J. N. (2012). A theory of subgroups in work teams. *Academy of Management Review*, *37*, 441–470.
- Carton, A. M., y Cummings, J. N. (2013). The impact of subgroup type and subgroup configurational properties on work team performance. *Journal of Applied Psychology*, *98*, 732–758.
- Chan, D. (1998). Functional relationships among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, *83*, 234–246.
- Cheung, G. W., y Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing MI. *Structural Equation Modeling*, *9*, 235–55.

- Choi, J. N., y Sy, T. (2010). Group level organizational citizenship behavior: Effects of demographic faultlines and conflict in small work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1032–1054.
- Chung, Y., Shaw, J. B., y Jackson, S. E. (2006). *Faultline Index for groups, version 1.0: A guide for SAS users*. Piscataway, NJ: Rutgers University.
- Clark, L. A., y Watson, D. (1988). Mood and the mundane: Relations between daily life events and self-reported mood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 296–308.
- Cohen, S. G., y Ledford, G. E. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human Relations*, 47, 13–43.
- Cox, T. H., Jr., y Blakes, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5, 45–67.
- De Dreu C. K. W. (2002). Team innovation and team effectiveness: the importance of minority dissent and reflexivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2, 295–298.
- De Dreu, C. K. W., y Van Vianen, A. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309–328.

De Dreu, C. K. W., y Van de Vliert, E. (1997). *Using conflict in organizations*. London: Sage.

De Dreu, C. K. W., y Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance and team members' satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–749.

De Jong, B., y Elfring, T. (2010). How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort. *Academy of Management Journal*, 53, 535–549.

De Wit, F. R., Greer, L. L., y Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 360–390.

DeChurch, L. A., y Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12, 4–22.

Dempster, A. P., Laird, N. M., y Rubin, D. B. (1977). Maximum likelihood estimation from incomplete data via the EM algorithm (with discussion). *Journal of the Royal Statistical Society Series B*, 39, 1–38.

Drach-Zahavy, A., y Freund, A. (2007). Team effectiveness under stress: A structural contingency approach. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 423–450.

- Dunlap, W. P., Burke, M. J., y Smith-Crowe, K. (2003). Accurate test of statistical significance for r_{WG} and average deviation interrater agreement indexes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 356–362.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., y Bourgeois III, L.J. (1997). How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, 75, 77–85.
- Fernandez, J. P. (1991). *Managing a diverse workforce*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Finkel, S. E. (1995). *Causal Analysis With Panel Data*. Sage University Paper series on Quantitative Applications in the Social Sciences (pp. 07–105). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gamero, N., González-Romá, V., y Peiró, J. M. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams` affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 47–69.
- George, J. M., y Brief, A. P. (1996). Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation. *Research in Organizational Behavior*, 18, 75–109.
- Gibson, C., y Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48, 202–239.

- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32, 38–47.
- Gil, F., y García, M. (1993). *Grupos en las Organizaciones*. Eudema. [2ª. Versión (1996). Ed. Pirámide. Madrid].
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499–517.
- Goodman, P. S., Ravlin, E. C., y Schminke, M. (1987). Understanding groups in organizations. En B. Staw, & L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 121–173). Greenwich Ct.: JAI Press.
- Gratton, L., Voigt, A., y Erickson, T. J. (2007). Bridging faultlines in diverse teams. *MIT Sloan Management Review*, 48, 22–29.
- Greer, L. (2008). *Group composition and conflict* (Tesis doctoral inédita). Leiden University, Leiden, the Netherlands.
- Gruenfeld, D. H, Mannix, E. A., Williams, K. Y., y Neale, M. A. (1996). Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 1–15.

- Haleblian, J., y Finkelstein S. (1991). The effects of top management team size, and CEO dominance on performance in turbulent and stable environments. Trabajo presentado en el *Academy of Management Meeting*, Miami.
- Halevy, N. (2008). Team negotiation: Social, epistemic, economic, and psychological consequences of subgroup conflict. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, 1687–1702.
- Hambrick, D. C. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the "team" label. En B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 16, pp. 171–213). Greenwich, CT: JAI Press.
- Hammer, M., y Champy, J. A. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business Books.
- Harrison, D. A., y Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 1199 –1228.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., y Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: changing effects of surface and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45, 1029-1045.

- Hart, C. M., y Van Vugt, M. (2006). From fault line to group fission: Understanding membership changes in small groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 392–404.
- Hinds, P. J., y Mortensen, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: the moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science*, 16, 290–307.
- Hoegl, M., y Parboteeah, K. P. (2006). Team reflexivity in innovative projects. *R&D Management*, 36, 113–125.
- Hoffman, L. R. (1959). Homogeneity and member personality and its effect on group problem solving. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58, 27–32.
- Hoffman, L. R., y Maier, N. R. F. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62, 401–407.
- Hogg, M. A. (2006). Social identity theory. En P. J. Burke (Ed.), *Contemporary social psychological theories* (pp. 111–136). Palto Alto, CA: Stanford University Press.
- Homan, A. C., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., van Knippenberg, D., Ilgen, D. R., y van Kleef, G. A. (2008). Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intragroup differences, and performance of diverse work groups. *Academy of Management Journal*, 51, 1204–1222.

- Homan, A. C., van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., y De Dreu, C. K. W. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, *92*, 1189–1199.
- Horwitz, S. 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*, 987–1015.
- Hu, L., y Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, *6*, 1–55.
- Hutzschenreuter, T., y Horstkotte, J. (2013). Performance effects of top management team demographic faultlines in the process of product diversification. *Strategic Management Journal*, *34*, 704–726.
- Hyland, M. A. (1988). Motivational control theory: An integrative framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, *55*, 642–651.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., y Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From I-P-O models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, *56*, 517–544.

- Ilies, R., Dimotakis, N., y De Pater, I. E. (2010). Psychological and physiological reactions to high workloads: Implications for well-being. *Personnel Psychology*, *63*, 407–436.
- Ilies, R., Johnson, M., Judge, T., y Keeney, J. (2011). A within-individual study of interpersonal conflict as a work stressor: Dispositional and situational moderators. *Journal of Organizational Behavior*, *32*, 44–64.
- Ilies, R., Schwind, K. M., Wagner, D. T., Johnson, M., DeRue, D. S., y Ilgen, D. R. (2007). When can employees have a family life? The effects of daily workload and affect on work-family conflict and social activities at home. *Journal of Applied Psychology*, *92*, 1368–1379.
- Insko, C. A., Schopler, J., Hoyle, R., Dardis, G., y Graetz, K. (1990). Individual-group discontinuity as a function of fear and greed. *Journal of Personality and Social Psychology*, *58*, 68–79.
- Jackson, S. E. (1992). Team composition in organizational settings: Issues in managing a diverse work force. En Worchel, S., Wood, W. & Simpson, J. (Eds.), *Group Process and Productivity*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Jackson, S. E., Stone, V. K., y Alvarez, E. B. (1992). Socialization amidst diversity: The impact of demographics on work team old-timers and newcomers. En L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 15, pp. 45–109). Greenwich, CT: JAI.

- Jackson, S. E., Joshi, A., y Erhardt, N. L. (2003). Recent research on teams and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29, 801–830.
- James, L. R., y Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69, 307–321.
- James, L. R., Demaree R.G., y Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without responses bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85–98.
- James, L. R., Mulaik, S. A., y Brett, J. M. (2006). A tale of two methods. *Organizational Research Methods*, 9, 233–244.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223–238.
- 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 types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530–557.

- Jehn, K. A., y Bezrukova, K. (2010). The faultline activation process and the effects of activated faultlines on coalition formation, conflict, and group outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112, 24–42.
- Jehn, K. A., y Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238–251.
- Jehn, K. A., Northcraft, G., y Neale, M. A. (1998). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741–463.
- Johnston, W. B., y Packer, A. E. (1987). *Workforce 2000: Work and workers for the 21ST century*. Indianapolis, IN: Hudson Institute.
- Jöreskog, K. G., y Sörbom, D. (2006). *LISREL 8.80: Computer software*. Chicago: Scientific Software International.
- Joshi, A., Liao, H., y Roh, H. (2011). Bridging domains in workplace demography research: A review and reconceptualization. *Journal of Management*, 37, 521–552.
- Judd, C. M., y Kenny, D. A. (1981). Process analysis: Estimating mediation in treatment evaluations. *Evaluation Review*, 5, 602–619.

- Kalton, G., y Kasprzyk, D. (1982). "Imputing for Missing Survey Responses," *Proceedings of the Survey Research Methods Section* (pp. 22-31). Washington, D.C.: American Statistical Association.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.
- Kelly, J. R., y Barsade, S. G. (2001). Mood and emotion in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 99–130.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., y Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. En D. Gilbert, S. T. Fiske & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 1, pp. 233–265). New York: McGraw-Hill.
- Klein, H. J. (1989). An integrated control theory model of work motivation. *Academy of Management Review*, 104, 150–172.
- Klein, K. J., Conn, A. B., Smith, D. B., y Sorra, J. S. (2001). Is every one in agreement? An exploration of within-group agreement in employee perceptions of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3–16.
- Kozlowski, S. W. J., y Bell, B. (2003). Work groups and teams in organizations. En W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology* (pp. 333–375). Chichester: John Wiley & Sons.

- Kozlowski, S. W. J., y Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77–124.
- Lau, D. C., y Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23, 325–340.
- Lau, D. C., y Murnighan, J. K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48, 645–659.
- LeBreton, J. M., Wu, J., y Bing, M. N. (2009). The truth(s) on testing for mediation in the social and organizational sciences. En C. E. Lance & R. J. Vandenberg (Eds.), *Statistical and methodological myths and urban legends: Doctrine, verity, and fable in the organizational and social sciences* (pp. 109–144). New York: Routledge.
- Leonardelli, G. J., Pickett, C. L., y Brewer, M. B. (2010). Optimal distinctiveness theory: A framework for social identity, social cognition and intergroup relations. En M. P. Zanna & J. M. Olson (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 43, pp. 65–115). New York: Elsevier.
- Levine, J. M., y Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585–634.

- Li, J., y Hambrick, D. C. (2005). Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal*, 48, 794–813.
- Linnehan, F., Chrobot-Mason, D., y Konrad, A. M. (2006). Diversity attitudes and norms: The role of ethnic identity and relational demography. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 419–442.
- Loden, M., y Rosener, J. B. (1991). *Workforce America! Managing employee diversity as vital resource*. Burr Ridge, IL: Irwin.
- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to statistical mediation analyses*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- MacKinnon, D. P., Lockwood C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., y Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test the significance of mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7, 83–104.
- Mannix, E. A., y Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6, 31–55.
- Martínez-Moreno, E. (2012). *Análisis y gestión del conflicto intragrupal en equipos virtuales: un estudio longitudinal*. (Tesis doctoral inédita). Universitat de Valencia, València, España.

- Mayer, R. C, Davis, J. H., y Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734.
- McGrath, J., Berdahl, J., y Arrow, H. (1995). Traits, expectations, culture, and clout. In S. Jackson & M. Ruderman (Eds.), *Diversity in workteams* (pp. 47–68). Washington, DC: APA Books.
- Messick, D., y Massie, D. (1989). Intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 40, 45–81.
- Meyer, B., y Glenz, A. (2013). Team faultline measures: A computational comparison and a new approach to multiple subgroups. *Organizational Research Methods*, 16, 393–424.
- Meyer, B., Shemla, M., y Schermuly, C. C. (2011). Social category salience moderates the effect of diversity faultlines on information elaboration. *Small Group Research*, 42, 257–282.
- Migdal, M., Hewstone, M., y Mullen, B. (1998). The effects of crossed categorization on intergroup evaluations: A meta-analysis. *British Journal of Social Psychology*, 37, 303–324.
- Milliken F. J., y Martins L. L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402–33.

- Mitchel, T. R., y James, L. R. (2001). Building better theory: Time and the specification of when things happen. *Academy of Management Review*, 26, 530–547.
- Moldasch, M., y Weber W. G. (1998). The "three waves" of industrial group work: Historical reflections on current research on group work. *Human Relations*, 51, 347–388.
- Molleman, E. (2005). Diversity in demographic characteristics, abilities and personality traits: Do faultlines affect team functioning? *Group Decision and Negotiation*, 14, 173–193.
- Morrison, A. M. (1992). *The new leaders: Guidelines on leadership diversity in America*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Navarro, J., Quijano, S. D., Berger, R., y Meneses, R. (2011). Grupos en las organizaciones: herramientas básicas para gestionar la incertidumbre y ambigüedad crecientes. *Papeles del Psicólogo*, 32, 17–28.
- Nemeth, C. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological Review*, 93, 23–32.
- Nieva, V. F., y Gutek, B. A. (1980). Sex effects on evaluation. *Academy of Management Review*, 5, 267–276.

- Oakes, P. J. (1987). The salience of social categories. En J. C. Turner, M. A. Hogg, P. J. Oakes, S.D. Reicher & M. S. Wetherell (Eds.), *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Basil Blackwell.
- Oakes, P. J., Turner, J. C., y Haslam, S. A. (1991). Perceiving people as group members: The role of fit in the salience of social categorizations. *British Journal of Social Psychology*, 30, 125–144.
- Offermann, L. R., y Spiros, R. J. (2001). The science and practice of team development. *Academy of Management Journal*, 44, 376–392.
- O'Reilly, C. A. III, Caldwell, D. F., y Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21–37.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7, 615–631.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., y Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1–28.
- Peeters, M. C. W., Buunk, B. P., y Shaufeli, W. (1995). Social interactions, stressful events and negative affect at work: A micro-analytic approach. *European Journal of Social Psychology*, 25, 391–401.

- Peters, T. J., y Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1983). Organizational demography: Implications for management. En B. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour*, (Vol. 5, pp. 299–357). Greenwich, CT: JAI Press.
- Pickett, C. L., y Brewer, M. B. (2001). Assimilation and differentiation needs as motivational determinants of perceived in-group and out-group homogeneity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 341–348.
- Pickett, C. L., y Leonardelli, G. J. (2006). Using collective identities for assimilation and differentiation. En T. Postmes & J. Jetten (Eds.), *Individuality and the group: Advances in social identity* (pp. 56–73). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pickett, C. L., Silver, M. D., y Brewer, M. B. (2002). The impact of assimilation and differentiation needs on perceived group importance and judgments of ingroup size. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 546–558.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S., Lee, J., y Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.
- Polzer, J. T., Mannix, E. A., y Neale, M. A. (1998). Interest alignment and coalitions in multiparty negotiation. *Academy of Management Journal*, 41, 42–54.

- Ragins, B. R., y Gonzalez, J. A. (2003). Understanding diversity in organizations: getting a grip on a slippery construct. En J. Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The state of the science* (2nd Ed., pp. 125–163). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rico, R., Alcover, C. M., y Tabernero, C. (2010). Efectividad de los equipos de trabajo, una revisión de la última década de investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26, 47–71.
- Rico, R., Molleman, E., Sánchez-Manzanares, M., y Van der Vegt, G. S. (2007). The effects of diversity faultlines and team task autonomy on decision quality and social integration. *Journal of Management*, 33, 111–132.
- Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Antino, M., y Lau, D. (2012). Bridging team faultlines by combining task role assignment and goal structure strategies. *Journal of Applied Psychology*, 97, 407–420.
- Rogers, E. M., y Bhowmik, D. K. (1971). Homophily-heterophily: Relational concepts for communication research. *Public Opinion Quarterly*, 34, 523–538.
- Ros, J. A. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos*. (Tesis doctoral inédita). Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, España.

- Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. En L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 7, pp. 1–37). Greenwich, CT: JAI Press.
- Salas, E., Cooke, N. J., y Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork and team performance: discoveries and developments. *Human Factors*, 50, 540–547.
- Schippers, M. C. (2003). *Reflexivity in teams* (Tesis doctoral). Ridderkerk, The Netherlands: Ridderprint.
- Schwenk, C. R., y Cosier, R. A. (1993). Effects of consensus and devil's advocacy on strategic decision-making. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 126–139.
- Segura, S., y González-Romá, V. (2003). How do respondents construe ambiguous response formats of affect items? *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 956–968.
- Sessa, V. I. (1996). Using perspective taking to manage conflict and affect in teams. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 101–115.
- Shah, P. P., y Jehn, K. A. (1993). Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict, and task. *Group Decision and Negotiation*, 2, 149–166.

Shaw, J. B. (2004). The development and analysis of a measure of group faultlines. *Organizational Research Methods, 7*, 66–100.

Shrout, P. E., y Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods, 7*, 422–445.

Sims, D. E., Salas, E., y Burke, C. S. (2005). Promoting effective team performance through training. En S. A. Wheelan (Ed.), *The Handbook of Group Research and Practice* (pp. 407–425). Thousand Oaks, CA: Sage.

Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., O'Bannon, D. P., y Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly, 39*, 412–438.

Song, J. H., y Jin, S. M. (2009). Facilitators' priority of competency and field practice: A case study of Korean workforce development. *Work force Education Forum, 34*, 33–48.

Spector, P. E. (1987). Method variance as an artifact in self-reported affect and perceptions at work: Myth or significant problem. *Journal of Applied Psychology, 72*, 438–443.

Spector, P. E. (1992). A consideration of the validity and meaning of self-report measures of job conditions. En C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.),

International review of industrial and organizational psychology (pp. 123–151).
Chichester: Wiley.

Stasser, G., Stewart, D. D., y Wittenbaum, G. M. (1995). Expert roles and information exchange during discussion: The importance of knowing who knows what. *Journal of Experimental Social Psychology*, 57, 244–265.

Stevenson, W. B., Pearce, J. L., y Porter, L. W. (1985). The concept of “coalition” in organization theory and research. *Academy of Management Review*, 10, 256–268.

Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32, 29–55.

Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London, England: Academic Press.

Tajfel, H., y Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. En W. Austin & S. Worchel (Eds.), *Social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Chicago: Nelson.

Tajfel H., y Turner J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. En S. Worchel, & W. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7–24). Chicago: Nelson-Hall.

- Taylor A. B., MacKinnon D. P., y Tein J. Y. (2008). Tests of the three-path mediated effect. *Organizational Research Methods, 11*, 241–269.
- Tesluk, P., Mathieu, J. E., Zaccaro, S. J., y Marks, M. (1997). Task and aggregation issues in the analysis and assessment of team performance. En M. T. Brannick, E. Salas & C. Prince (Eds.), *Team Performance Assessment and Measurement: Theory, Methods, and Applications* (pp. 197–224). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- 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*, 217–241.
- Thatcher, S. M. B., y Patel, P. C. (2011). Demographic faultlines: A meta-analysis of the literature. *Journal of Applied Psychology, 96*, 1119–1139.
- Thatcher, S. M. B., y Patel, P. C. (2012). Group faultlines: a review, integration, and guide to future research. *Journal of Management, 38*, 969–1009.
- Thomas, R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review, 90*, 107–117.
- Thomas, R. R. (1991). *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total workforce by managing diversity*. New York: AMACOM.

- Tjosvold, D. (1991). *Team Organization: An enduring competitive advantage*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Tjosvold, D., Hui, C., y Yu, Z. (2003). Conflict management and task reflexivity for team in-role and extra-role performance in China. *International Journal of Conflict Management*, 14, 141–163.
- Trezzini, B. (2008). Probing the group faultline concept: An evaluation of measures of patterned multidimensional group diversity. *Quality and Quantity*, 42, 339–368.
- Triandis, H. C., Kurowski, L. L., y Gelfand, M. J. (1993). Workplace diversity. En H. C. Triandis, M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 769–827). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Tsui, A. S., y Gutek, B. A. (1999). *Demographic differences in organizations: Current research and future directions*. Lanham, MD: Lexington Books.
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. En H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup relations* (pp. 15–40). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Turner, J. C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group. *Advances in Group Processes*, 2, 77–121.

Turner, J. C., Brown, R. J., y Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European Journal of Social Psychology*, 9, 187–204.

Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., y Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: Self-categorization theory*. Oxford, UK: Blackwell.

van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., y Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008–1022.

van Knippenberg, D., y Schippers, C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541.

Vittengl, J. R., y Holt, C. S. (1998). A time-series diary study of mood and social interaction. *Motivation and Emotion*, 22, 255–275.

Wagner, W. G., Pfeffer, J., y O'Reilly, C. A. III. (1984). Organizational demography and turnover in top management groups. *Administrative Science Quarterly*, 29, 74–92.

Waldman, D. A., & Avolio, B. J. (1986). A meta-analysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 33–38.

- Walsh, J. P. (1988). Selectivity and selective perception: An investigation of managers' belief structures and information processing. *Academy of Management Journal*, 31, 873–896.
- Walton, E. J., y Dawson, S. (2001). Managers' perceptions of criteria of organizational effectiveness. *Journal of Management Studies*, 38, 173–199.
- Warr, P. B. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193–210.
- Watson, W. E., Kumar, K., y Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36, 590–602.
- Webber, S. S., y Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis. *Journal of Management*, 27, 141–62.
- West, M. A. (1996). Reflexivity and work group effectiveness: a conceptual integration. En West, M. A. (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 555–579). Chichester: John Wiley & Sons.
- West, M. A. (2000). Reflexivity, revolution and innovation in work teams. En M. Beyerlein, D. A. Johnson & S. T. Beyerlein (Eds.), *Product development teams* (pp. 1–29). Stamford, CT: JAI Press.

- West, M. A. (2001). The human team: basic motivations and innovations. En N. Anderson, D. S. Ones, H. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (pp. 270–88). London: Sage.
- Widaman, K. F. (1985). Hierarchically nested covariance structure models for multitrait-multimethod data. *Applied Psychological Measurement*, 9, 1–26.
- Williams, K. Y., y O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.
- Wright, B. M., Barker, J. R., Cordery, J. L., y Maue, B. E. (2003). The ideal participative state: A prelude to work group effectiveness. *Journal of Business and Management*, 9, 171–188.
- Zimmermann, A. (2011). Interpersonal relationships in transnational, virtual teams: Towards a configurational perspective. *International Journal of Management Reviews*, 13, 59–78.



ANEXO I
INSTRUMENTOS

CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS

A continuación le formulamos unas preguntas sobre datos demográficos. **La finalidad de estas preguntas es conocer algunas características referidas a la composición de su equipo de trabajo (proporción de varones y mujeres, y homogeneidad respecto a la edad), y poder comparar equipos con distintas características.** Ello nos permitirá saber si esas características están relacionadas con las experiencias laborales de los miembros de los equipos.

1. Indique su sexo: 1. Varón. 2. Mujer. ()

2. ¿En qué grupo de edad se sitúa usted? ()

1. Menor o igual a 35 años.

2. De 36 a 45 años

3. Igual o mayor a 46 años.

CONFLICTO RELACIONAL

Para contestar cada una de las preguntas que aparecen a continuación elija una de las siguientes alternativas de respuesta:

- Nunca 1
- Pocas veces 2
- Frecuencia media 3
- Bastantes veces 4
- Muchas veces 5

¿Con qué frecuencia...

1. surgen problemas personales entre los miembros de su equipo de trabajo?()
2. hay conflictos personales en su equipo de trabajo?()
3. la tensión entre los miembros de su equipo de trabajo sobrepasa los límites razonables?.....()
4. surgen conflictos emocionales entre los miembros de su equipo de trabajo?()

CONFLICTO DE TAREA

Para contestar cada una de las preguntas que aparecen a continuación elija una de las siguientes alternativas de respuesta:

- Nunca 1
Pocas veces 2
Frecuencia media 3
Bastantes veces 4
Muchas veces 5

¿Con qué frecuencia...

1. los miembros de su equipo tienen opiniones opuestas sobre el trabajo del equipo?.....()
2. en su equipo hay conflictos debidos a distintos puntos de vista sobre el contenido del trabajo?()
3. los miembros de su equipo de trabajo están en desacuerdo sobre las tareas a realizar por su equipo?.....()
4. los miembros de su equipo están en desacuerdo sobre quién debe hacer qué tareas?()
5. los miembros de su equipo están en desacuerdo sobre la forma de realizar una tarea grupal?()
6. en su equipo hay conflictos relacionados con la delegación de tareas?.....()

AFECTO NEGATIVO COLECTIVO

Por favor, indique **en qué medida su trabajo le ha hecho sentirse durante las últimas semanas como dice cada uno de los adjetivos que aparecen abajo**. Para contestar a cada adjetivo elija una de las siguientes alternativas de respuesta:

Nada 1

Poco 2

Nivel medio 3

Bastante 4

Mucho 5

1. Tenso/a()
2. Nervioso/a()
3. Ansioso/a()
4. Relajado/a.....()
5. Tranquilo/a.....()
6. Calmado/a.....()

REFLEXIVIDAD GRUPAL

Las afirmaciones que aparecen a continuación también se refieren a su equipo de trabajo. **¿Está usted de acuerdo con que cada una de esas afirmaciones describe lo que sucede en su equipo?** Para contestar a cada afirmación, escoja una de las siguientes alternativas de respuesta:

Totalmente en desacuerdo 1

Bastante en desacuerdo 2

Algo en desacuerdo 3

Algo de acuerdo 4

Bastante de acuerdo 5

Totalmente de acuerdo 6

En mi equipo de trabajo...

1. A menudo analizamos los métodos que usamos para realizar nuestro trabajo.....()
2. Con cierta regularidad revisamos si el equipo trabaja con eficacia.....()
3. Adaptamos nuestros objetivos si las circunstancias cambian.....()
4. A menudo revisamos la forma de comunicarnos.....()
5. A menudo revisamos nuestro enfoque para realizar el trabajo.....()

RENDIMIENTO DEL EQUIPO

Por favor, conteste cada una de las preguntas que aparecen a continuación escogiendo una de las siguientes alternativas de respuesta.

Muy mal 1

Mal 2

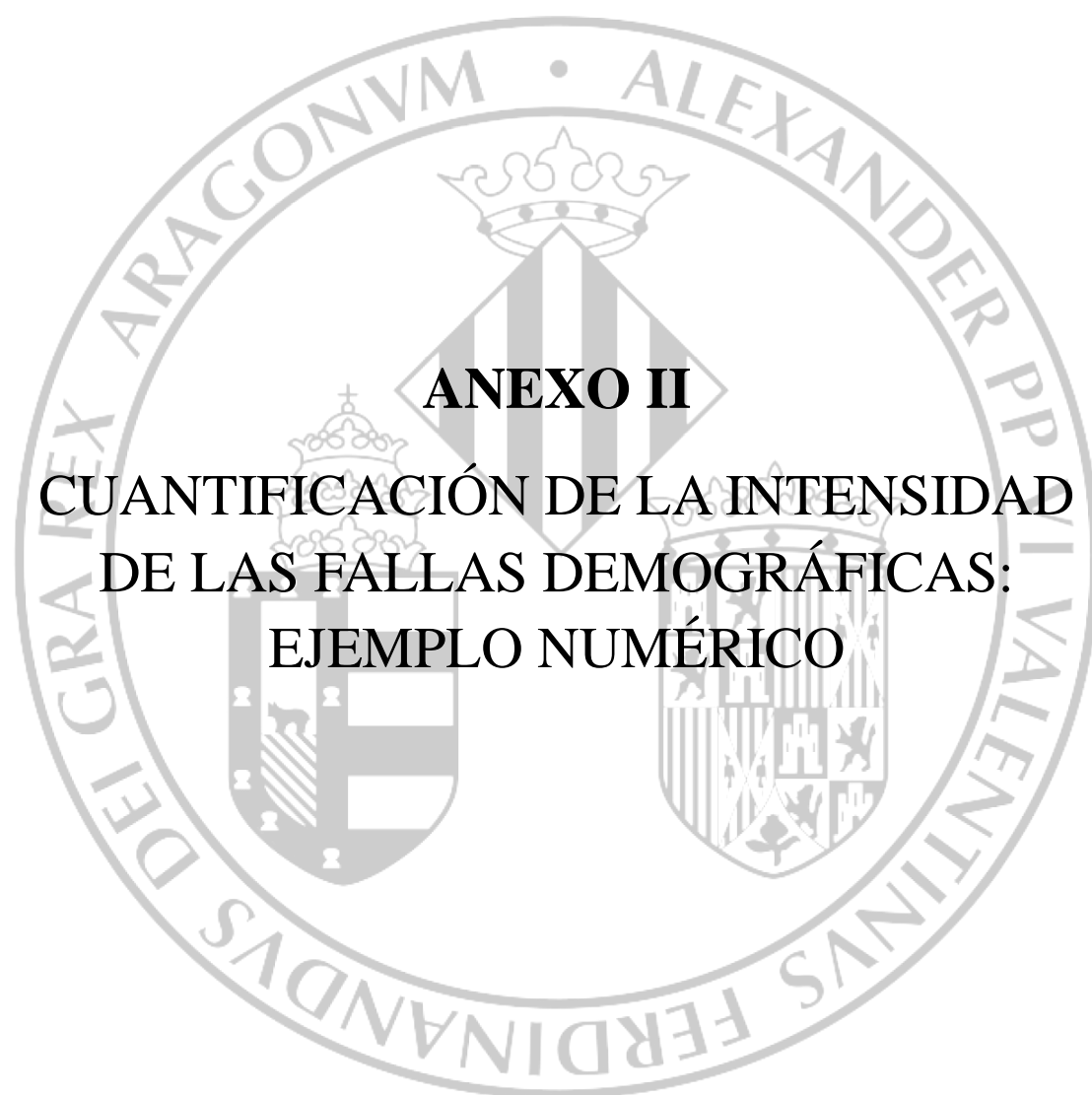
Regular 3

Bien 4

Muy bien 5

1. ¿Cómo cree usted que su equipo realiza el trabajo?()

2. ¿Cuál es la calidad del trabajo que realiza su equipo?.....()



ANEXO II

**CUANTIFICACIÓN DE LA INTENSIDAD
DE LAS FALLAS DEMOGRÁFICAS:
EJEMPLO NUMÉRICO**

Esta tesis doctoral responde al llamamiento realizado por varios investigadores en relación a la necesidad de examinar los efectos de las fallas grupales en contextos naturales de trabajo (Homan et al., 2008). El estudio de las implicaciones de las fallas demográficas en equipos de trabajo en contextos organizacionales naturales ha recibido una atención limitada debido quizás a la complejidad de capturar la intensidad de fallas demográficas experimentalmente no predeterminadas, y por lo tanto, sin líneas divisorias explícitas (Choi y Si, 2010). En este sentido, la aportación del trabajo de Shaw (2004) ha sido fundamental para progresar en la operacionalización y medición de las fallas demográficas en contextos organizacionales naturales. Concretamente, la medida de fallas grupales propuesta por Shaw (2004) refleja con exactitud la conceptualización original de fallas grupales de Lau y Murnighan (1998), y permite medir cuantitativamente la intensidad de una falla demográfica conceptualizada por el investigador, es decir, sin necesidad de que previamente haya sido experimentalmente predeterminada.

La medida de Shaw (2004) evalúa la intensidad de la falla en varios pasos que pueden resumirse del siguiente modo: (1) En primer lugar se definen subgrupos dentro del equipo en base a uno de los atributos demográficos examinados. (2) En segundo lugar, se evalúa el Alineamiento Interno (IA, *Internal Alignment*) de los Subgrupos, el cual se refiere a la “medida en la que los miembros de un subgrupo particular son similares los unos a los otros en los demás atributos examinados” (p. 72). (3) El Alineamiento Interno (IA) Promedio, es calculado como la media de los IA obtenidos para cada subgrupo. Sus valores oscilan entre 0 y 1, donde un valor más próximo a 1 indica mayor similitud entre los miembros de cada subgrupo en los demás atributos examinados. (4) En cuarto lugar, se evalúa el Alineamiento Entrecruzado de los

Subgrupos (CGAI, *Cross-Subgroup Alignment Index*), el cual se refiere al grado en el que los miembros de diferentes subgrupos son similares los unos a los otros en los demás atributos especificados. (5) El índice de Alineamiento Entrecruzado General (CGAI) se calcula como el sumatorio de los CGAI obtenidos para cada subgrupo. Sus valores oscilan entre 0 y 1, donde un valor más próximo a 1 indica mayor similitud entre los miembros de los diferentes subgrupos. (6) Finalmente, el alineamiento interno promedio (IA) y el índice de alineamiento entrecruzado general (CGAI) se combinan para calcular el valor de la intensidad de la falla demográfica (Faultline Strength, FLS) mediante la siguiente fórmula:

$$FLS = IA \times (1 - CGAI) \quad (1)$$

Por lo tanto, el valor de la intensidad de la falla (FLS) es alto cuando el valor del alineamiento interno promedio (IA) es alto y el valor del índice de alineamiento entrecruzado general (CGAI) es bajo. Esto es, cuanto mayor sea la similitud entre los miembros de cada subgrupo diferenciados en base a un atributo (p.ej., la raza), y menor sea la similitud entre los subgrupos (siguiendo con el ejemplo, las diferentes razas) en base a otro atributo (p.ej., nivel educativo), mayor será la intensidad de la falla demográfica en un grupo o equipo basada en dichos atributos. Como se ha señalado anteriormente, los valores de IA y CGAI solo pueden adoptar valores entre 0 y 1, por lo tanto, dada la fórmula para calcular la intensidad de las fallas demográficas, ésta solo ofrecerá valores que oscilen entre 0 y 1, donde un valor más próximo a 1 indica una mayor intensidad de la falla demográfica.

En esta tesis doctoral, como se ha señalado anteriormente, los atributos demográficos seleccionados para examinar los efectos de las fallas demográficas fueron la edad y el género de los miembros de los equipos. Concretamente se definieron tres subgrupos de edad en cada equipo: sujetos con una edad ≤ 35 años, sujetos con una edad entre 36-45 años y sujetos con una edad ≥ 46 años. Con el fin de calcular la intensidad de la falla demográfica que configuran los atributos seleccionados, se estimó el alineamiento interno (IA) y el índice de alineamiento entrecruzado (CGAI) en base al género de los miembros de los subgrupos de edad definidos en cada equipo.

A continuación se presenta un ejemplo numérico detallado del procedimiento para calcular la medida de Shaw de la intensidad de la falla demográfica (FLS). El procedimiento de cálculo se hará en base a los atributos examinados en el presente estudio, la edad y el género de los miembros del equipo, a partir de un equipo ficticio, compuesto por 5 miembros (4 hombres y 1 mujer), y cuya información detallada se encuentra en la Tabla 3.

Tabla 3

Descripción detallada (frecuencias observadas) de un equipo ficticio, para ejemplificar el cálculo de la intensidad de la falla demográfica.

Frecuencias observadas (O_{edadi})			
Edad	Género		n Subgrupos
	Hombre	Mujer	
≤ 35 años	$N_{\leq 35/h} = 1$	$N_{\leq 35/m} = 0$	$N_{\leq 35} = 1$
36-45 años	$N_{36-45/h} = 1$	$N_{36-45/m} = 1$	$N_{36-45} = 2$
≥ 46 años	$N_{\geq 46/h} = 2$	$N_{\geq 46/m} = 0$	$N_{\geq 46} = 2$

1. Identificación de los subgrupos dentro del equipo en base al atributo demográfico edad.

En este ejemplo, los subgrupos son definidos en base a la edad de los sujetos. De tal modo que quedan definidos 3 subgrupos: sujetos con edad igual o menor a 35 años ($N=1$); sujetos con edad entre 36 y 45 años ($N=2$); y sujetos con edad igual o mayor a 46 años ($N=2$).

2. Evaluación del alineamiento interno de los subgrupos de edad.

Para calcular el alineamiento interno (IA) de los tres subgrupos de edad en términos de género, es necesario comenzar calculando el alineamiento interno observado (IAobs) utilizando la siguiente fórmula (ver Shaw, 2004, p.72):

$$IA_{\text{edadi/género/obs}} = \sum \frac{(O_{\text{edadi}} - E_{\text{edadi}})^2}{E_{\text{edadi}}} \quad (2)$$

donde $IA_{\text{edadi/género/obs}}$ es el índice de alineamiento observado en uno de los subgrupos de edad a través de las categorías de género; O_{edadi} es el número observado de sujetos de dicho subgrupo de edad en una determinada categoría de género; y E_{edadi} es el número esperado de sujetos del subgrupo de edad en cuestión entre las diferentes categorías de género asumiendo una distribución aleatoria.

Para el cálculo de la ecuación 2 es necesario estimar previamente las frecuencias esperadas (E_{edadi}). La estimación de estos valores aparece en la Tabla 4.

Tabla 4

Frecuencias esperadas a partir de los datos del equipo ficticio, para ejemplificar el cálculo de la intensidad de la falla demográfica.

Frecuencias esperadas (E_{edadi})			
Edad	Género		n Subgrupos
	Hombre	Mujer	
≤ 35 años	0.5	0.5	$N_{\leq 35} = 1$
36-45 años	1	1	$N_{36-45} = 2$
≥ 46 años	1	1	$N_{\geq 46} = 2$

La aplicación de la ecuación 2 permite estimar la medida en la cual la distribución de un subgrupo de edad es diferente de su distribución puramente aleatoria a través de las categorías de género. Es decir, representa un estadístico χ^2 que evalúa la

independencia entre dos variables aleatorias (edad y género). Pero no es suficiente con estimar este valor. Según Shaw (2004), en este caso, y en casos similares, un verdadero estadístico χ^2 carecería de sentido dado el pequeño número de sujetos en cada subgrupo de edad, por lo que habría que ir un poco más allá. Tomando como ejemplo el subgrupo de sujetos con una edad ≤ 35 años, lo que se necesita es un índice de la medida en la cual el índice de alineamiento observado en base al género de los sujetos en ese grupo de edad ($IA_{\leq 35/\text{género}/\text{obs}}$) es similar al índice de alineamiento perfecto ($IA_{\leq 35/\text{género}/\text{perfecto}}$), y al mismo tiempo, en qué medida el índice de alineamiento observado difiere del índice de alineamiento no alineado ($IA_{\leq 35/\text{género}/\text{no alineado}}$). El índice de alineamiento perfecto ($IA_{\leq 35/\text{género}/\text{perfecto}}$) sería el que se daría si los sujetos con una edad ≤ 35 años estuviesen perfectamente alineados a través de las categorías de género. Mientras que el índice de alineamiento no alineado ($IA_{\leq 35/\text{género}/\text{no alineado}}$) sería el que se daría si los sujetos con una edad ≤ 35 años se encontraran totalmente no alineados.

Los valores de IA_{perfecto} e $IA_{\text{no alineado}}$ pueden variar en función de: (a) el número de categorías (en nuestro ejemplo el número de categorías es 2: hombre/mujer), y (b) el número de miembros del subgrupo. Por ello Shaw (2004, p. 94) ofrece una tabla de valores de IA_{perfecto} e $IA_{\text{no alineado}}$ para diferentes situaciones en las que el número de categorías y de miembros varían. Siguiendo con el ejemplo ofrecido, y teniendo en cuenta los 3 subgrupos de edad identificados, en la Tabla 5 se ofrecen los valores de IA_{perfecto} e $IA_{\text{no alineado}}$ que se definirían utilizando los valores propuestos por Shaw (ver Shaw 2004, p. 94).

Tabla 5

Valores de los índices de alineamiento perfecto e índices de alineamiento no alineado para 2 categorías (hombre/mujer) y el N de cada subgrupo.

Edad	n Subgrupos	IA _{perfecto}	IA _{no alineado}
≤ 35 años	N _{≤35} = 1	1	1
36-45 años	N ₃₆₋₄₅ = 2	2	0
≥ 46 años	N _{≥46} = 2	2	0

De este modo, por ejemplo, según los valores de la Tabla 5, en el subgrupo de sujetos con una edad entre 36 y 45 años, para dos categorías (hombre, mujer) y un N = 2, el IA_{perfecto} es igual a 2 y el IA_{no alineado} es igual a 0.

Finalmente, para ajustar la variación en IA_{perfecto} e IA_{no alineado} debido a las diferencias en el número de categorías y tamaño muestral de los subgrupos de edad, el alineamiento interno para cada subgrupo de edad es calculado utilizando la siguiente ecuación:

$$IA_{\text{edadi/género}} = \frac{(IA_{\text{edadi/género/obs}} - IA_{\text{edadi/género/noalineado}})}{\text{MaxDif}} \quad (3)$$

donde MaxDif es la diferencia entre IA_{perfecto} e IA_{no alineado} (IA_{edadi/género/perfecto} - IA_{edadi/género/noalineado}).

Veamos a continuación cómo evaluar el alineamiento interno de cada uno de los subgrupos de edad.

a) Subgrupo de sujetos con edad ≤ 35 años:

La aplicación de la ecuación 2 a este subgrupo concreto, resultaría en la siguiente expresión:

$$IA_{\leq 35/\text{género}/\text{obs}} = \sum \frac{(O_{\leq 35} - E_{\leq 35})^2}{E_{\leq 35}}$$

Sustituyendo los valores de frecuencias observadas y las frecuencias esperadas que encontramos en las Tablas 3 y 4, obtenemos el valor de alineamiento observado para este grupo de edad:

$$IA_{\leq 35/\text{género}/\text{obs}} = [(1 - 0.50)^2]/0.50 + [(0 - 0.50)^2]/0.50 = 1.0$$

Una vez estimado el valor de alineamiento observado, y teniendo en cuenta los valores de IA_{perfecto} e $IA_{\text{no alineado}}$ que figuran en la Tabla 5 ($IA_{\text{perfecto}} = 1$; $IA_{\text{no alineado}} = 1$; $\text{MaxDif} = 0$), aplicamos la ecuación 3:

$$IA_{\leq 35/\text{género}} = \frac{(IA_{\leq 35/\text{género}/\text{obs}} - IA_{\leq 35/\text{género}/\text{noalineado}})}{\text{MaxDif}}$$

$$IA_{\leq 35/\text{género}} = [(1 - 1)] / 0 = 0$$

Obtenemos que el alineamiento interno del subgrupo de sujetos de edad ≤ 35 años es cero.

b) Subgrupo de sujetos con edad entre 36 y 45 años:

Aplicando la ecuación 2 a este subgrupo, y sustituyendo los valores de frecuencias observadas y esperadas correspondientes (ver Tablas 3 y 4), obtenemos el valor de alineamiento observado para este grupo de edad:

$$IA_{36-45/género/obs} = \sum \frac{(O_{36-45} - E_{36-45})^2}{E_{36-45}}$$

$$IA_{36-45/género/obs} = [(1 - 1)^2]/1 + [(1 - 1)^2]/1 = 0$$

A continuación aplicamos la ecuación 3, sustituyendo los correspondientes valores de alineamiento observado, $IA_{perfecto}$ e $IA_{no\ alineado}$ (ver Tabla 5: $IA_{perfecto} = 2$; $IA_{no\ alineado} = 0$; $MaxDif = 2$):

$$IA_{36-45/género} = \frac{(IA_{36-45/género/obs} - IA_{36-45/género/noalineado})}{MaxDif}$$

$$IA_{36-45/género} = [(0 - 0)] / 2 = 0$$

El valor de alineamiento interno obtenido en este subgrupo ($IA = 0$) indica ausencia absoluta de similitud entre los miembros del subgrupo en el atributo examinado (género). Tal como puede observarse, refleja numéricamente el hecho de que de los dos miembros del subgrupo, uno de ellos es hombre y el otro mujer.

c) Subgrupo de sujetos con edad ≥ 46 años:

Para obtener el valor de alineamiento observado para este subgrupo, se aplica la ecuación 2 sustituyendo los valores de frecuencias observadas y esperadas correspondientes (ver Tablas 3 y 4):

$$IA_{\geq 46/\text{género}/\text{obs}} = \sum \frac{(O_{\geq 46} - E_{\geq 46})^2}{E_{\geq 46}}$$

$$IA_{\geq 46/\text{género}/\text{obs}} = [(2 - 1)^2] / 1 + [(0 - 1)^2] / 1 = 2$$

A continuación aplicamos la ecuación 3, sustituyendo los correspondientes valores de alineamiento observado, IA_{perfecto} e $IA_{\text{no alineado}}$ (ver Tabla 5: $IA_{\text{perfecto}} = 2$; $IA_{\text{no alineado}} = 0$; $\text{MaxDif} = 2$):

$$IA_{\geq 46/\text{género}} = \frac{(IA_{\geq 46/\text{género}/\text{obs}} - IA_{\geq 46/\text{género}/\text{noalineado}})}{\text{MaxDif}}$$

$$IA_{\geq 46/\text{género}} = [(2 - 0)] / 2 = 1$$

El valor de alineamiento interno obtenido para este subgrupo de edad ($IA = 1$) indica total similitud entre los miembros del subgrupo en el atributo examinado (género). Tal como puede observarse, refleja numéricamente el hecho de que de los dos miembros del subgrupo, los 2 presentan el mismo género, ya que ambos son hombres.

3. Cálculo del alineamiento interno promedio (IA).

Finalmente, se promedia el alineamiento interno en base al género entre los diferentes subgrupos de edad y se obtiene el promedio de alineamiento interno de los subgrupos:

$$IA_{\text{edad/género}} = \frac{(IA_{\leq 35/\text{género}} + IA_{36-45/\text{género}} + IA_{\geq 46/\text{género}})}{3} \quad (4)$$

Aplicando la ecuación 4, obtenemos el índice de alineamiento interno (IA) promedio, que indica el grado de similitud en género entre los miembros de cada subgrupo de edad:

$$IA_{\text{edad/género}} = [(0 + 0 + 1) / 3 = 0.33]$$

Teniendo en cuenta la interpretación de los valores del alineamiento interno promedio, se puede concluir que hay poca similitud entre los miembros dentro de cada subgrupo.

4. Evaluación del alineamiento entrecruzado de los subgrupos.

Para poder obtener una estimación del alineamiento entrecruzado de los subgrupos, primero es necesario calcular el producto cruzado (CP) de alineamiento en el género para cada par de subgrupos de edad no redundantes, utilizando la siguiente ecuación:

$$CP_{\text{edad}_1/\text{edad}_2/\text{género}} = \frac{(N_{\text{edad}_1/h} \times N_{\text{edad}_2/h}) + (N_{\text{edad}_1/m} \times N_{\text{edad}_2/m})}{N_{\text{edad}_1} \times N_{\text{edad}_2}} \quad (5)$$

donde edad_1 y edad_2 representan los dos subgrupos de edad que forman el par concreto; $N_{\text{edad}_1/h}$ y $N_{\text{edad}_2/h}$ representan el número de hombres en cada uno de los subgrupos de edad que forman el par; $N_{\text{edad}_1/m}$ y $N_{\text{edad}_2/m}$ representan el número de mujeres en cada uno de los subgrupos de edad; y N_{edad_1} y N_{edad_2} representan el número total de sujetos en cada subgrupo.

Siguiendo nuestro ejemplo, se pueden definir 3 pares de subgrupos de edad no redundantes, cuyos correspondientes productos cruzados (CP) se calculan a continuación aplicando la ecuación 5 y utilizando los valores de frecuencias observadas de la Tabla 3:

$$\begin{aligned} \text{CP}_{\leq 35/36-45/\text{género}} &= [(N_{\leq 35/h} \times N_{36-45/h}) + (N_{\leq 35/m} \times N_{36-45/m})] / N_{\leq 35} \times N_{36-45} = \\ &= [(1 \times 1) + (0 \times 1)] / 1 \times 2 = 0.5 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{CP}_{\leq 35/\geq 46/\text{género}} &= [(N_{\leq 35/h} \times N_{\geq 46/h}) + (N_{\leq 35/m} \times N_{\geq 46/m})] / N_{\leq 35} \times N_{\geq 46} = \\ &= [(1 \times 2) + (0 \times 0)] / 1 \times 2 = 1 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{CP}_{36-45/\geq 46/\text{género}} &= [(N_{36-45/h} \times N_{\geq 46/h}) + (N_{36-45/m} \times N_{\geq 46/m})] / N_{36-45} \times N_{\geq 46} = \\ &= [(1 \times 2) + (1 \times 0)] / 2 \times 2 = 0.5 \end{aligned}$$

El resultado de los productos cruzados de cada par de subgrupos de edad se trata como si estos tuviesen el mismo número de sujetos, por lo que es necesario calcular el promedio normalizado (Wt) en base al número relativo de individuos implicados en el cálculo del producto cruzado para cada par de subgrupos de edad:

$$W_{t_{\text{edad}_1/\text{edad}_2/\text{género}}} = \frac{N_{\text{edad}_1} \times N_{\text{edad}_2}}{W_{\text{edad}/\text{género}}} \quad (6)$$

donde $W_{\text{edad}/\text{género}}$ representa el número relativo de individuos implicados en el cálculo del producto cruzado para cada par de subgrupos de edad, y se obtiene así:

$$\begin{aligned} W_{\text{edad}/\text{género}} &= (N_{\leq 35} \times N_{36-45}) + (N_{\leq 35} \times N_{\geq 46}) + (N_{36-45} \times N_{\geq 46}) = \\ &= (1 \times 2) + (1 \times 2) + (2 \times 2) = 8 \end{aligned}$$

Aplicando la ecuación 6 en cada par de subgrupos de edad:

$$W_{t_{\leq 35/36-45/\text{género}}} = (N_{\leq 35} \times N_{36-45}) / W_{\text{edad}/\text{género}} = (1 \times 2) / 8 = 0.25$$

$$W_{t_{\leq 35/\geq 46/\text{género}}} = (N_{\leq 35} \times N_{\geq 46}) / W_{\text{edad}/\text{género}} = (1 \times 2) / 8 = 0.25$$

$$W_{t_{36-45/\geq 46/\text{género}}} = (N_{36-45} \times N_{\geq 46}) / W_{\text{edad}/\text{género}} = (2 \times 2) / 8 = 0.5$$

Una vez normalizados los pesos de cada par de productos cruzados, podemos calcular el índice de alineamiento entrecruzado en base al género de cada par de subgrupos de edad no redundantes, utilizando la siguiente ecuación:

$$CGAI_{\text{edad}_1/\text{edad}_2/\text{género}} = CP_{\text{edad}_1/\text{edad}_2/\text{género}} \times W_{t_{\text{edad}_1/\text{edad}_2/\text{género}}} \quad (7)$$

Aplicando la ecuación 7 a los datos del ejemplo:

$$CGAI_{\leq 35/36-45/g\acute{e}n\acute{e}r\acute{o}} = CP_{\leq 35/36-45/g\acute{e}n\acute{e}r\acute{o}} \times Wt_{\leq 35/36-45/g\acute{e}n\acute{e}r\acute{o}} = 0.5 \times 0.25 = 0.12$$

$$CGAI_{\leq 35/\geq 46/g\acute{e}n\acute{e}r\acute{o}} = CP_{\leq 35/\geq 46/g\acute{e}n\acute{e}r\acute{o}} \times Wt_{\leq 35/\geq 46/g\acute{e}n\acute{e}r\acute{o}} = 1 \times 0.25 = 0.25$$

$$CGAI_{36-45/\geq 46/g\acute{e}n\acute{e}r\acute{o}} = CP_{36-45/\geq 46/g\acute{e}n\acute{e}r\acute{o}} \times Wt_{36-45/\geq 46/g\acute{e}n\acute{e}r\acute{o}} = 0.5 \times 0.5 = 0.25$$

5. Cálculo del índice de alineamiento entrecruzado general (CGAI).

Finalmente, el índice de alineamiento entrecruzado general en base al género para la categoría edad será igual al sumatorio del índice de alineamiento entrecruzado de cada par de subgrupos de edad no redundantes:

$$CGAI_{\text{edad/g\acute{e}n\acute{e}r\acute{o}}} = \sum CGAI_{\text{edad}_1/\text{edad}_2/\text{g\acute{e}n\acute{e}r\acute{o}}} \quad (8)$$

Con lo cual, aplicando la ecuación 8, obtenemos el índice de alineamiento entrecruzado general (CGAI), para los datos del ejemplo:

$$\begin{aligned} CGAI_{\text{edad/g\acute{e}n\acute{e}r\acute{o}}} &= (CGAI_{\leq 35/36-45/g\acute{e}n\acute{e}r\acute{o}} + CGAI_{\leq 35/\geq 46/g\acute{e}n\acute{e}r\acute{o}} + CGAI_{36-45/\geq 46/g\acute{e}n\acute{e}r\acute{o}}) = \\ &= (0.12 + 0.25 + 0.25) = 0.62 \end{aligned}$$

Este valor indica que los miembros de los diferentes subgrupos presentan una similitud media alta entre ellos, en base al atributo género.

6. Cálculo de la Intensidad de la Falla demográfica (FLS).

Por último se combinan el índice de alineamiento interno promedio (IA) y el índice de alineamiento entrecruzado general (CGAI) a través de la ecuación 1, ya comentada anteriormente:

$$FLS = IA \times (1 - CGAI) \quad (1)$$

Por lo tanto, siguiendo nuestro ejemplo, la Intensidad de la falla demográfica en este equipo en base a la edad y el género de los miembros, es igual a 0.12:

$$FLS = IA \times (1 - CGAI) = 0.33 \times (1 - 0.62) = 0.12$$

Observamos que la intensidad de la falla demográfica es baja, ya que como se ha mencionado anteriormente, este equipo se caracteriza por baja similitud dentro de los subgrupos (bajo alineamiento interno) en base al género, y similitud media-alta entre los miembros de los diferentes subgrupos (medio-alto alineamiento entrecruzado) en base a este mismo atributo.